

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Branding dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan pemasaran yang dilakukan untuk membesarkan nama merek. Kegiatan ini merujuk pada penggunaan merek dalam periklanan dan komunikasi dengan pemangku kepentingan (Bhasin, 2019 dalam Spenkelink dkk., 2022). *Branding* bertujuan membangun citra merek untuk menarik perhatian konsumen dan mendorong mereka membeli produk atau layanan yang ditawarkan. Bagi *branding* merek merupakan unsur krusial karena merek adalah konsep identitas yang terdiri dari nama, istilah, tanda, simbol atau kombinasi yang digunakan sebagai pembeda dari pesaingnya (Armstrong dkk, 2017 dalam Spenkelink dkk., 2022). Merek menjadi faktor penting dalam *branding* dan kesuksesan *branding* berasal dari upaya komunikasi pemasaran yang terpadu.

Merek memiliki siklus kehidupan, salah satu fase dalam siklus kehidupan merek adalah *rebranding* yaitu situasi ketika perusahaan melakukan perubahan pada nama, istilah, simbol, desain atau kombinasi baru untuk mengidentifikasi merek baru dimata konsumen, investor, dan pesaing (Priansa, 2017 dalam Muhammad dkk., 2021). Melalui *rebranding* perusahaan dapat mengubah makna, persepsi dan emosi yang telah dibangun sebelumnya untuk memperbarui citra perusahaan menjadi lebih positif. Sehingga dapat diartikan bahwa *rebranding* merupakan upaya mengkomunikasikan kembali merek, melalui kegiatan

komunikasi pemasaran terpadu. Oleh karena itu perusahaan *startup edutech* seperti Haruka Evolusi Digital Utama (Harukaedu) perlu melakukan *rebranding*.

Harukaedu telah berdiri sejak 2014 memulai bisnisnya sebagai perusahaan teknologi pendidikan untuk mendukung kegiatan perkuliahan online dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia (Kasih, 2020). Harukaedu meluncurkan produk perkuliahan daring bermerek UniEdu, untuk mendukung perkuliahan di berbagai perguruan tinggi Indonesia bersama 25 perguruan tinggi mitranya (Cicilia, 2018). Harukaedu membangun citra sebagai perusahaan *startup* penyedia teknologi pendidikan dengan harga terjangkau untuk kemajuan pendidikan Indonesia.

Gambar 1.1. Peluncuran HarukaEdu



Sumber: Antara News

Selain produk perkuliahan daring dari UniEdu, seiring berjalannya perkembangan bisnis pada 2018 Harukaedu meluncurkan unit bisnis baru dengan produk berupa pelatihan teknis dan *soft skill platfrom* digital bernama Pintaria.com. Kemudian produk ini dikenal dengan merek Pintaria dan berkembang sebagai salah satu mitra program kartu prakerja yang ditunjuk oleh pemerintah. Platfrom Pintaria

dari Harukaedu membantu pemerintah dalam menyediakan program kursus secara daring dan luring bagi konsumen yang bersiap untuk memasuki dunia kerja (Kompas.com, Ratriani, 2020).

Gambar1.2. Peluncuran Unit Bisnis Pintar



Sumber: @harukaedu.com

Kemudian ditahun berikutnya pada 2019 setelah peluncuran Pintaria, Harukaedu yang telah mendapatkan pendanaan seri C meluncurkan CorporateEdu atau dikenal sebagai Elena. Bisnis ini berfokus pada produk pelatihan staf korporasi untuk mendukung perusahaan, organisasi dan lembaga pemerintah dalam memberikan pelatihan keterampilan yang fleksibel, efektif dan terukur bagi karyawan. CorporateEdu meluncurkan platfrom tersendiri yang terafiliasi dengan pihak kemitraan perusahaan-perusahaan strategis.

Gambar 1.3. Peluncuran Unit Bisnis Corporateedu



Sumber : @harukaedu.com

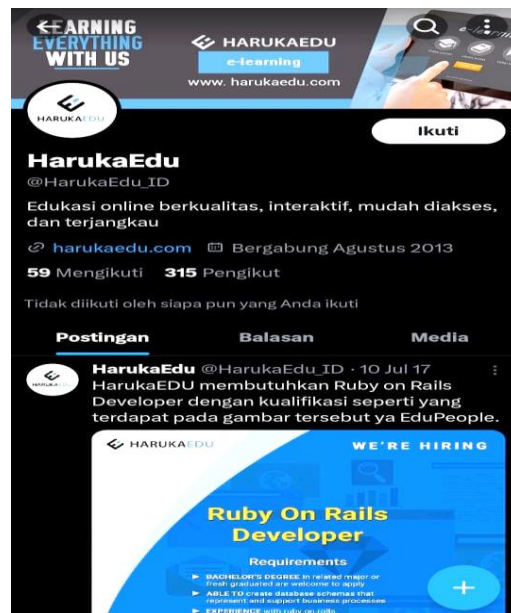
Akibat perkembangan bisnis yang pesat Harukaedu sebagai perusahaan induk dari ketiga unit bisnisnya, mengalami kesulitan dalam menjalankan operasionalisasinya. Unit-unit bisnis tersebut meluncurkan platform, saluran komunikasi, hingga menjalankan kegiatan *brandingnya* sendiri. Mendorong Harukaedu untuk melakukan *rebranding*, karena ketiga unit bisnis yang bergerak secara terpisah namun masih ada di dalam satu perusahaan tersebut menyulitkan manajemen. Terlihat bahwa dua dari unit bisnis yang dimiliki oleh PT. Haruka Evolusi Digital Utama, seperti Uniedu dan Pintaria menjalankan kegiatan komunikasi pemasaran mereka sendiri, sedangkan CorporateEdu (Elena) hanya menyediakan *platform* laman *website* dan aplikasi untuk *LMS (learning management system)* yang terafiliasi dengan perusahaan mitra (Eka, 2019).

