

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Zaman globalisasi ekonomi seperti sekarang ini yang juga telah merambah di kawasan Asia Tenggara termasuk di dalamnya Negara Kesatuan Republik Indonesia berimplikasi terbukanya peluang perkembangan dunia usaha jasa, yaitu perbankan. Bagi para penyedia layanan jasa, khususnya pihak perbankan mempunyai kesempatan untuk memberikan alternatif atau pilihan kepada nasabah atau klien dalam memperoleh layanan yang patut diunggulkan.

Karena berkaitan itu di tengah marak dan banyaknya bank yang hadir dan memberikan produk dan layanan-layanan yang kemudian berusaha menarik minat dan merayu hati para pengguna jasa perbankan untuk menjadi nasabah ataupun klien dari bank tersebut. Pasti tentunya memberikan tantangan bagi suatu bank untuk tampil berusaha meningkatkan kualitas sehingga mampu menghasilkan kualitas layanan yang prima.

Pada kenyataannya telah memperlihatkan gejala-gejala bahwa bank pada saat ini dan masa yang akan datang selalu menampilkan dan melakukan inovasi atau pembaharuan dalam program-program pelayanannya yang disesuaikan dengan kemajuan masa kini demi meningkatkan dan memperoleh kepuasan dari nasabah atau klien. Nasabah atau klien merupakan bagian

penting dalam menentukan perkembangan bank itu sendiri. Setiap bank yang mempunyai orientasi pada publik, sekarang ini bersaing dalam memenuhi kebutuhan akan kepuasan dari publiknya dalam konteks ini yaitu nasabah atau klien. Hal ini tidak dapat dipungkiri, karena sektor perbankan merupakan salah satu dari bagian penting proses transaksi masyarakat Indonesia. Perkembangan dunia perbankan dirasakan terus bergerak seiring berjalannya waktu, maju bersaing dan pesat.

Berdasarkan pada kondisi persaingan global dan persaingan antar bank, maka untuk memenangkan pasar, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk kemudian melakukan *repositioning*. *Positioning* atau *repositioning* dapat dinyatakan dalam beberapa hal, di antaranya : logo, slogan, aktifitas perusahaan dan identitas perusahaan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan dalam melakukan *repositioning* di antaranya : reaksi atas posisi baru pesaing, menggapai posisi baru dan menangkap tren baru. *Repositioning* (Kartajaya, 2004 : 98) dapat diartikan sebagai penempatan atau penataan kembali *positioning* merek, sehingga merek tersebut memiliki karakteristik baru yang berbeda dari sebelumnya di pasar atau konsumennya.

Positioning (Sutisna, 2002 : 258) adalah cara pemasar menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi. *Positioning* berhubungan dengan bagaimana memainkan komunikasi agar di dalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu. Rhenald Kasali dalam bukunya *Change* (2005 : 45) mengatakan

bahwa setiap perubahan selalu membawa nilai-nilai baru. Dapat dikatakan, setiap bank berupaya untuk mengembangkan sayap bisnis usahanya melalui berbagai cara untuk memasarkan produknya secara maksimal untuk mendapatkan nasabah maupun klien sebanyak-banyaknya, agar tercapai tujuan bisnisnya tersebut bank berusaha melakukan bermacam langkah, diantaranya dengan melakukan promosi logo, melalui logo baru yang dipergunakan sebagai identitas perusahaan atau lembaga.

Repositioning pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, perubahan yang kasat mata adalah perubahan logo PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan suatu identitas perusahaan atau lembaga, sesungguhnya merupakan salah satu bentuk tertua dari komunikasi yang didasarkan pada suatu rancangan tertentu (*designed communication*) dan senantiasa terarah pada tujuan-tujuan yang praktis (Jefkins, 1997 : 298).

Melalui bentuk dan warna unik yang dipilih, yang disesuaikan dan juga dirasakan cocok dan kemudian tentu saja menjadikan sebuah ciri khas identitas bagi suatu perusahaan atau lembaga yang berbeda dengan perusahaan atau lembaga lainnya. Alat-alat transportasi seperti halnya pesawat terbang dan kereta api juga menggunakan rancangan identitas khusus pada perusahaan milik mereka. Di pusat keramaian kota juga akan dengan mudah menemukan dan menyaksikan berbagai jenis simbol dari setiap bangunan dengan bentuk dan warna yang beraneka macam, begitu pula tidak jauh berbeda halnya dengan bank-bank.

Sebuah logo adalah kombinasi dari merek, yang menjadi simbol visual dari merek, dan menjadi nama dari merek tersebut dalam bentuk yang unik (Kartajaya, 2000 : 121). Disebabkan langkah promosi menjadikan aktifitas paling efektif yang bertujuan menginformasikan bermacam keunggulan produk yang mereka tawarkan kepada nasabah atau klien, setiap bank akan memilih jenis promosi yang sesuai. Sehingga pasar dan nasabah atau klien akan mudah menerima dan mengenal produk yang menjadi unggulan dan nilai jual dan diharapkan akan terjadi *feed back*, seperti nasabah atau klien memberikan respon yang baik terhadap produk yang di pasarkan. Seperti diketahui, saat sekarang ini nama dari perusahaan atau nama produk seringkali dibubuhkan pada logo (Jefkins, 1997 : 300) seperti yang terjadi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Secara umumnya dapat diungkapkan beberapa poin penting alasan korporasi mengganti logo lama menjadi logo baru antara lain adalah untuk *repositioning*, mengubah *image*, meremajakan *image* dan lain sebagainya. Begitu pula apa yang terjadi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang mengganti logo lama menjadi logo baru juga ingin meremajakan dan membangun kembali posisinya di mata para nasabah atau klien.

Bank Mandiri melakukan *repositioning* karena hal ini dikarenakan oleh pihak manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merasakan *positioning* Bank Mandiri sebelum logo baru, selama kurang lebih sepuluh tahun beroperasi menggunakan nama Bank Mandiri dan logonya, pihak

manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merasa pandangan masyarakat mengenai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah bank untuk golongan korporat, bukan merupakan untuk *retail market*. Selain itu juga, pihak manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk mengenai tampilan Bank Mandiri citranya dirasakan terlalu korporasi, yang mengasumsikan kurang dekat dengan pelanggan dan sebagai bank pemerintah pelayanannya masih biasa-biasa saja (Ibu Lisbet, *Professional Staff Service Quality PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk*).

Untuk itu *positioning* melalui logo baru PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang digunakan sekarang ini dan mencanangkan tahun 2008 sebagai tahun Wirausaha Muda Mandiri, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk pada masa yang akan datang berupaya melakukan pengembangan produknya tidak hanya di daerah perbankan saja, tetapi juga dalam ruang lingkup asuransi, yang jelas pada intinya layanan keuangan ke pasar ritel. Bagaimana suatu produk didefinisikan oleh konsumen melalui sifat-sifat pentingnya-tempat di benak konsumen yang dimiliki oleh produk tersebut relatif terhadap produk pesaingnya (Kotler & Armstrong : 320).

Oleh sebab itu, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk diposisikan sebagai bank yang dekat dengan konsumennya. Selain itu PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk mempunyai tekad untuk memasuki tahapan strategis menjadi salah satu bank terkemuka di kawasan regional Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*). Visi strategis tersebut di mulai dengan tahapan mengembangkan

kekuatan di semua golongan nasabah untuk menjadi *Universal Bank* yang mendominasi pasar perbankan domestik (*Domestic Power House*), dengan fokus pada pertumbuhan *segmen consumer* dan *commercial*.

Dengan menguasai pasar Indonesia sebagai *fastest growing market* di kawasan Asia Tenggara, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk berada dalam posisi lebih menguntungkan dibandingkan pesaing-pesaing PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di kawasan regional. Oleh sebab itulah, nama “mandiri” saja yang perlu untuk di kedepankan. **Dengan alasan-alasan seperti di atas** PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang saat ini kapitalisasi pasarnya mencapai USD \$ 7 miliar ini mempunyai niat mengganti logonya.

