

Analisis Strategi *Repositioning* PT XYZ dalam Perspektif *Framework for Strategic Repositioning*

¹Dewi Riskie Salsabilla, ²Centurion Chandratama Priyatna, ³Syauqy Lukman, ⁴Suwardi Sumartias

^{1,2,3,4} Program Studi Hubungan Masyarakat, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email Korespondensi: dewi2202@mail.unpad.ac.id

Received: April 2026; Revised: May 2026; Published: May 2026

Abstrak

Repositioning merupakan keputusan strategis dalam manajemen merek yang menentukan kemampuan organisasi mempertahankan relevansi di tengah perubahan pasar, terutama pada organisasi jasa kreatif berbasis digital. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan kajian repositioning pada agensi digital skala kecil-menengah dari perspektif Public Relations, khususnya dalam konteks education and impact di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses repositioning PT XYZ dari Sustainability Communication Partner menjadi Education and Impact Digital Creative Agency menggunakan Framework for Strategic Repositioning yang mencakup nilai strategis inti, fleksibilitas strategis dan pembelajaran, kepekaan terhadap pelanggan, orientasi eksternal, komitmen manajemen, serta keyakinan terhadap produk dan merek. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif selama program Job Training pada Juli-September 2025, wawancara semi-terstruktur dengan empat informan kunci, dan analisis dokumen internal perusahaan. Data dianalisis secara tematik dengan pendekatan deductive coding. Hasil penelitian menunjukkan bahwa repositioning dipicu oleh ketidaksesuaian antara positioning awal, kapabilitas internal, dan kebutuhan pasar. PT XYZ menunjukkan kekuatan pada komitmen manajemen, fleksibilitas strategis, dan pemahaman pelanggan, tetapi masih perlu memperkuat orientasi eksternal, validasi pasar, dan penyelarasan internal. Studi ini menegaskan bahwa repositioning agensi digital tidak hanya berkaitan dengan perubahan pesan merek, tetapi juga dengan kesesuaian antara aspirasi brand, kompetensi organisasi, dan legitimasi pasar. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan kajian Public Relations strategis dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi jasa kreatif dalam merancang repositioning berbasis riset pasar dan kapabilitas internal.

Kata kunci: Repositioning; Public Relations; Digital Creative Agency; Education and Impact; Strategic Repositioning.

Analysis of PT XYZ's Repositioning Strategy from the Perspective of the Framework for Strategic Repositioning

Abstract

Repositioning is a strategic brand management decision that shapes an organization's ability to maintain relevance in changing markets, particularly for digital-based creative service organizations. This study is motivated by limited research on repositioning in small and medium-sized digital agencies from a Public Relations perspective, especially in education and impact-oriented services in Indonesia. It aims to analyze the repositioning process of PT XYZ from a Sustainability Communication Partner to an Education and Impact Digital Creative Agency using the Framework for Strategic Repositioning, which covers core strategic values, strategic flexibility and learning capabilities, customer awareness and sensitivity, external orientation, management commitment, and belief in the product and brand. This research employed a qualitative instrumental case study. Data were collected through participant observation during a Job Training program from July to September 2025, semi-structured interviews with four key informants, and analysis of internal company documents. The data were examined using thematic analysis with deductive coding. The findings show that repositioning was driven by a mismatch between the initial positioning, internal capabilities, and market needs. PT XYZ demonstrated strengths in management commitment, strategic flexibility, and customer understanding, but still needs to strengthen external orientation, market validation, and internal alignment. This study confirms that digital agency repositioning is not merely a change in brand messages but a strategic alignment among brand aspirations, organizational competencies, and market legitimacy. The findings contribute to strategic Public Relations scholarship and offer practical implications for creative service organizations in designing repositioning based on market research and internal capabilities.

Keywords: Repositioning; Public Relations; Digital Creative Agency; Education and Impact; Strategic Repositioning.