Gambar 1.4. Akun Twitter Pintaria



Sumber : @pintaria.id

Gambar 1.5. Akun Twitter Harukaedu



Sumber : @Harukaedu.ID

Akibat dari perkembangan teknologi yang telah mengubah lingkup pendidikan dan memicu lahirnya industri *edutech*, kemudian membuka peluang bagi perusahaan *startup* di sektor pendidikan. Sehingga proses belajar-mengajar kini menjadi lebih terbuka dan dapat diakses secara global melalui berbagai platform digital. Menunjukkan bahwa jumlah pengguna perusahaan *startup edutech* meningkat sebesar 200% pada 2019 berdasarkan kompas.com, adanya tren penggunaan teknologi pendidikan meningkatkan *market size startup edutech* sebesar 112 miliar USD atau setara dengan Rp.1,5 triliun (Syana, 2021). Selanjutnya pada awal 2022 hasil dari survei, yang mencakup beragam sektor perusahaan *startup* dan *edutech* merupakan sektor yang meraih posisi 5 besar dengan tingkat kepopuleritas mencapai 51% (Goodstat tim, 2022).

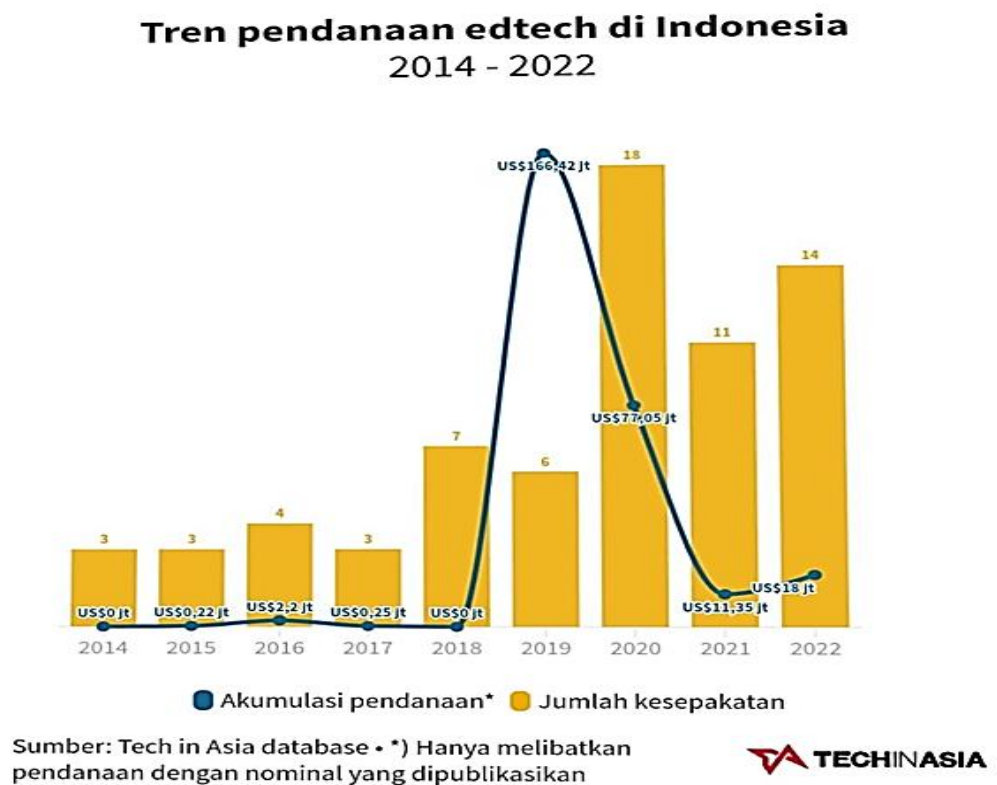
Gambar 1.6. Peringkat Kepopularitasan *Startup*



Sumber : Goodstat.com

Hasil survei dari Goodstat.com menunjukkan bahwa industri *edutech* telah menjadi arena persaingan sengit di Indonesia. Berdasarkan data dari TechAsia.com, mengenai aliran pendanaan *startup edutech* di Indonesia saat ini ada 59 perusahaan *startup edutech* di Indonesia. Peningkatan pesat yang terjadi di sektor pendidikan *profesional & upskill*, bertambah sebanyak 29 perusahaan (TechAsia, 2023).