Tanggal 14 Januari 2008 lalu, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk secara resmi memperkenalkan juga meluncurkan logo dan *tag line* (slogan) terbarunya kepada kalangan publik (KORAN TEMPO, *gaya hidup mandiri*, hal.A3, Jum’at, 18 Januari 2008). Melalui acara pengenalan logo juga disertai oleh peresmian program Wirausaha Muda Mandiri. Rhenald Kasali (2005 : 48) berpendapat manajemen perubahan, suka atau tidak suka, harus menyentuh transformasi nilai-nilai tanpa hal itu, manusia dalam suatu intitusi akan tetap melakukan hal-hal sama seperti masa lalu. Perubahan pun akan ditumpangi nilai-nilai baru yang sama sekali tidak dikehendaki meliputi materialisme, manipulatif seperti rekayasa informasi dan keuangan, perilaku eksekutif yang kurang loyal dan ketidakpercayaan. Menurut Direktur Utama PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Agus Martowardjojo, peluncuran logo dan

tag line (slogan) baru ini merupakan manifestasi visual program transformasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang di luncurkan sejak tahun 2006 lalu yang terdiri dari 3 fase (www.bankmandiri.co.id/corporate/01/index.corporateaffairs.aspx). Ketiga fase tersebut adalah yang pertama ; fase *back on track* dengan tujuan untuk perbaikan dan peletakkan fondasi dasar. Fase kedua ; *out perform the market* bertujuan untuk konsolidasi dan menciptakan momentum dan fase ketiga ; *Shaping the End Game* dengan tujuan untuk penyempurnaan dan pertumbuhan.

Keseluruhan fase tersebut di atas dilaksanakan untuk menjadikan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai *Dominant Multi Specialist* menuju *Regional Champion Bank*. Fase *back on track*, ditandai telah keluarnya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dari pengawasan intensif Bank Indonesia atas keberhasilan menurunkan *non performing loan netto* di bawah 5 %. Di samping itu terdapat peningkatan profitabilitas yang ditandai dengan *Return On Equity* (ROE) pada bulan September 2007 di atas 15 %.

Nilai kapitalisasi pasar yang meningkat pesat dari hanya Rp. 32,2 triliun pada akhir tahun 2005 menjadi Rp. 73,1 triliun pada bulan September 2007, yang berarti meningkat lebih dari 100 %. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk juga berhasil meraih berbagai penghargaan di berbagai bidang yaitu *good corporate governance*, pelayanan dan pengelolaan perusahaan. Kesemua itu mengindikasikan bahwa PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sudah berada di jalur yang benar dalam melaksanakan tahap awal transformasi. Memasuki

fase kedua yaitu *Outperform The Market*, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memandang perlu untuk mewujudkan jati dirinya melalui visualisasi tampilan dengan mengganti logo yang modern, lebih berkelas, menonjol serta selalu lekat dalam ingatan.

Tahun 2008 yang merupakan awal dari fase *Outperform The Market*, merupakan saat dimana PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk harus menciptakan momentum guna meraih berbagai kesempatan menjadi *Regional Champion Bank*. Dalam menciptakan momentum tersebut, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memandang perlu untuk membekali diri dengan tampilan logo dan *tag line* (slogan) baru yang merupakan bagian integral dari proses *brand transformation*, serta merefleksikan jiwa baru PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Perubahan logo sudah dipersiapkan dalam upaya melengkapi proses transformasi yang sedang berjalan dan akan dilakukan secara bertahap, efektif dan efisien dalam tiga tahun ke depan. Seluruh proses perubahan logo dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan dan kebutuhan pasar serta mengacu pada *International Best Practice* dan prinsip *Good Corporate Governance*. Logo baru PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang menampilkan tulisan “ mandiri ” tanpa menggunakan kata bank seperti yang lazim digunakan adalah sejalan dengan kebijakan dari Bank sentral yaitu Bank Indonesia ke depan yang akan memperbolehkan bank untuk menjual produk-produk non bank di antaranya ; reksadana, bank *assurance* dan produk-produk

non bank lainnya, juga sejalan dengan rencana PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang ingin mempunyai anak perusahaan non bank. Logo dapat memiliki beragam bentuk, seperti bundar, segi empat, oval, horisontal, vertikal. Namun semua bentuk logo tidak diciptakan serupa di mata konsumen (Kartajaya, 2000 : 121).

Selain daripada itu, mengenai warna pada logo baru PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terdapat warna biru melambangkan rasa nyaman, tenang, menyejukkan dan mencerminkan keseriusan serta tahan uji selain juga melambangkan kesetiaan, kepercayaan, kehormatan yang tinggi dan profesionalisme. Sedangkan warna emas yang dipadukan dengan warna *orange* menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran dan kejayaan. Warna keemasan tersebut juga sebagai penarik perhatian yang menunjukkan sifat aktif, kreatif, meriah serta merupakan warna spiritual.

Bentuk gelombang Emas Cair merupakan simbol dari kekayaan finansial dimana lengkungan emas merupakan metamorphosa dari sifat lincah, progresif, pandangan ke depan, fleksibilitas serta ketangguhan dalam menghadapi segala kemungkinan yang akan datang. Sejalan dengan logo, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk juga mempunyai slogan baru yakni ; “ Terdepan, Terpercaya, Tumbuh bersama Anda ”, mempunyai makna sebagai berikut : Terdepan merupakan perwujudan dari kerja keras dan profesionalisme untuk menjadikan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk selalu yang terdepan ; Terpercaya merupakan perwujudan dari integritas dan sikap transparansi

untuk menjadikan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai institusi perbankan yang terpercaya ; Tumbuh bersama Anda merupakan perwujudan dari fokus pada nasabah dan dedikasi dari seluruh insan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk tumbuh bersama Indonesia (www.bankmandiri.co.id/corporate/01/index.corporateaffairs.aspx). Seiring dengan peluncuran logo dan *tag line* (slogan) baru, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk juga mencanangkan tahun 2008 sebagai tahun Wirausaha Muda Mandiri. Program Wirausaha Muda Mandiri yang merupakan wujud kepedulian sosial bank terbesar di tanah air ini, ditargetkan mampu menjangkau 1000 (seribu) wirausahawan baru.

Di dalam program tersebut, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk tidak hanya sekedar memberikan dukungan pembiayaan, namun juga pendampingan untuk meningkatkan kapabilitas wirausahawan dan calon wirausahawan. Realisasi dari program tersebut adalah dengan mendidik para mahasiswa dan memberikan fasilitas pembiayaan bagi mereka yang hendak membuka usaha baru sebagai upaya untuk menciptakan paradigma di kalangan muda.

Khususnya mahasiswa, dari *job seeker* menjadi *job creator*. Untuk melaksanakan program ini, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk juga telah menjalin kerjasama dengan lebih dari 20 (dua puluh) Universitas yang tersebar di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Keseluruhan program Wirausaha Muda Mandiri akan mencapai puncaknya

pada perayaan 100 (seratus) tahun Kebangkitan Nasional yang jatuh pada tanggal 20 bulan Mei 2008, dimana pada acara tersebut diharapkan telah lahir 1000 (seribu) orang Wirausaha Muda Mandiri.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah yang disampaikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : **“Bagaimana Strategi *Repositioning* Bank Mandiri Melalui Logo Baru ?”**

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui alasan terjadinya *repositioning* logo PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2. Mengetahui strategi *repositioning* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk melalui logo baru.
3. Untuk mengetahui faktor pendukung serta faktor penghambat dalam melakukan strategi *repositioning* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk melalui logo baru.