How to Cite: Salsabilla, D. R., Priyatna, C. C., Lukman, . S. ., & Sumartias, S. . (2026). Analisis Strategi Repositioning PT XYZ dalam Perspektif Framework for Strategic Repositioning. *Multi Discere Journal*, 5(1), 44-62. <https://doi.org/10.36312/mj.v5i1.5756>



<https://doi.org/10.36312/mj.v5i1.5756>

Copyright© 2026, Salsabilla al.
This is an open-access article under the

CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Di era informasi yang terbuka, terhubung, dan semakin dimediasi oleh platform digital, citra perusahaan tidak lagi sepenuhnya dibentuk oleh narasi internal organisasi, melainkan melalui interaksi berkelanjutan antara identitas yang dikomunikasikan perusahaan dan interpretasi publik yang muncul di berbagai ruang komunikasi (Grunig & Hunt, 1984; Fombrun & van Riel, 1997; Siano, Vollero, & Bertolini, 2022). Perkembangan media sosial memperkuat kondisi tersebut karena publik, pelanggan, karyawan, komunitas, dan aktor jaringan lainnya dapat ikut memproduksi, menegosiasikan, atau bahkan menantang makna merek secara real time (Avidar & Roth-Cohen, 2023; Morehouse & Saffer, 2023). Dalam konteks ini, reputasi organisasi menjadi aset strategis yang dibangun melalui konsistensi identitas, kualitas hubungan dengan stakeholder, dan kemampuan organisasi merespons dinamika opini publik secara transparan (Fombrun & van Riel, 1997; Kesar, 2025). Oleh karena itu, menjaga keselarasan antara corporate identity, corporate image, dan ekspektasi stakeholder merupakan tugas fundamental dalam praktik Public Relations modern (Grunig & Hunt, 1984; James, 2011; Morehouse & Saffer, 2023).

Transformasi digital di Indonesia semakin menegaskan pentingnya strategi komunikasi yang adaptif bagi organisasi jasa kreatif dan agensi komunikasi (International Trade Administration, 2025; DataReportal, 2025). Data Digital 2025 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki 212 juta pengguna internet dan 143 juta identitas pengguna media sosial pada awal 2025, sehingga komunikasi organisasi semakin bergantung pada kemampuan mengelola kehadiran digital secara konsisten dan kredibel (DataReportal, 2025). Pertumbuhan ekonomi digital Indonesia juga menciptakan peluang baru bagi layanan komunikasi, digital marketing, produksi konten, dan strategi merek berbasis data (International Trade Administration, 2025; UNCTAD, 2024). Dalam industri kreatif, digitalisasi mendorong pergeseran dari layanan komunikasi konvensional menuju solusi strategis yang menggabungkan branding, pengelolaan media sosial, kampanye digital, analitik, dan penciptaan nilai bagi stakeholder (Siano et al., 2022; UNCTAD, 2024).

Perubahan tersebut membuat agensi komunikasi tidak lagi cukup hanya menawarkan jasa produksi pesan, tetapi juga dituntut untuk memahami persoalan bisnis, kebutuhan audiens, dan konteks sosial tempat organisasi klien beroperasi (Avidar & Roth-Cohen, 2023; Kesar, 2025). Persaingan yang semakin ketat di antara penyedia jasa kreatif menuntut perusahaan memiliki positioning yang jelas, relevan, berbeda, dan sesuai dengan kompetensi internal yang dimiliki (Ries & Trout, 1981; Porter, 1996; Sangroya, Jebarajakirthy, Maseeh, Saha, & Gupta, 2025). Positioning yang tidak selaras dengan kapabilitas organisasi dapat menimbulkan ketidakkonsistenan komunikasi, melemahkan kredibilitas merek, dan mengurangi kemampuan perusahaan membangun kepercayaan pasar (Turner, 2003; Ramos, Andersson, & Aagerup, 2024). Dengan demikian, kesesuaian antara identitas organisasi, kompetensi inti, kebutuhan pasar, dan ekspektasi stakeholder menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan organisasi jasa komunikasi (Fombrun & van Riel, 1997; Morehouse & Saffer, 2023; Kesar, 2025).