Grafik 1.1. Aliran Pendanaan Startup Indonesia

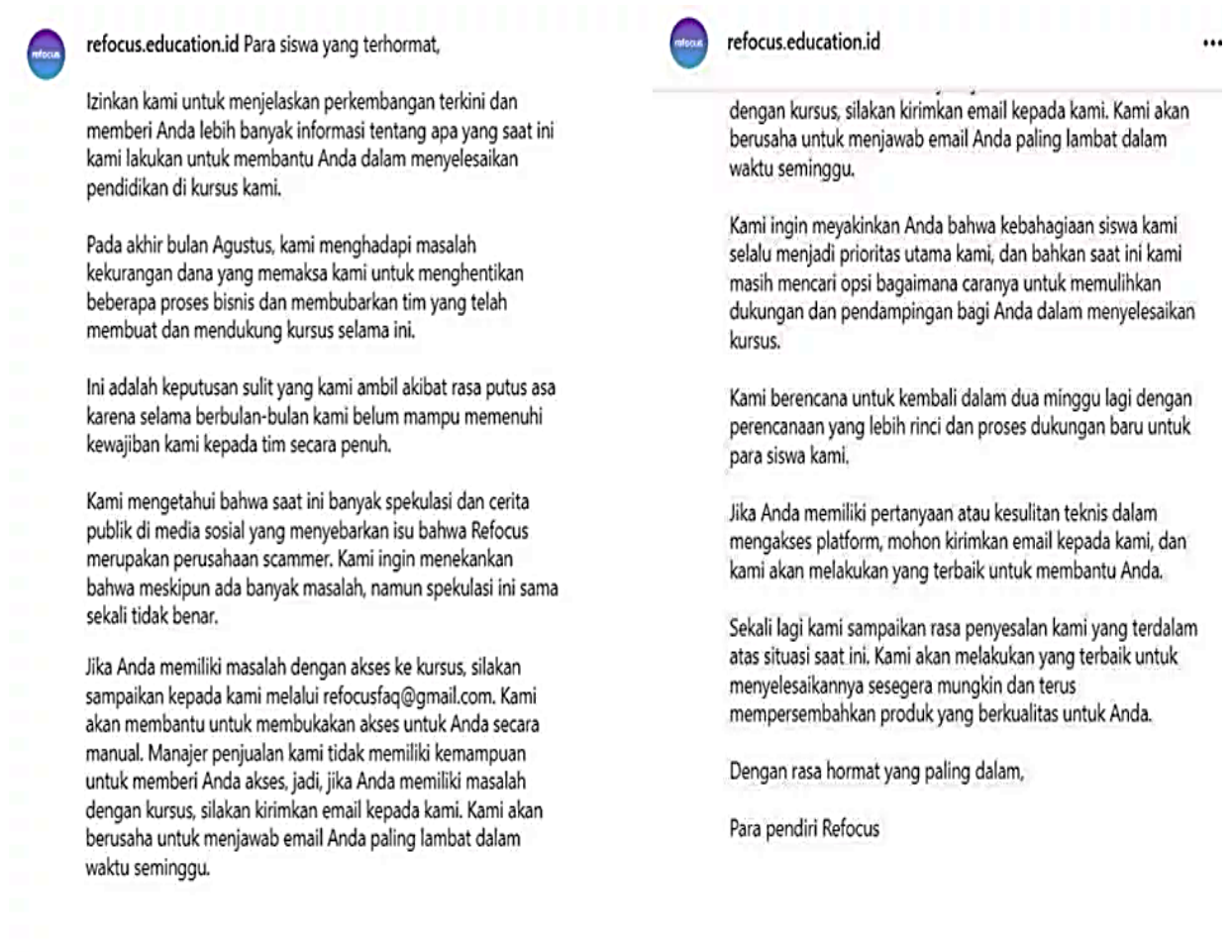


Sumber: TechAsia.com

Sebagai arena persaingan yang sengit tidak jarang perusahaan *startup edutech* menghadapi berbagai kesulitan, yang dapat mendorong paksa perusahaan berhenti beroperasi. Seperti perusahaan *startup edutech* Refocus dari sektor *upskill* yang berhenti beroperasi pada 2023, karena mengalami beberapa masalah terutama

dalam hal keuangan (Ibrahim, 2023). Akibat dorongan dari globalisasi dan intensifikasi persaingan bisnis, membuat perusahaan-perusahaan *startup* bersaing aktif dalam memperoleh perhatian konsumen di lingkungan pasar yang dinamis.

Gambar1.7. Pernyataan Penutupan Refocus



Sumber: WartaEkonomi

Perubahan akan permintaan, tekanan untuk mengikuti tren dan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan menjadi faktor krusial bagi perusahaan. Sebagai respon dari perubahan pasar yang dinamis tersebut, perusahaan harus merumuskan kegiatan komunikasi pemasaran yang sesuai dan tepat dengan perubahan pasar bagi mereka. Oleh sebab itu merumuskan kembali

kegiatan komunikasi pemasaran untuk mempromosikan produk yang dibawa oleh perusahaan kepada target konsumen, membuat *rebranding* menjadi penting bagi perusahaan *startup edutech* seperti Harukaedu.

Kehadiran ketiga unit bisnis yang beroperasi secara terpisah namun masih dibawah satu perusahaan yang sama, tentunya menimbulkan tantangan dalam operasionalisasi perusahaan untuk merancang kegiatan komunikasi pemasarannya. Oleh karena itu Harukaedu perlu melakukan *rebranding* dan menyusun kegiatan komunikasi pemasaran baru, yang dapat mencakup ketiga unit bisnisnya tersebut serta membangun kembali citranya agar lebih positif. Sehingga perusahaan dapat menyesuaikan kegiatan operasionalnya dengan arus globalisasi dan intensifikasi industri *edutech*. Maka untuk melihat proses dari *rebranding* tersebut diperlukan penelitian yang mendalam.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat dilihat bahwa Harukaedu memiliki masalah dalam mengelola kegiatan komunikasi pemasaran ketiga unit bisnisnya. Harukaedu sebagai perusahaan induk dari unit-unit bisnisnya kesulitan mengatur rencana kegiatan komunikasi pemasaran untuk jangka panjang.

Berdasarkan pernyataan *Product Marketing* :

“jadi sebelum menjadi pintar mereka itu unit bisnis yang terpisah tapi tetap dipegang oleh orang yang sama sebetulnya, jadi mereka itu punya credential nya masing-masing. Uniedu sendiri, Elena sendiri terus kemudian Pintaria sendiri karena memang awalnya ada Uniedu kemudian ada tambahan ada Elena kemudian ada Pintaria nah itu semuanya masing-masing berdiri sendiri memang credentialnya sendiri, akunya masing-masing sendiri, dan karena tadinya sangat-sangat segmen sekali, kita agak kesulitan

melaksanakan marketingnya karena tiga-tiganya ibaratnya kayak punya 3 kepala gitu ya, misalnya rencana jangka panjang.”