D. KERANGKA TEORI

1. Strategi *repositioning*

Ada baiknya, yang pertama penulis akan membicarakan mengenai strategi. Strategi yang baik diperlukan bagi perusahaan untuk dapat membantu dan mengalokasikan sumber-sumber organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam mengatasi perubahan lingkungan dan menyatukan langkah dengan memanfaatkan kepandaian pesaing. Selain daripada itu, komunikasi (Effendy, 1992 : 7) adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai tujuan.

Disebutkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988 : 856) **strategi** adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Menurut Karl Von Clausewitz strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu kompetisi. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, dan strategi mempunyai sifat diantaranya :

- a. Menyatu (*United*) yakni menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
- b. Menyeluruh (*Comprehensive*) yakni mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
- c. Integral (*Integrated*) yakni seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*Corporate, Business and Functional*).

Menurut Quinn, strategi dapat diterjemahkan sebagai sebuah pola perencanaan yang menggabungkan tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan dan pangkalan aksi-aksi yang terpadu :

A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goal, policies and action sequences into a cohesive whole (Quinn, 1991 : 5).

Terdapat 2 (dua) makna strategi dari pandangan tersebut, yaitu strategi dimaknai sebagai sebuah perencanaan dan strategi sebagai pola. Strategi yang dimaknai sebagai sebuah rencana dijelaskan oleh Quinn sebagai sebuah pedoman untuk menghadapi situasi...*a guideline or set of guidelines to deal with a situation.*(Quinn 1991 : 12). Sementara strategi juga tidak hanya cukup sebatas rencana belaka, tapi lebih jauh lagi strategi harus mampu diimplementasikan menjadi sebuah pola tindakan.

Dengan demikian strategi telah dimaknai sebagai sebuah pola, yaitu pola tindakan (*A pattern in a stream actions*). Dalam pengertian tersebut, Quinn juga menambahkan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi 3 (tiga) elemen penting yaitu (Quinn, 1991 : 10) :

Effective formal strategy contain three essential elements :

- 1) *The most important goals (or objectives) to be achieved.*
- 2) *The most significant policies guiding or limiting action, and*
- 3) *The major action sequences (or program) that are accomplish the defined goals with in the limit set.*

(Tujuan utama organisasi, berbagai kebijakan yang mendorong atau justru membatasi gerak organisasi, rangkaian aktifitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam

berbagai keterbatasan). Sebuah strategi untuk dapat diterapkan justru harus memenuhi kriteria fleksibilitas sebagaimana yang disampaikan oleh Quinn (1991 : 11). Dalam salah satu kriteria strategi yang efektif, yakni fleksibilitas (*flexibility*) dimana dengan adanya fleksibilitas ini justru akan memberi ruang gerak kepada pelaku strategi untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuannya. Sebuah strategi yang terencana dengan baik dapat menyusun dan mengatur sumber-sumber organisasi dalam sebuah hasil yang unik dan dapat bertahan dalam kurun waktu yang lama. Berdasarkan pada kemampuan dan kelemahan internal, mengantisipasi perubahan lingkungan dan tindakan yang dilakukan lawan atau rival. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Quinn seperti berikut :

“A well formulated strategy helps to marshal and allocated an organizations resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and short comings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelegent opponents (Quinn, 1991 : 5)

Jadi menurut Quinn, sebuah strategi yang baik perlu mempertimbangkan 3 (tiga) hal :

- a. Lingkungan internal organisasi, meliputi kemampuan dan kelemahan organisasi,
- b. Lingkungan eksternal organisasi yang sewaktu-waktu dapat berubah,
- c. Berbagai aksi yang dilakukan oleh pesaingnya, ataupun secara umum dapat dijelaskan sebagai segala kondisi yang menjadi peluang dan ancaman bagi lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Pendapat Bryson (Salusu, 1996 : 47) strategi harus dikaitkan dengan lingkungan mengingat fungsi dan dari strategi adalah membuat jembatan antara misi organisasi dan dunia lingkungan. Strategi juga dapat dirumuskan sebagai sebuah pola dari tujuan, kebijakan, program, tindakan, kepentingan atau sumber daya yang menerangkan tentang organisasi yang dibuatnya dan mengapa dibuat seperti itu.

Suatu strategi diharapkan dapat memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi, dan oleh Donelly (Salusu, 1996 : 54) dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi yakni :

- a. Apa, yakni apa yang akan dilaksanakan,
- b. Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa yang di atas,
- c. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk atau mengoperasionalkan strategi,
- d. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi,
- e. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut,
- f. Hasil apa yang diperoleh dari strategi tersebut.

Dapat disimpulkan dari pengertian strategi di atas bahwa untuk menentukan atau merancang suatu strategi harus memperhatikan kondisi lingkungan dimana strategi itu tidak bertentangan tetapi searah dan sesuai

dengan kondisi lingkungan dan juga harus memperhitungkan beberapa hal lain termasuk waktu, biaya, hasil apakah yang akan dicapai, serta penanggung jawab dari pelaksanaan strategi. Menurut Agustinus (1996 : 52) pilihan strategi yaitu cara atau teknik yang digunakan. Ada 3 (tiga) pilihan strategi meliputi :

- a. *Defensive Strategy*, meliputi : mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa dan membentengi diri dengan kuat,
- b. *Adaptif Strategy*, meliputi : mengubah kebijaksanaan, modifikasi operasional dan meluruskan citra,
- c. *Dinamic Strategy*, mampu merubah karakter perusahaan yaitu meliputi : *merger* dan akuisisi, investasi baru atau menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

Melalui produk baru yang diluncurkan, manajemen pemasaran dapat menetapkan tingkat yang tinggi atau rendah untuk setiap variabel pemasaran, seperti promosi, distribusi, kualitas produk dan harga. Dengan hanya mempertimbangkan promosi dan harga, manajemen dapat mengikuti salah satu dari empat strategi yakni :

- a. Strategi peluncuran cepat (*rapid-skimming strategy*) terdiri dari peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi tinggi,
- b. Strategi peluncuran lambat (*slow-skimming strategy*) berupa peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi,

- c. Strategi penetrasi cepat berupa peluncuran produk pada harga rendah dengan biaya promosi yang besar,
- d. Strategi penetrasi lambat berupa peluncuran produk baru dengan harga yang rendah dan tingkat promosi yang rendah.

Konsep **strategi** menurut Stoner, Freeman dan Gilbert, Jr. (1995), dapat diartikan secara harfiah berdasarkan dari dua perspektif yang berbeda, yakni (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*). Kalau menurut perspektif yang pertama, strategi dapat diartikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya.

Sedangkan pada perspektif yang kedua berpandangan, strategi diartikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Adapun dapat ditarik garis kesimpulan bahwa **strategi** adalah merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Tjiptono, 2000 : 3). Jadi strategi mempunyai kaitan yang erat dengan perusahaan, seperti di antaranya ; tujuan apa yang hendak dicapai dapat diketahui bagaimana cara perusahaan itu mau di kembangkan, dapat ditelaah melalui strategi apa yang dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Kalau bicara mengenai strategi *repositioning* pada suatu perusahaan jelas sangat diperlukan bilamana terjadi kesalahan dalam *positioning*

sebelumnya. Sebelum bicara lebih jauh mengenai *repositioning*, ada baiknya ditelaah terlebih dahulu mengenai mengenai arti *Positioning*. ***Positioning*** adalah sesuatu yang dilakukan terhadap pikiran, yakni menempatkan produk pada tangga-tangga atau kotak pikiran calon konsumen (Ries & Jack Trout, 2002).

Istilah *Positioning* dipopulerkan pertama kalinya oleh Al Ries dan Jack Trout tahun 1972, menurut dua orang tokoh periklanan ini *positioning* harus mempunyai orientasi pada target market yang ingin dijangkau. Oleh karena itu *positioning* harus membuat produk, jasa atau perusahaan itu dipersepsikan berbeda, bukan sekedar berbeda, namun harus mampu bisa memisahkan diri dari yang lain.

Positioning adalah cara pemasar menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi. *Positioning* mempunyai hubungan dengan bagaimana memainkan komunikasi agar dalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu. Adapun definisi *positioning* menurut Rhenald Kasali sebagai berikut:

“ Strategi komunikasi untuk memasuki jendela otodidak konsumen agar produk / merek / nama anda mengandung arti yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk / merek / nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif ”

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan yang jika dihubungkan dengan definisi di atas yakni (Kasali, 1999 : 527) :

a. *Positioning* adalah strategi komunikasi,

Komunikasi dilakukan untuk menjembatani suatu program acara.

b. *Positioning* bersifat dinamis,

Persepsi konsumen terhadap produk bersifat relatif terhadap struktur pasar atau pesaing, oleh karena itu perlu dipahami bahwa *positioning* adalah strategi yang perlu dikembangkan.

c. *Positioning* mempunyai hubungan erat dengan *event marketing*,

Karena *positioning* berkaitan dengan citra di benak konsumen.

d. *Positioning* mempunyai hubungan erat dengan atribut-atribut produk,

Konsumen pada dasarnya tidak membeli produk, akan tetapi mengkombinasikan atribut-atribut. Atribut merupakan karakteristik dari produk.

e. *Positioning* memberi arti penting bagi konsumen,

f. Atribut yang dipilih harus unik,

Selain unik atribut yang hendak ditonjolkan harus dapat dibedakan dengan yang sudah dimiliki para pesaing.

g. *Positioning* harus diungkapkan dalam bentuk suatu pernyataan (*positioning statement*).

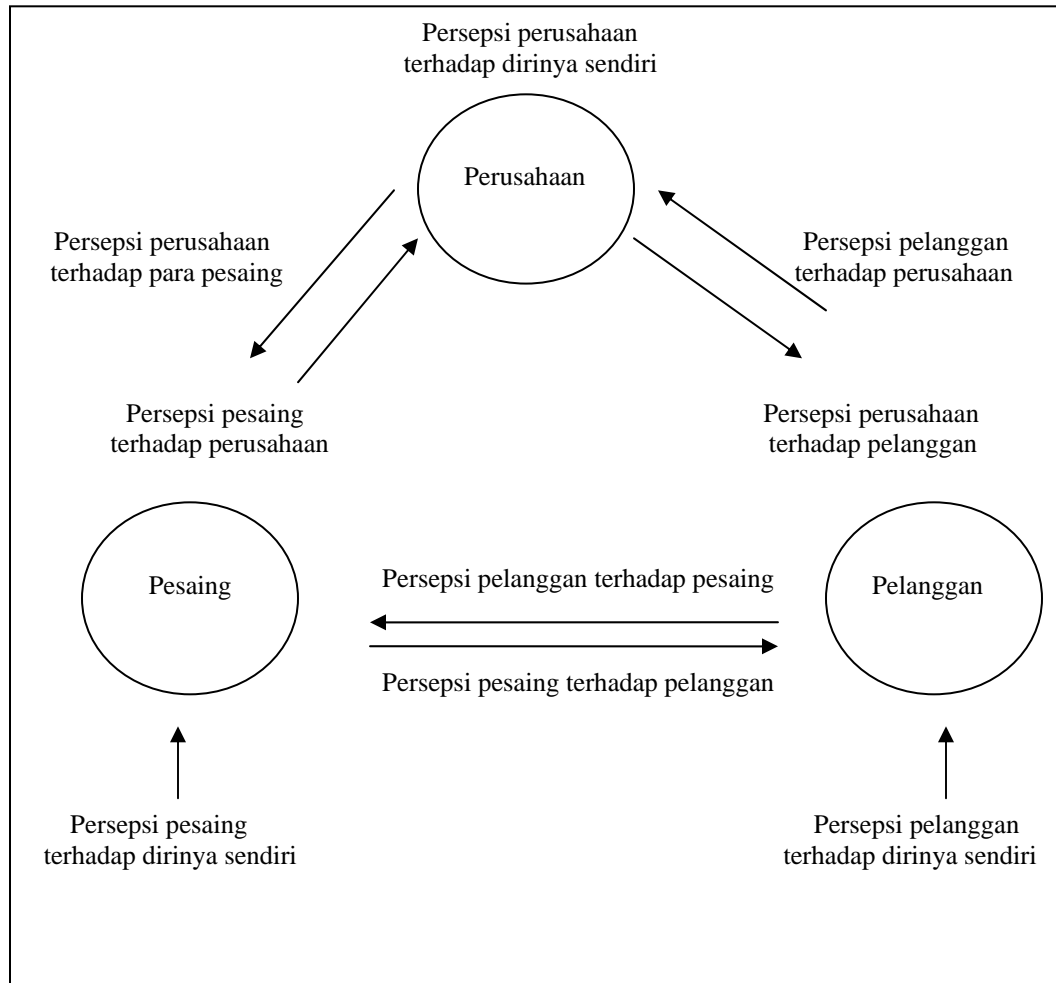
Dalam beberapa konteks *positioning*, dapat didefinisikan menurut Kotler (2000 : 341) bahwa ***positioning*** adalah : tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi yang paling beda (di antara pesaing) di dalam benak pelanggan sasaran. *Positioning* bukan

merupakan sesuatu yang Anda lakukan terhadap produk. *Positioning* lebih kepada apa yang Anda lakukan terhadap pikiran calon pelanggan serta bagaimana Anda mampu memposisikan produk itu di dalam pikiran calon pelanggan. Kartajaya (1997 : 174) mempunyai pendapat bahwa *positioning* adalah suatu persepsi yang diinginkan akan timbul di dalam benak suatu kelompok di suatu pasar tertentu sehingga bisa menampilkan keunikan dibandingkan pesaingnya. Pada konteks ini *positioning* condong bersifat sebagai suatu persepsi yang hendak diciptakan.

Dari beberapa pendapat yang telah dijabarkan seperti di atas menandakan bahwa *positioning* merupakan usaha untuk melakukan suatu tindakan pada pikiran konsumen atau pelanggan sasaran sehingga mempengaruhi pandangan konsumen sebagai dasar dalam pemilihan suatu produk. Jadi dapat dikatakan letak keberhasilan *positioning* terletak pada persepsi atau pandangan yang diciptakan.

Dan selain di tentukan oleh pandangan pelanggannya sendiri, juga di tentukan oleh posisi atau citra sebuah perusahaan dipengaruhi para pesaing dan pelanggan mereka. Untuk itu hubungan antara perusahaan, pesaing dan pelanggan dapat dijelaskan melalui jaring-jaring persepsi diantara perusahaan, pesaing dan pelanggan seperti gambar dibawah ini. Implikasi dari jaring-jaring tersebut adalah bahwa setiap perusahaan wajib menggunakan berbagai perspektif tersebut dalam merumuskan dan memantau posisinya di pasar (Tjiptono, 2000 : 111)

Bagan 1.1 Jaringan-jaring Persepsi



Sumber: Payne, A (1993), *The Essence of Services Marketing*. New York: Prentice Hall, p. 116

Maka dalam menciptakan *positioning* ada empat acuan yang harus diperhatikan (Kartajaya, 2004 : 14) yakni :

a. *Positioning* harus dipersepsi secara positif oleh konsumen dan menjadi *Reason to buy*,

- b. *Positioning* mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif produk atau perusahaan,
- c. *Positioning* harus bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan pesaing,
- d. Berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan.

Kembali lagi pada *repositioning*, *repositioning* akan terjadi jika *positioning* sebuah *brand* tidak sejalan dengan empat acuan tersebut di atas. **Reposisi** adalah usaha memposisikan ulang citra yang terbentuk pada suatu perusahaan setelah sekian waktu berjalan, berinteraksi dengan masyarakat. Dapat juga diartikan *repositioning* sebagai penempatan atau penataan kembali *positioning* merek, sehingga merek tersebut memiliki karakteristik baru yang berbeda dari sebelumnya di pasar atau konsumennya.