Akibat dari masalah yang hadir tersebut memicu Harukaedu untuk melakukan perubahan dan menyusun kerangka yang lebih terpadu demi melakukan kegiatan *branding* kedepannya. Sehingga perusahaan dapat menemukan merek yang utuh, dan lebih mudah mengelola kegiatan komunikasi pemasarannya. Melakukan *rebranding* membuat perusahaan dapat membentuk kembali fokus kegiatan pemasaran dan membangun kembali citra yang lebih positif kepada konsumen. Maka dari itu penelitian ini hadir untuk memahami proses *rebranding* Harukaedu menjadi Pintar.co. Tujuan dari penelitian ini mendeskripsikan "Bagaimana proses *rebranding* yang dilakukan oleh Harukaedu?"

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses *rebranding* terjadi, sehingga perusahaan menemukan merek yang sesuai dan utuh untuk menjalankan kegiatan komunikasi pemasaran bagi produk-produknya.

1.4. Signifikansi Penelitian

1.4.1. Signifikansi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan pengetahuan, memberikan informasi dalam bidang ilmu komunikasi. Terutama terkait dengan proses *rebranding* perusahaan *startup edutech*.

1.4.2. Signifikansi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan wawasan mengenai dinamika industri *edutech*, faktor-faktor yang mendukung proses *rebranding* perusahaan *startup edutech*.

1.4.3. Signifikansi Sosial

Dari segi sosial penelitian ini diharapkan, dapat memberikan kontribusi sosial bagi industri pendidikan berbasis teknologi atau *edutech* dengan memberikan pemahaman mengenai proses *rebranding* perusahaan *startup edutech* dan penyusunan kegiatan komunikasi pemasarannya, sehingga dapat menjadi panduan untuk perusahaan sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1. State of The Art

Dengan mempertimbangkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi untuk menunjang penulisan, penelitian ini mengambil 5 penelitian yang berkaitan dengan bahasan *rebranding* perusahaan atau organisasi, sebagai berikut:

1. Penelitian berjudul “*Exploring The Impact of Rebranding on Stakeholders: A Case Study of Hotel Management School NHL Stenden*” Oleh (Spenkelink dkk., 2022) merupakan artikel jurnal, menggunakan metode *case study* dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini melakukan wawancara mendalam dengan narasumber berjumlah 8 *stakeholders* kriteria sebagai

berikut, 3 orang murid, 3 orang karyawan dan 2 orang tua murid dalam teknik pengumpulan datanya. Penelitian ini berfokus pada pembentukan teori induktif menggunakan paradigma interpretivism ontology, konstruktivisme, mengemukakan konsep mengenai *brand identity*, *brand image*, *brand loyalty*, dan *rebranding*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *rebranding School NHL Stenden* memberikan dampak pada murid dan orangtua, namun tidak memberikan dampak cukup signifikan kepada karyawan mereka sendiri.

2. Penelitian berjudul “*Sikap Masyarakat Jakarta Pengguna Aplikasi Grab Terhadap Brand Baru Grab*” oleh (Elvina dkk., 2016) ini berupa jurnal. Penelitian ini melakukan survey dan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan 100 orang jumlah responden, yang berlokasi di Jakarta mempunyai kriteria sebagai berikut: berusia 16 tahun keatas, White collar, setelah 28 Januari 2016 telah menggunakan layanan dan aplikasi Grab sebagai penumpang. Teori SOR, atau respon stimulus-organisme digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Grab telah berhasil membuat pengguna Jakarta yang menggunakan aplikasi Grab untuk mengetahui, menyukai dan kemudian memutuskan untuk menggunakan layanan dari merek baru Grab.

3. Penelitian yang berjudul “*The Effect of “Solv” Logo Rebranding to Customer-Based Brand Equity of Gojek Indonesia*” oleh (Muhammad dkk., 2021) ini berupa jurnal. Menggunakan pendekatan kuantitatif positivistik dengan teknik pengumpulan data berupa survey dan *depth interview* terhadap responden sebanyak 105 orang di Jakarta yang dibagi menjadi 3 golongan. Kriterianya sebagai berikut pengguna aplikasi Gojek di Jakarta, driver Gojek di Jakarta dan *merchant* Gojek di Jakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa *rebranding* logo "Solv" memiliki efek sebesar 40,6% terhadap ekuitas merek berbasis pelanggan Gojek Indonesia. Namun pada penelitian ini *rebranding* logo Solv, tidak hanya mendapatkan hasil yang menguntungkan dan respon yang positif dari sebagian besar responden, ternyata masih terdapat sebagian kecil responden yang belum paham maksud dan makna logo Solv. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pengaruh dari *rebranding* logo solve gojek, terhadap *brand equity*nya yang berbasis pada pelanggan. Dengan fokus utama pihak pengguna, pengemudi mitra dan pedagang dalam gojek Indonesia. Membahas pencerminan visi-misi logo solve gojek yang telah diterima / ditangkap oleh konsumen, mitra gojek Indonesia.
4. Penelitian yang berjudul “*Strategi Marketing Public Relations Dalam Rebranding HSBC Indonesia Untuk Membentuk Brand*”

Awareness” oleh (Yoga Santoso, Rezeky L Toruan, 2018) ini berupa jurnal, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses *rebranding* HSBC menjadi HSBC Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori model komunikasi perusahaan dan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, pengamatan langsung serta penelaahan dokumentasi. Studi ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan HSBC menjadi HSBCIndonesia terjadi dikarenakan adanya integrasi (pembauran) bersama bank ekonomi.