Upaya ini erat kaitannya dengan pembentukan *brand image* yang telah terbentuk sebelumnya. *Repositioning* sendiri terjadi karena beberapa hal, John T. Compeland (1998 : 85) menyatakan :

“ *many marketers are rethinking their brand’s positioning because competitive pressure, new channels, and changing customers heads have eroded their brand’s positions of strength* ”.

Kompensasi produk yang sejenis pada suatu pesan mempengaruhi kelesuan produk, terutama bagi produk-produk *heavy use* (produk yang paling di butuhkan konsumen), sehingga *repositioning* dilakukan untuk memperkuat penetrasi merek tersebut di pasaran.

Korelasi dari perubahan itu diduga terjadi di setiap aspek perusahaan. Strategi *repositioning* dapat menimbulkan pergeseran / perubahan menuju suatu penggunaan atau pasar baru. Hal ini mengandung pengertian bahwa perusahaan dan konsumen perlu memandang produk dalam cara lain yang berbeda. Dengan cara demikian, produk yang bersangkutan memperoleh persepsi yang berbeda dan memiliki serangkaian *nonfunctional wants*.

Ada beberapa alasan dan pertimbangan yang dapat dijadikan sebagai tuntunan dalam menetapkan bilamana sebuah perusahaan melakukan *Repositioning* (Kartajaya, 2004 : 96) di antaranya :

a. Reaksi atas posisi baru pesaing

Perubahan dilakukan jika pesaing memposisikan dirinya sebagai produk yang serba lebih, mulai dari lebih bagus, lebih canggih, lebih murah bahkan lebih bermanfaat. Maka produk harus melakukan *repositioning*.

b. Menggapai pasar baru

Sebuah merek yang telah memiliki pasar yang bagus belum tentu bisa bertahan, sebab banyaknya para pesaing yang menyerang. Atau bisa saja merek merasa pasar yang selama ini dilayani sudah sulit untuk berkembang, maka dari itu perlu dipikirkan untuk menasar segmen baru. Setiap segmen mempunyai karakteristik yang berbeda, jika produk tetap menggunakan *positioning* lama untuk menasar pasar yang baru itu sangat tidak cocok, oleh karenanya produk harus melakukan *repositioning*.

c. Menangkap tren baru

Munculnya tren-tren baru bisa merubah preferensi dan perilaku konsumen. Hal ini yang menyebabkan sebuah merek merubah *positioning* lama, tetapi jangan mudah terjebak dengan tren baru dengan melakukan *repositioning* yang justru akan membingungkan konsumen terhadap merek tersebut.

d. Mengubah *value offering*

Repositioning bisa dilakukan bila sebuah merek mencoba menawarkan *value* yang berbeda. *Value* disini menunjukkan perbandingan antara apa yang di dapatkan konsumen (*total get*) dan apa yang diberikan (*total give*). Dengan perubahan *value* yang ditawarkan ke konsumen, tentu sebuah merek mau tidak mau harus melakukan *repositioning*, sebab yang ditawarkan sudah berbeda dari sebelumnya. Kalau masih tetap menggunakan *positioning* lama, maka tidak menunjang perubahan *value* yang ditawarkan kepada konsumen.

Menurut Hermawan Kartajaya (www.markplusnco.com/consulting-expertise.php) mengatakan bahwa unsur terpenting dalam paduan pemasaran (*marketing mix*) adalah produk. Oleh sebab itu, berhasil atau tidaknya suatu produk / jasa itu sebagian besar bergantung pada produk / jasa itu sendiri. Kegagalan suatu produk jarang sekali yang disebabkan oleh unsur / faktor non produk. Kegagalan yang terjadi pada suatu produk biasanya dikarenakan oleh produknya sendiri tidak bisa memberikan kepuasan pada kebutuhan pasar. Namun demikian, produk yang sehat pun bisa mengalami kegagalan. Dalam

hal ini, kegagalan itu dikarenakan oleh adanya faktor persaingan, bisnis yang bersangkutan telah memasuki tahap kejenuhan, atau karena situasi dan lingkungan telah mengalami perubahan besar.

Dua problem melalui penerapan strategi manajemen yang tepat, upaya menyegarkan kembali produk yang lemah bukanlah merupakan hal yang tidak mungkin terjadi. Tentu saja, upaya ini harus dimulai dengan langkah penganalisisan problem secara cermat. Pada dasarnya, problem yang dihadapi oleh para pemasar itu dibagi dalam dua golongan besar, yakni problem yang berkaitan dengan produk dan problem yang berkaitan dengan pasar. Dalam problemnya meliputi beberapa faktor yang ada diantaranya :

a. Kejenuhan dalam penggunaan

Bilamana terjadi kelambanan dalam pertumbuhan atau kemerosotan *profit*, hal pertama yang perlu diteliti adalah produk itu sendiri. Ini, misalnya bisa terjadi bila produk mulai memasuki tahap *decline* dalam *Product Life Circle* (daur hidup produk). Strategi yang dapat dipergunakan untuk mengatasinya adalah dengan memperluas cakrawala produk, yakni memperluas fungsi produk di samping fungsi yang sudah dikenal. Proses ini memerlukan dua tindakan pertimbangan penting :

- 1) Berkonsentrasi pada fungsi tertentu produk yang bisa memuaskan kebutuhan pasar,
- 2) Menganggap produk sebagai suatu komponen dalam sebuah sistem.

Selain itu dapat juga digunakan strategi lain, yakni berusaha pula menemukan cara penggunaan / aplikasi baru untuk produk yang bersangkutan.

Cara ini biasanya memerlukan dua tahapan :

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan fungsional (*functional needs*) baru yang bisa dipenuhi oleh produk di samping kebutuhan fungsional yang dirancang semula.
- 2) Mencari keinginan nonfungsional (*nonfunctional wants*) yang dapat dikaitkan dengan produk.

Motivasi untuk *functional needs* itu bersifat mengacu pada segi kepraktisan, sedangkan motivasi untuk *nonfunctional wants* itu mengacu pada segi sosio psikologis (status, rasa memiliki, karakteristik kepribadian, perasaan senang / puas). Para ahli menyatakan bahwa *functional needs* suatu pasar itu dapat menerbitkan penggunaan baru dari produk yang bersangkutan dan bisa memungkinkan terbukanya peluang lain untuk meraih keberhasilan.

Oleh sebab itu, seseorang dapat mengantisipasi kejenuhan produk dengan mencari situasi baru lewat : waktu, sistem distribusi atau *positioning*. Strategi ini adalah strategi mencari *functional wants* baru yang diharapkan bisa memuaskan pasar. Dengan demikian, produk menjadi segar kembali. Bilamana konsumen lebih bisa dimotivasi lewat segi kepraktisan (aspek fungsional), segi inilah yang harus ditekankan dalam mencari penggunaan baru.

Tetapi, bilamana *functional needs* itu tidak begitu menonjol atau produknya tidak dapat bersaing, nilai-nilai *functional* seharusnya dicari dan dikembangkan berdasarkan manfaat yang relevan.

b. *Positioning* yang keliru

Suatu produk yang bermutu tinggi bila diposisikan secara keliru dapat mengalami ketidakberhasilan. Cara paling tepat untuk memperbaikinya adalah dengan melakukan *repositioning*. Strategi *repositioning* dapat menimbulkan pergeseran / perubahan menuju suatu penggunaan atau pasar baru. Hal ini mengandung pengertian bahwa perusahaan dan konsumen perlu memandang produk dalam cara lain yang berbeda. Dengan cara demikian, produk yang bersangkutan memperoleh persepsi yang berbeda dan mempunyai serangkaian *nonfunctional wants*, terkadang sedikit pergeseran citra atau persepsi penggunaan dapat menghasilkan perubahan besar dalam fungsi produk serta pasar.

c. Nilai *end-user* yang rendah

Bilamana kesalahan dalam *positioning* itu mungkin lebih melibatkan masalah psikologis, problem yang satu ini lebih berorientasi pada masalah fungsional. Dalam masalah ini, konsumen akhir tidak mengenal seluk-beluk manfaat produk, atau paling sedikit, tidak mampu membeli produk tersebut dalam jumlah yang memadai. Oleh sebab itu, perusahaan perlu lebih menekankan usaha lewat perantara yang menjual kembali (*intermediary*), daripada memotivasi konsumen untuk membeli produk

lewat upaya promosi, periklanan dan perbaikan sistem distribusi. Perusahaan melaksanakan strategi *push* terhadap pihak *intermediary* yang mempunyai posisi yang lebih menguntungkan. Dengan demikian, mereka ini mempunyai kekuatan *pull* yang lebih kuat terhadap *end user*.

d. Perubahan kebutuhan pasar

Problem merosotnya pertumbuhan atau keuntungan tidak hanya dapat terjadi pada suatu merek produk, tetapi dapat juga melanda industri produk yang bersangkutan secara keseluruhan. Seiring dengan berjalannya waktu, banyak perubahan dinamis yang terjadi. Keputusan *positioning* yang tepat di masa lalu ternyata dapat tidak sesuai lagi di masa seperti sekarang ini. Kebutuhan pasar saat ini berbeda dengan kebutuhan beberapa tahun ke belakangnya. Strategi untuk menghadapi hal ini adalah dengan melakukan *repositioning* secara tepat atau dengan cara melakukan perubahan besar. Bilamana upaya memilih citra atau pasar baru ini mengalami ketidakberhasilan, masih dapat diusahakan cara penggunaan baru terhadap produk secara tepat.

e. Pasar yang jenuh

Seperti halnya dengan produk, industri dan pasar itu juga mempunyai daur hidup. Bilamana pasar telah sampai pada tahap jenuh, situasi akan berubah menjadi lebih kompetitif. Salah satu strategi untuk mengatasinya adalah dengan memasuki segmen yang berbeda untuk kategori produk yang berbeda pula. Sudah sewajarnya, hal ini harus dilaksanakan sebelum

produk menunjukkan tanda-tanda kemerosotan. Strategi lainnya dapat berupa usaha mempertahankan loyalitas dari para *heavy user*. Atau, mengupayakan konsumen untuk mengalihkan loyalitasnya pada produk anda. Sebagai pengusaha, anda tidak perlu menunda upaya ini sampai terlihat tanda-tanda terjadinya kesulitan.

f. Kelesuan pasar

Problem ini merupakan problem yang mempunyai pengaruh paling hebat di dunia. Pasar tampak payah meskipun produknya mempunyai kualitas baik karena konsumen tidak mempunyai motivasi untuk membeli. Masalahnya bukan pada kekurangan uang / dana, melainkan tidak adanya motivasi. Cara mengatasinya dengan melaksanakan penjualan lewat pihak *intermediary*.

2. Logo sebagai karakteristik *positioning*

Positioning atau *repositioning* itu bisa dinyatakan dalam beberapa hal, di antaranya : slogan, logo, identitas perusahaan dan aktifitas perusahaan. Hal yang berhubungan dengan nama merek adalah elemen desain grafis yang disebut logo merek. Untuk mengidentifikasi merek-merek mereka, berbagai perusahaan menggunakan logo-logo tanpa merek.

Logo merupakan bagian dari *corporate identity* yang tampak secara kasat mata, logo adalah simbol yang paling mudah sekaligus paling sulit dirubah (Kasali, 1999 : 64). Jelas ada keterkaitan dengan penggunaan logo

bagi suatu perusahaan atau organisasi yang melakukan *repositioning* adalah pencerminan dari suatu hal-hal yang ideal, mencakup ruang lingkup kerja, visi dan misi serta budaya dari perusahaan tersebut.

Dikatakan mudah karena logo adalah simbol yang paling mudah dilihat publik baik internal maupun eksternal. Bagi perusahaan, logo adalah identitas dan dapat juga dianggap sebagai tolak ukur merek bisnis. Seperti pada nama, inilah titik kontak pertama antara pembeli dan penjual. Untuk merancang logo ada beberapa tahapan tertentu, diantaranya :

- 1) Sebelum mendesain logo, anda harus tahu apa yang ingin anda katakan tentang perusahaan anda. Berdasarkan jawaban itu dan *target audiens* yang dibidik, barulah logo dapat didesain,
- 2) Biarkan *future branding* memainkan peran penting dalam proses mendesain sejak awal. Logo akan berlaku selama-lamanya karena itu investasikan waktu dan sumber daya untuk mendesain serta tampilan yang berlebihan,
- 3) Sesuaikan warna dengan citra dan *audiens*.

Logo sebagai bagian perencanaan *corporate identity design*. Dari sisi pemasaran logo mempunyai fungsi identitas yang membedakan sebuah produk dengan produk yang lainnya. Dari kesemuanya itu tidak lepas dari hakikat logo itu sendiri, sebagai sebuah karya seni rupa yang biasa berupa dwi matra (dua dimensi) atau tri matra (tiga dimensi). Logo sebagai sebuah karya seni rupa, tidak terlepas dari berbagai elemen seni rupa dasar

yang membentuknya seperti garis, bentuk, ruang, warna tipografi dan lain sebagainya. John Murphy (1998 : 38) mengatakan :

The Succesfull Desaigner of Trademarks and Logos needs to have basic intellectual and draftsmanship skills in edition to a sensitivy to the asthetic elements of design.

Yang artinya seorang perancang logo dan cap dagang yang sukses perlu memiliki kepandaian dasar dan keterampilan dalam menggambar dalam hubungannya dengan kepekaan terhadap elemen estetika desain. Di bawah ini beberapa jenis logo, yang penggolongannya berdasarkan pendapat *John Murphy* dan *Michael Rowe* (www.logoresource.com/artikel/symbol_logo.php, 26-03-2007) :

1. *Name - Only Logo*

Adalah logo yang diambil dari sebuah nama, dengan menggunakan gaya grafis khusus. Logo jenis ini memberi ketegasan dan pesan langsung kepada konsumen.

2. *Name / Symbol Logo*

Adalah logo yang terdiri dari nama perusahaan atau produk dengan gaya tipografis yang berkarakter kuat, tersusun atas bentuk-bentuk grafis seperti oval, lingkaran ataupun kotak.

3. *Initial Letter Logo*

Adalah logo yang menggunakan huruf awal (inisial) dari nama produk atau perusahaan dan menjadikannya sebagai elemen utama dari logo tersebut.

4. *Pictorial Name Logo*

Adalah logo yang menggunakan nama produk atau organisasi sebagai komponen penting dari gaya logo, yang secara keseluruhan logo ini memiliki gaya yang sangat khusus. Perusahaan yang menggunakan logo jenis ini, biasanya adalah perusahaan yang sudah dikenal banyak orang.

5. *Associative Logo*

Adalah logo yang berdiri yang biasanya tidak memuat nama produk atau perusahaan, tetapi mempunyai asosiasi langsung dengan nama, produk atau wilayah aktifitasnya.

6. *Allusive Logo*

Adalah logo yang bersifat kiasan, seperti logo *Mercedes Benz* yang terdiri dari bentuk bintang segitiga yang merupakan representasi dari sistem kemudi mobil, bentuk A pada perusahaan penerbangan *Alitalia* yang dideformasikan dari bentuk ekor pesawat yang berfungsi sebagai penyeimbang.