5. Penelitian yang berjudul “*Rebranding Bank KB Bukopin Dalam Membangun Brand Image Perusahaan*” oleh (Achmad Burhanuddin dkk., 2023) ini merupakan jurnal dengan pendekatan kualitatif deskriptif analisis. Dengan wawancara dan pengamatan sebagai metode pengumpulan data. Studi ini menunjukkan bahwa proses *rebranding* bank KB Bukopin ditandai dengan perubahan logo dan tagline perusahaan yang menyebabkan perubahan dan reposisi merek, yang mengembangkan citra positif tentang merek KB Bukopin untuk audiens millennial mereka.

Penelitian sebelumnya telah mendeskripsikan proses *rebranding* yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi di sektor transportasi, ekonomi, dan pendidikan konvensional. Hasil

penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang diimplementasikan memberikan dampak positif bagi perusahaan atau organisasi terkait. Namun, hingga saat ini, belum ada penelitian yang mendeskripsikan proses *rebranding* perusahaan *startup edutech*, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam pemahaman mengenai proses *rebranding* perusahaan *startup edutech*.

1.5.2.Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia yang bersifat normatif untuk menunjukkan pada praktisinya bahwa apa yang harus dilakukan tanpa adanya pertimbangan makna hidup dan ilmu pengetahuan yang panjang (Mulyana, 2003 dalam Umanailo, 2019). Penelitian ini, menggunakan paradigma konstruktivisme untuk memahami kompleksitas dari kasus *rebranding startup edutech* dengan pendekatan kualitatif. Tujuan menggunakan paradigma konstruktivisme adalah untuk menciptakan susunan tafsir dari makna-makna yang dimiliki oleh partisipan (Creswell, 2009) yaitu pihak manajemen. Kemudian mengandalkan pandangan tersebut dalam kasus *rebranding startup edutech* perusahaan Harukaedu menjadi Pintar.co, untuk menjelaskan proses perubahannya.

1.5.3. Brand Management

Manajemen merek memiliki 7 tipe pendekatan, salah satu diantaranya adalah pendekatan identitas yang berpusat kepada penguatan identitas, citra dan loyalitas merek. Pendekatan identitas menekankan pada bagaimana keseluruhan

identitas perusahaan dapat membentuk pesan merek yang konsisten, untuk disampaikan kepada semua pemangku kepentingan. Kemudian mengasumsikan bahwa merek tersebut dimiliki oleh perusahaan dan dikomunikasikan secara satu arah dari perusahaan kepada konsumen (Heding dkk., 2009). Berikut fokus yang akan dibahas :

- *Brand Identity* : Identitas merek terdiri dari nilai-nilai inti, visi dan keyakinan perusahaan. Berfungsi sebagai komunikator tentang tujuan, prinsip, latar belakang masalah yang relevan, dan ambisi dari merek (Kapferer, 2008 dalam Spenkelink dkk., 2022).
- *Brand Image* : merupakan sebuah citra suatu merek yang dipersepsikan dan diterjemahkan oleh konsumen merupakan hasil dari komunikasi yang dikirimkan oleh merek kepada konsumen (Kapferer, 2008 dalam Spenkelink dkk., 2022).
- *Brand loyalty* : Loyalitas merek dapat dicirikan sebagai perilaku atau sikap pelanggan yang mencerminkan niat mereka untuk membeli merek tertentu (Worlu, Ahmad, 2019 dalam Spenkelink dkk., 2022).

Salah satu bentuk *brand management* demi menjaga identitas, citra dan loyalitas adalah dengan melakukan kegiatan *branding* atau *rebranding*. Karena perusahaan menghabiskan banyak biaya demi merencanakan dan menerapkan kegiatan komunikasi pemasaran untuk merek. Manajemen merek merupakan bagaimana merek dikelola secara taktis untuk menyesuaikan diri dengan representasi konsumen terhadap merek yang bersangkutan, dimana nantinya citra merek secara

bertahap menggantikan identitas merek (Louro,Cunha., 2003, p.863 dalam Heding dkk., 2009).

1.5.4. Rebranding Corporate

Brand merupakan pembeda (seperti logo, nama, desain kemasan, warna) yang dimaksudkan untuk membedakan barang atau jasa yang dijual oleh penjual atau perusahaan dari pesaing, Aaker,1991: 7 dalam (Assistant dkk., 2011). Dengan adanya merek perusahaan membentuk identitas, persepsi atau kesan yang tidak terhapuskan dibenak konsumen. Namun dalam siklus kehidupan merek terdapat fase *rebranding* menurut (Plewa, 2009) *rebranding* merupakan sebuah proses menciptakan kepribadian baru dengan mengembangkan nama merek, logo, simbol atau desain baru. Melakukan *rebranding* perusahaan dapat membuat perusahaan kembali bertahan dalam persaingan dunia bisnis. Menurut (Muzellec & Lambkin, 2006) *rebranding* dapat dilakukan di beberapa tingkat hierarki merek seperti pada tingkat, produk atau jasa, perusahaan atau unit bisnis yang lain dengan interaksi antar tingkat yang berbeda.

Rebranding perusahaan merupakan “praktik membangun nama baru yang mewakili posisi berbeda dalam kerangka berpikir pemangku kepentingan dan identitas khas dari pesaing” (Muzellec dkk, 2003 dalam Assistant dkk., 2011). Namun meskipun pendefinisiananya berupa perubahan nama perusahaan, istilah *rebranding* digunakan juga untuk menggambarkan tiga proses berbeda yaitu : mengubah nama, estetika atau mengubah posisi merek (Muzellec dkk, 2003 dalam Assistant dkk., 2011). Jelasnya penggantian nama terdiri dari pemilihan dan peluncuran nama baru (Kaikati, 2003 dalam Assistant dkk., 2011).