7. *Abstract Logo*

Adalah logo yang dapat menimbulkan beraneka kesan, yang dipengaruhi oleh daya pemahaman konsumen. Ini terjadi karena bentuk visual logo ini sangat abstrak. Di antaranya mengambil suatu bentuk struktural yang di kreasikan dengan efek optis yang mempunyai variasi.

Logo yang baik (*Shimp, 1999 : 306*) adalah (1) mudah dikenali, (2) secara esensial membawa arti yang sama bagi seluruh anggota sasaran, dan (3)

menimbulkan perasaan yang positif. Walaupun berbagai logo tidak diragukan lagi menampilkan peran komunikasi yang bisa dinilai dan pengaruh ekuitas merek yang melalui keduanya berdampak pada citra dan kesadaran akan merek, riset yang telah diterbitkan tentang logo sungguh mengagetkan disebabkan ketiadaannya.

Akan demikian studi topik tersebut dewasa ini menunjukkan bahwa strategi terbaik untuk meningkatkan kemampuan memuaskan dari suatu logo adalah dengan memilih suatu desain yang secara moderat cukup teliti menampilkan lebih dari sekedar gambar yang terlalu sederhana atau terlalu kompleks. Desain-desain natural (berlawanan dengan ilustrasi abstrak) ditemukan untuk menghasilkan respon-respon konsumen yang lebih menguntungkan (riset oleh John Deighton “ *The interaction of Advertising and Evidence* ” *Journal of Consumers Riset*, 11 Desember 1984).

Sekarang ini penggunaan logo menjadi sangat populer menyusul kondisi pasar yang sangat ketat tingkat persaingannya, istilah slogan juga berbeda-beda, pada beberapa tempat yang ada di Negara Amerika, disebutkan slogan sebagai *tags*, *tag lines* atau *taglines*, di Negara Inggris *end lines*, *endlines* atau *straplines*, di Negara Jerman menyebutnya *claim*. Pemaknaan slogan menurut Chaler L Whiter yang dikutip John Wyne Hoeman dalam (www.clickz.com/showPage.html?page=3624912) menyatakan :

“ A slogan should be a statement of such merit about product or service that is worthy of continuous repetition in advertising is worthwhile for the public to remember and is phrased in such that the public is likely to remember it ”

Elemen komunikasi pemasaran presiden *Markplus and Co*, Hermawan Kartajaya menyatakan bahwa slogan dapat memberikan gambaran kepada *marketer* mengenai intisari suatu merek. Sedangkan di sisi konsumen, slogan dapat memberi informasi singkat berupa keunikan maupun ciri-ciri spesifik produk yang berbeda dibanding produk yang lain.

Slogan ditulis menyertai merek dalam iklan *below the line*, *company profile* yang bersama dengan menampilkan karakter-karakter pembangun *image* produk lainnya seperti logo, desain, warna, material dan lain sebagainya, slogan juga sebagai faktor pendukung daya tarik komunikasi pemasaran sebuah merek. Timoty RV Foster menyatakan dalam (www.clickz.com/showPage.html?page=364912) bahwa slogan yang sempurna mempunyai beberapa karakteristik, yakni :

First it should be memorable. Memorable has to do with the ability the line has to be recalled unaided. **Second** a good tagline should include a key denefit in addition a good tagline should differentiate the brand. **Third** a good tagline should also recall the brand name, what's the point of running and advertisement in which the brand name is not clear? **Fourth** an effective tagline should impart positive feelings about the brand. Then at the last a good tagline should be strategic, catchy and also try to be trendy.

Menurut Timoty RV Foster juga, keberadaan slogan tidak bisa dilepaskan dari konteks ekuitas merek, dan memaparkan bahwa slogan memberikan kontribusi terhadap kekuatan suatu merek, pertama slogan akan membantu merek dalam meningkatkan kesadaran konsumen terhadap merek (*awarness*). Kedua, slogan dapat memperkuat strategi *positioning* merek tersebut. Slogan merupakan initsari dari *positioning* itu sendiri dimana slogan

biasanya lahir dari pemahaman yang mendalam mengenai citra merek yang akan dibentuk dalam benak konsumen.

Positioning adalah *core-nya* strategi. Strategi sendiri adalah upaya untuk menghasilkan posisi yang unik dan *valuble* di benak konsumen. Dalam strategi *positioning* benak konsumenlah yang menjadi medan perang. *Positioning* merupakan pernyataan yang bisa menghasilkan keunggulan di benak orang yang ingin dituju. Oleh karenanya dalam menciptakan *positioning* ada empat acuan yang harus diperhatikan (Kartajaya, 2004 :14) yaitu : *Positioning* harus dipersepsi secara positif oleh konsumen dan menjadi *reason to buy*. *Positioning* mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif produk atau perusahaan. *Positioning* harus bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan pesaing berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan.

Konsep utama dalam strategi periklanan ini adalah berorientasi pada kompetitor, khususnya yang dapat dikatakan *market leader*. Selain daripada itu orientasi *positioning* juga berdasarkan pada keunggulan atribut, manfaat dan *product class* atau posisi relatif terhadap kompetitor (Kartajaya, 2004 : 108) dari teori yang ada ini dapat dikatakan bahwa *repositioning* akan terjadi jika ada perubahan keunggulan atribut, manfaat dan *product class* atau posisi relatif terhadap kompetitor. Sesudah merumuskan sebuah *positioning* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dalam hal ini adalah segmentasi dan targeting yang akan sangat mempengaruhi *positioning*. Menurut Sutisna

(2002 : 248) Segmentasi mempunyai arti memilah-milah konsumen ke dalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan. Segmentasi dapat dilaksanakan dengan segmen manfaat dan perilaku segmentasi manfaat berarti pemasar berusaha mengetahui kebutuhan konsumen dan selanjutnya mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan itu.

Segmentasi perilaku berarti menggunakan produk. Pemasar mampu mengidentifikasi konsumen berdasarkan perilaku konsumen seperti merek yang digunakan, loyalitas merek, pengguna kategori produk, tingkat pengguna produk. Segmentasi adalah proses mengkotak-kotakkan pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok “ *Potencial Customer* ” yang mempunyai kesamaan kebutuhan / kesamaan karakter yang mempunyai respon yang sama dalam membelanjakan uangnya (Kasali, 1999 : 19).

Menurut Simamora (2000 : 130) supaya mempunyai manfaat maka segmen pasar yang dihasilkan harus memiliki karakteristik sebagai berikut ini

- 1) Berbeda atau *distinctive*, mempunyai karakteristik dan perilaku pembelian yang berbeda dengan segmen lain. Artinya segmen tersebut harus mempunyai karakteristik yang khas dan cocok sebagai *target audience*.
- 2) Dapat diukur atau *measurable*, umur, daya beli dan profil segmen yang dihasilkan harus dapat diukur, artinya karakteristik yang dituju jelas, batasan usia, tingkat sosial ekonomi, jenis kelamin dan lain-lain.

- 3) Dapat dijangkau atau *accessible*, segmen yang dihasilkan dapat dijangkau dan dilayani secara efektif. Dijangkau artinya bahwa segmen yang dibidik berada dalam *coverage* atau daerah jangkauan.
- 4) Cukup besar atau *substantially*, segmen tersebut harus besar dan menguntungkan.
- 5) Dapat digarap atau *actionable*, mempunyai arti segmen yang dibidik dapat digunakan sebagai acuan dalam membuat program yang efektif yang mampu di desain untuk menarik dan melayani segmen pasar.

Sedangkan menurut Rhenald Kasali (1999 : 122) ada lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan melaksanakan segmentasi pasar yakni :

- 1) Mendesain produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar, artinya dengan memahami segmen-segmen yang responsif terhadap suatu stimuli maka kita dapat mendesain produk yang sesuai dengan kebutuhan / keinginan segmen tersebut.
- 2) Menganalisis pasar
Segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya.
- 3) Menentukan peluang (*niche*)
Sesudah menganalisis pasar, mereka menguasai konsep segmentasi dengan baik, akan sampai pada ide untuk menentukan peluang.

4) Menguasai posisi yang superior dan kompetitif

Artinya mereka yang menguasai segmen dengan baik umumnya adalah mereka yang paham benar mengenai konsumennya. Mereka mempelajari pergeseran-pergeseran yang terjadi dalam segmennya.

5) Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien

Segmentasi merupakan syarat untuk menentukan pasar sasaran merupakan syarat untuk melaksanakan produk *positioning*. Kata lainnya, *segmentasi* adalah upaya membedakan konsumen, sedangkan *positioning* merupakan usaha membedakan produk kita dengan produk pesaing.

Targeting atau menetapkan target pasar adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari targeting adalah target market (pasar sasaran), yakni satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran (Kasali, 1999 : 37). Kepada pasar sasaran ini, seluruh usaha pemasaran (*marketing mix*) diarahkan.

Pemilihan pasar sasaran (*target market*) juga menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan diarahkan untuk program pemasaran. Ada tiga pendekatan untuk menentukan pasar sasaran (*target market*) menurut Sutisna (2000 : 254) yakni :

1) Pemasaran tidak di deferiansi (*Undifferentiated marketing / mass marketing*)

Pendekatan pemasaran misalkan dalam menentukan pasar sasaran yang bertujuan untuk menangkap seluruh pasar melalui satu program pemasaran

dasar, dengan pendekatan ini pemasaran percaya bahwa konsumen mempunyai keinginan yang sama berkenaan dengan atribut-atribut produk dan mengabaikan adanya perbedaan-perbedaan diantara segmen.

2) Pemasaran diferensiasi (*Differentiated marketing*)

Dalam pemasaran diferensiasi (*multi segmen*) perusahaan berusaha menarik dua atau lebih kelompok konsumen dengan strategi pemasaran yang berbeda-beda untuk masing-masing segmen.

3) Pemasaran konsentrasi (*Concentiated marketing*)

Pemasaran konsentrasi mempunyai tujuan untuk mempersempit segmen konsumen yang spesifik, dengan satu rencana pemasaran yang melayani kebutuhan segmen yang ditentukan. Pemasaran konsentrasi berarti memfokuskan bidikan pada kelompok tertentu dan konsumen tertentu.

Sedangkan menurut Clancy dan Shulman yang dikutip oleh Rhenald Kasali (1999 : 375) menyebutkan 4 (empat) kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar yang optimal yakni :

1) Responsif

Pasar sasaran harus responsif terhadap produk dan program-program pemasaran yang dikembangkan,

2) Potensi penjualan

Potensi penjualan harus cukup luas, semakin besar pasar sasaran semakin besar nilainya. Besarnya bukan hanya ditentukan oleh jumlah populasi,

tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk mempunyai produk tersebut.

3) Pertumbuhan media

Pasar tidak dapat dengan segera bereaksi, pasar tumbuh secara perlahan-lahan sampai pada akhirnya meluncur dengan pesat dan mencapai titik pendewasaannya.

4) Jangkauan media

Pasar sasaran yang dicapai dengan optimal jikalau pemasar tepat dalam memilih media yang digunakan untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya, oleh sebab itu pemasar harus kreatif dan mengetahui bagaimana menjangkau sasaran pasarnya dengan optimal. Sebuah pasar sasaran yang tidak dengan segera menjanjikan potensi yang optimal dan dalam hal ini pemasar harus mempunyai pengetahuan yang kuat tentang perilaku konsumen.

E. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi kasus. Menurut Prof Dr. Robert K. Yin (2008: 1) studi kasus adalah suatu yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan detail. Mempunyai tujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai latar belakang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial yakni individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.

Pada umumnya metode studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pertanyaan suatu penelitian menggunakan “ *How* ” atau “ *Why* ” atau peneliti hanya mempunyai sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki di dalam fokus penelitian yang terletak pada fenomena yang kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata. Dalam penelitian ini, menyangkut kasus *repositioning* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang akan menitikberatkan pada strategi *repositioning* yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat penelitian dilakukan. Untuk itu penulis mengambil lokasi penelitian di **PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Yogyakarta Sudirman Jalan Jenderal Sudirman Nomor 26 Yogyakarta**. Obyek dari penelitian ini adalah Strategi *Repositioning* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Melalui Logo Baru yang telah diluncurkan pada tanggal 14 Januari 2008.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang mendukung untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah :

a. Wawancara (*interview*)

Menurut Lexi J Moleong (1998 :135) adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua orang yakni pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan

jawaban dari pertanyaan-pertanyaan. Wawancara (Mulyana, 2001 : 180) merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan daftar pertanyaan yang berisi pokok-pokok masalah terhadap pihak yang sengaja dipilih, jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak berstruktur jenis ini lebih fleksibel, susunan pertanyaan dan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat melakukan wawancara.

Wawancara ini mirip percakapan informal sehingga bisa dihasilkan informasi dibawah permukaan dan menemukan apa yang orang pikirkan dan rasakan mengenai peristiwa. Wawancara menggunakan *indepth interview, interview guide* untuk memudahkan proses wawancara.

Peneliti akan melakukan wawancara dengan :

- 1) Ibu Lisbet Tampubolon, *Proffesional Staff Service Quality* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Yogyakarta
- 2) Bapak Kusumo Wibowo, *General Affair Personalia Officer* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Yogyakarta
- 3) Bapak Kusmayadi, *Cash Outlet Manager* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Yogyakarta.

b. Penggunaan Dokumen

Merupakan pedoman untuk mendapatkan / mengumpulkan data dan teori sebagai pendekatan dalam menguraikan variabel-variabel sehingga menjadi jelas. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, literatur-literatur, surat kabar, kamus, internet

dan sumber lainnya yang memuat informasi yang mendukung dan relevan untuk digunakan dalam penelitian.

3. Teknik Analisis Data

Strategi umum yang digunakan adalah mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus atau deskripsi kasus.

“ studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan ”. (Yin, 2000 : 18).

Repositioning PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan kasus yang penting, karena PT Bank Mandiri (Persero) merupakan bank terbesar di Indonesia milik pemerintah.

Pada penelitian *studi kasus* ini, peneliti menggunakan metode desain kasus tunggal, disebut kasus tunggal manakala kasus tersebut menyatakan kasus penting dalam menguji satu teori yang telah disusun dengan baik (Yin, 2000 : 47).

Dalam penelitian ini, peneliti akan hanya meneliti perubahan atau *repositioning* yang terjadi di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk secara umum saja.

Dalam studi kasus tunggal terdapat dua desain yakni desain studi kasus terpancang dan desain studi *studi holistic*, sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan desain *holistic* dikarenakan peneliti hanya mengkaji sifat umum program yang bersangkutan (Yin, 2000 : 52).

Sumber yang diperoleh akan menghasilkan informasi yang bersifat kualitatif. Data difokuskan pada kegiatan *repositioning* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Analisis kualitatif menurut Lexy Moleong (1988 : 3) adalah

uraian atau penjelasan dimana dalam uraian tersebut tidak diperlukan data yang bewujud angka, analisis kualitatif merupakan penggambaran keadaan dan hasil masalah yang diteliti.

Proses analisis data dilakukan sejak data-data diperoleh dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara yang dilakukan, dokumen pribadi, gambar dan lain sebagainya. Setelah data-data dibaca, dipelajari dan ditelaah maka langkah berikutnya yaitu melakukan reduksi data yang dilakukan dengan cara abstraksi, abstraksi menurut Moleong merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Peneliti meneliti keabsahan data yakni dengan menggunakan teknik Triangulasi data menurut Moleong (1988 : 178) merupakan sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.