Mengubah estetika, atau mendesain ulang, berarti mengubah elemen identitas visual perusahaan (CVI) lainnya selain nama, seperti jenis logo atau simbol, tipografi, palet warna, slogan dan tagline atau deskriptor. Terdapat 5 sub proses *rebranding* perusahaan yang dikemukakan oleh (Muzellec, Lambkin : 2006., Daly, Moloney :2004., Robinson, Wu : 2008) dalam Assistant dkk., 2011 sebagai berikut :

- *Repositioning*: tentang bagaimana positioning merek akan berubah atau tetap sama selama *rebranding*, perubahan nama dilakukan dengan tujuan mengubah citra merek yang sudah ada, reposisi disini sebagai bagian integral dari penggantian nama dan desain ulang.

- *Renaming* : melakukan pembuatan nama baru yang kemudian diadopsi untuk digunakan oleh perusahaan. Dengan melewati 6 peristiwa yaitu, komunikasi tentang identitas baru, penemuan nama baru, pembuatan kriteria seleksi nama baru, evaluasi calon nama, pemilihan nama baru, dan pendaftaran nama baru.

- *Redesigning* : mengacu pada perubahan logo atau visualisasi merek perusahaan dengan cara untuk memeriksa identitas visual perusahaan saat ini, menemukan ringkasan pekerjaan untuk konsultan eksternal, menilai nilai merek dan arahan strategi perusahaan oleh konsultan dan perusahaan, memilih struktur merek dan membuat logo atau simbol, skema warna dan jenis font oleh desainer konsultan.

- *Launching* : mengarah pada cara pemangku kepentingan mengetahui tentang merek baru. Dalam praktiknya, kampanye dibagi menjadi dua bagian: satu internal dan satu eksternal. Kampanye internal menyampaikan visi dan nilai-nilai, sedangkan kampanye eksternal melakukan lima hal: analisis situasi sebelum kampanye, yang menjelaskan situasi saat ini, kampanye kemitraan (memberi tahu orang tentang akuisisi), kampanye pencitraan merek sementara atau ganda (menggunakan nama lama dan baru secara bersamaan), dan kampanye pra-peluncuran.

- *Evaluating* : penilaian terhadap hasil *rebranding* perusahaan, mengevaluasi menyeluruh di akhir peluncuran yang dibagi menjadi 2 perspektif yaitu, mengevaluasi nama baru dan prosesnya.

1.5.5.Planned Change Theory

Rebranding merupakan sebuah proses perubahan yang direncanakan oleh para anggota manajemen perusahaan. Untuk menjelaskan mengenai proses *rebranding* penelitian ini menggunakan *Planned Change Theory* atau biasa disebut teori perubahan terencana. Teori yang berasal dari penelitian *organization development* oleh Kurt Lewin, 2004 dalam (Cummings, Worley, 2009). Teori ini tercipta karena laju perkembangan teknologi, komunikasi dan ekonomi memicu perubahan secara global dan isu perubahan tidak bisa terelakkan dari siklus kehidupan sebuah organisasi. Perubahan yang dilakukan dalam organisasi merupakan perubahan terencana, bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi.

Organisasi dapat menggunakan perubahan yang direncanakan untuk memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, mengubah perspektif orang lain, beradaptasi dengan perubahan lingkungan luar, meningkatkan kinerja dan berdampak pada perubahan di masa depan. Menurut Lewin, 2004 *planned change* menggambarkan kegiatan yang diperlukan untuk memodifikasi strategi, struktur dan proses dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Lewin menyatakan bahwa perubahan organisasi dipandang sebagai suatu proses berpindah dari satu “keadaan tetap” ke keadaan lain melalui serangkaian langkah yang telah direncanakan sebelumnya.

Teori ini berfokus untuk menjelaskan bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Untuk memulai dan menerapkan perubahan organisasi yang sukses, kerangka kerja ini disebut sebagai "teori perubahan". Penelitian ini menggunakan general model *planned change* teori, karena kerangka kerja teori ini menguraikan empat aktivitas utama yang dilakukan oleh para praktisi dan anggota organisasi bersama untuk mengembangkan organisasi, dan keempat aktivitas utama tersebut adalah sebagai berikut:

- *Entering & Contracting* : Rangkaian aktivitas pertama dalam perubahan terencana berkaitan dengan masuk dan kontraknya, peristiwa ini membantu memilih apakah mereka ingin berpartisipasi dalam program perubahan lebih lanjut yang direncanakan, mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk proses tersebut. Mengumpulkan data awal adalah bagian dari memasuki suatu organisasi. Ini dilakukan untuk memahami

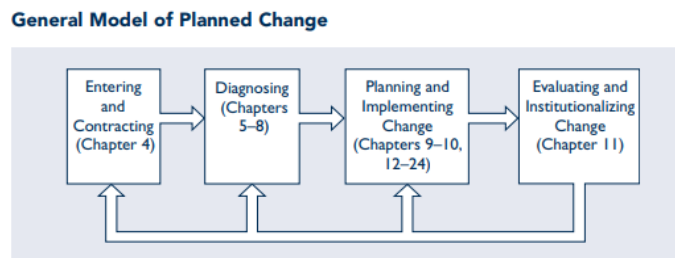
masalah yang dihadapi organisasi atau untuk menemukan topik untuk penyelidikan.

- *Diagnosing* : Pada tahap selanjutnya dalam *planned change*, menelaah secara menyeluruh dilakukan terhadap sistem klien. Diagnosis dapat berpusat pada pengumpulan kisah tentang fitur positif organisasi atau pada pemahaman masalah organisasi, termasuk faktor penyebab dan efeknya. Salah satu tugas terpenting OD (peneliti) adalah proses diagnostik. Ini mencakup pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi dan mengumpulkan, menganalisis, dan memberikan informasi tentang masalah atau peluang yang ada kepada manajer dan anggota organisasi.

- *Planning & Impelmenting Change* : Pada tahap ini, anggota organisasi dan praktisi bekerja sama untuk merencanakan dan melaksanakan intervensi PO. Mereka merancang intervensi untuk mencapai tujuan atau visi organisasi dan membuat rencana untuk melaksanakannya.

- *Evaluating and Institutionalizing Change* : Terakhir penilaian dampak intervensi dan pengawasan pelembagaan program perubahan adalah tahap terakhir perubahan terencana. Umpan balik dari anggota organisasi tentang hasil intervensi menentukan apakah perubahan harus dilanjutkan, diubah atau ditangguhkan.

Gambar 1.8. Alur Planned Change



Sumber : Organization & Development Change

1.6.Operasionalisasi Konsep

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai pengelolaan merek, melalui proses perubahan terencana *rebranding*. Dengan melakukan pengamatan kasus perusahaan industri *edutech* Harukaedu, penelitian ini mengadopsi perspektif *general model of planned change theory* (Cummings, Worley, 2009). Untuk mendeskripsikan proses perubahan terencana perusahaan yang hendak meningkatkan efektivitas dan kemampuannya yang dipicu oleh laju perkembangan teknologi, komunikasi, ekonomi dan intensifikasi persaingan bisnis. Sehingga untuk menjaga identitas, citra dan loyalitas merek perusahaan perlu mengelolanya kembali dengan *rebranding*. Rangkaian *rebranding* berlaku sebagai langkah-langkah dalam penyusunan perubahan penyampaian pesan komunikasi pemasaran perusahaan.

Berikut operasionalisasi konsep-konsep yang akan membantu mendeskripsikan proses perubahan tersebut:

Entering & Contracting, rangkaian aktivitas pertama dalam perubahan terencana berkaitan dengan langkah awal pengembangan (Cummings, Worley, 2009). Mendeskripsikan alasan terjadinya peristiwa

perubahan yang dialami perusahaan. Perusahaan melakukan penyelidikan untuk mengumpulkan data-data awal permasalahan perusahaan dan alokasi SDM untuk kemudian membuat rancangan perubahan.

Diagnosing, tahap megumpulkan fitur positif dan menelaah atau memahami masalah yang ada dalam organisasi termasuk faktor penyebab dan efeknya (Cummings,Worley, 2009). Mendeskripsikan pemahaman dari data-data mengenai masalah yang menimpa perusahaan. Sehingga perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan, dalam tahapan ini perusahaan melibatkan konsultan untuk membantu pembuatan diagnosis atau ide solusi dari permasalahan yang dialami oleh perusahaan.

Planning, tahap perencanaan dengan merancang intervensi untuk mencapai visi-misi (Cummings,Worley, 2009). Mendeskripsikan tindakan yang dilakukan oleh konsultan dan anggota manajemen untuk merancang perencanaan perubahan yang akan diterapkan.

Implementing, tahap melaksanakan intervensi yang telah direncanakan (Cummings,Worley,2009). Mendeskripsikan tindakan penerapan rancangan perubahan yang telah perusahaan diskusikan bersama oleh konsultan dengan menerapkan konsep *rebranding* berupa :

- *Reposotioning*, merupakan penetapan kembali pemosisian perusahaan dipasar untuk mengubah citra perusahaan yang ada.

- *Renaming*, merupakan tindakan pembuatan nama baru untuk mengganti nama lama, untuk mempresentasikan identitas baru yang tercipta.
- *Redesigning*, merupakan tindakan perubahan desain atau visualisasi identitas dari perusahaan. Sehingga terciptanya tampilan baru untuk *product coverage* perusahaan.
- *Lauching*, merupakan tindakan kegiatan komunikasi pemasaran perusahaan dalam menyampaikan pesan kepada target konsumennya untuk mempromosikan merek. Sehingga perusahaan dapat menarik kembali perhatian target konsumennya.
- *Evaluating*, merupakan tindakan meninjau proses perubahan yang telah dilakukan perusahaan untuk melihat efek yang mungkin timbul (Assistant dkk., 2011).

Evaluating, tahap penilaian atau tinjauan mengenai dampak intervensi (Cummings, Worley, 2009). Mendeskripsikan tindakan peninjauan terhadap proses perubahan yang telah terjadi, untuk melihat dampak dari campur tangan semua pihak yang terlibat.

Institutionalizing Change, pelebagaan program perubahan (Cummings, Worley, 2009). Mendeskripsikan pengadopsian rancangan perubahan secara nyata kedalam struktur, budaya perusahaan untuk

operasionalisasi jangka panjang. Sebagai hasil dari mempertimbangkan umpan balik dari perubahan yang telah terjadi.

1.7. Metode Penelitian

1.7.1. Tipe penelitian

Penelitian ilmiah memerlukan metode sebagai dasar dilakukannya penelitian. Dasar (fondasi) dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif tipe deskriptif dan metode studi kasus. Penelitian dijalankan dengan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin mengeksplorasi dan memahami fenomena sosial dalam konteks ilmiahnya, sehingga penelitian ini menekankan pada pemahaman mendalam, interpretasi dan deskripsi yang kaya terhadap realitas yang kompleks (Creswell, 2009). Tipe deskriptif sendiri merupakan tipe penelitian yang mencakup pengumpulan, analisis, interpretasi, dan penulisan hasil penelitian, agar mendapatkan gambaran tentang realitas sosial tertentu. Dengan metode studi kasus peneliti mengungkapkan atau menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu dengan kasus-kasus tertentu yang dibatasi oleh waktu dan aktivitas (Creswell, 2009).

Berdasarkan racangan penelitian tersebut peneliti akan mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Stake, 1995 dalam Creswell, 2009). Peneliti mengaplikasikan maksud dari racangan penelitian untuk mengetahui bagaimana proses *rebranding*

Harukaedu. Penelitian ini akan mendeskripsikan bagaimana perubahan terjadi, tujuan perubahan dan hasilnya.

1.7.2.Situs Penelitian

Situs penelitian merupakan lokasi atau wilayah penelitian dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut lokasi atau wilayah penelitian dilaksanakan disalah satu perusahaan industri pendidikan *startup edutech* yaitu Pintar.co di Jakarta Pusat. Penelitian dapat dilakukan sesuai dengan waktu dan tempat yang sudah dijanjikan oleh pihak-pihak yang bersangkutan sebagai informan. Penelitian dilakukan secara tatap muka melalui *online meeting* dengan menggunakan platfrom *video conference* Google meet.

1.7.3.Jenis Data

Jenis data adalah data yang diperoleh untuk keperluan penelitian, yang dapat menggambarkan atau mempresentasikan proses *rebranding startup edutech*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teks, kata-kata tertulis yang berasal dari dokumen refrensi dan hasil wawancara dengan partisipan. Data tersebutlah yang akan mendeskripsikan proses *rebranding* dari Harukaedu.

1.7.4.Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah seseorang atau kelompok yang berperan sebagai informan atau pemberi informasi, yang berkaitan dengan fenomena yang sedang diteliti. Mengiktui kriteria tertentu pada kondisi serta situasi di

bidangnya masing-masing. Maka dari itu diperlukannya teknik *sampling* berupa *purposive sampling* yaitu mengambil sampel dengan sengaja sesuai dengan kriteria yang diperlukan. Informan pada penelitian ini mencakup pihak internal (manajemen) Pintar.co, berikut informan yang terlibat :

- Clara Christina Rondonuwu, Senior Editor
- Anastasia Andriani Loekito, Creative Director
- Miza Alvina, Produk Marketing

Teknik pengumpulan data yang diterapkan kepada informan tersebut, dilakukan untuk mendapatkan data mengenai proses *rebranding* perusahaan dan *brand identity*, *image*, serta *loyaltynya*.

1.7.5.Sumber Data

- Data primer: adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data ini mencakup jawaban dari pertanyaan wawancara yang dilaksanakan maupun dari pengamatan observasi peneliti. Data primer didapatkan dari wawancara langsung dengan beberapa informan yakni: manajemen perusahaan.

- Data sekunder: adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari narasumbernya. Data tersebut berupa catatan atau tulisan terkait dengan peristiwa sebelumnya atau serupa. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen, artikel, jurnal, buku, internet yang membahas *rebranding* perusahaan atau organisasi guna membantu jalannya penelitian mengenai proses *rebranding* Harukaedu.

1.7.6. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data *depth interview* atau wawancara mendalam dengan informan penelitian. Mengambil perwakilan kelompok atau individu dalam manajemen Pintar, aktivitas akan dilakukan secara personal dengan tanya-jawab *face to face*, atau melalui telepon (Creswell, 2009). Proses pelaksanaan wawancara dilakukan dengan bantuan alat berupa *interview guide* atau panduan wawancara, yang digunakan sebagai panduan pertanyaan untuk mengungkap proses *rebranding* Harukaedu.

1.7.7. Analisis & Interpretasi Data

Penelitian studi kasus melakukan analisis data seperti pengujian, pengkategorian, pentabulasian dan pengombinasian kembali bukti-bukti guna menggambarkan proporsi awal penelitian. Secara esensial analisis data merupakan proses interpretasi atau penafsiran data dengan menyusun, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorikan data berdasarkan kelompok tertentu. Maka proses analisis data melibatkan pengumpulan data terbuka yang didasarkan pada pertanyaan umum dan analisis partisipan (Creswell, 2009).

Tujuan dari analisis data adalah untuk menemukan jawaban atas perumusan masalah, kemudian diinterpretasikan menggunakan strategi analisis *Pattern Matching*. Menggunakan logika *pattern matching* untuk mengkaji pola-pola variabel dalam proses *rebranding* perusahaan Harukaedu (Yin, 2016). Demikian peneliti menggunakan data yang telah

terkumpul untuk mendeskripsikan proses *rebranding* Harukaedu menjadi Pintar.co.

1.7.8.Kualitas Data (Goodness Criteria)

Pengujian kualitas data adalah langkah penting dalam penelitian yang melibatkan pemeriksaan kembali terhadap keakuratan hasil penelitian dengan menerapkan prosedur khusus. Dalam konteks penelitian ini, validitas diukur berdasarkan kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat sesuai pandangan peneliti, partisipan, dan pembaca (Creswell, Miller 2000 dalam (Creswell, 2009) Oleh karena itu, diperlukan strategi validitas untuk meningkatkan penilaian terhadap akurasi hasil penelitian tersebut dan juga untuk meningkatkan keyakinan pembaca.

Dalam penelitian ini, strategi validitas yang digunakan adalah triangulasi sumber-sumber data. Dengan menggunakan sumber-sumber tambahan seperti jurnal, foto, dokumen, dan catatan, informasi lebih lanjut dapat diperoleh tentang proses *rebranding* Harukaedu. Harapannya adalah dengan pendekatan ini, informasi yang diberikan dapat mencakup berbagai sudut pandang dan pengetahuan yang luas bagi perusahaan sejenis.