Meskipun konsep positioning pada awalnya berkembang dalam ranah pemasaran, relevansinya terhadap Public Relations semakin kuat karena positioning berkaitan dengan bagaimana organisasi memperoleh legitimasi, membangun relasi,

dan menempati ruang makna di antara stakeholder yang beragam (James, 2011; Morehouse & Saffer, 2023). James (2011) memandang positioning dalam Public Relations sebagai upaya strategis untuk menempati situs representasi yang disengaja dalam ruang sosial yang diperebutkan, sehingga makna organisasi terus dikonstruksi, dinegosiasikan, dan direkonstruksi oleh berbagai pihak. Perspektif tersebut sejalan dengan perkembangan literatur branding kontemporer yang menekankan pergeseran dari brand control menuju brand co-creation, di mana makna merek tidak hanya diproduksi perusahaan tetapi juga dibentuk oleh interaksi stakeholder dalam lingkungan digital (Siano et al., 2022). Oleh karena itu, positioning dalam Public Relations tidak hanya menyangkut persepsi komersial terhadap produk, tetapi juga menyangkut penerimaan, kepercayaan, dan legitimasi organisasi di hadapan publiknya (James, 2011; Morehouse & Saffer, 2023; Kesar, 2025).

Namun, positioning tidak berada dalam lingkungan yang statis karena preferensi konsumen, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika kompetisi dapat mengubah relevansi posisi strategis organisasi (Turner, 2003; Sangroya et al., 2025). Ketika posisi strategis tidak lagi sesuai dengan lingkungan eksternal atau kapabilitas internal, organisasi perlu melakukan adaptasi yang lebih mendasar melalui repositioning (Turner, 2003; Ryan, Moroney, Geoghegan, & Cunningham, 2007). Repositioning merupakan tindakan strategis untuk menyesuaikan proposisi nilai, target pasar, identitas komunikasi, dan persepsi merek agar organisasi kembali relevan dengan kebutuhan pasar yang berubah (Turner, 2003; Ryan et al., 2007; Sangroya et al., 2025). Literatur rebranding terbaru juga menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan merek sangat bergantung pada komunikasi merek, loyalitas stakeholder, konsistensi nilai, serta kemampuan organisasi memperoleh legitimasi internal dan eksternal (Ramos et al., 2024; Sangroya et al., 2025).

Dari perspektif Public Relations, repositioning merupakan proses komunikasi strategis yang kompleks karena perubahan posisi merek dapat memengaruhi interpretasi stakeholder terhadap identitas, reputasi, dan arah masa depan organisasi (Turner, 2003; James, 2011). Ryan et al. (2007) menunjukkan bahwa repositioning yang berhasil dapat menghidupkan kembali organisasi yang mengalami stagnasi, membuka peluang pertumbuhan baru, dan memperkuat daya saing jangka panjang. Akan tetapi, repositioning yang tidak dikelola dengan baik dapat mengaburkan identitas inti, menimbulkan resistensi internal, mengecewakan stakeholder lama, dan merusak reputasi yang telah dibangun sebelumnya (Turner, 2003; Ramos et al., 2024). Karena itu, repositioning memerlukan riset pasar, orientasi eksternal, komitmen manajemen, pemahaman pelanggan, fleksibilitas strategis, dan keyakinan terhadap merek sebagaimana dirumuskan dalam Framework for Strategic Repositioning (Ryan et al., 2007; Sangroya et al., 2025).

Fenomena tersebut relevan untuk memahami kasus PT XYZ Inovasi Kreatif, yaitu perusahaan tempat penulis menjalani program Job Training dan yang dalam penelitian ini disebut sebagai PT XYZ (Company Profile PT XYZ, 2025). Berdasarkan Company Profile Juli 2025, PT XYZ sebelumnya membangun identitas sebagai Sustainability Communication Partner, dengan fokus pada layanan komunikasi keberlanjutan dan dukungan terhadap isu Environmental, Social, and Governance (Company Profile PT XYZ, 2025; Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Fokus tersebut pada awalnya selaras dengan meningkatnya perhatian korporasi terhadap pelaporan keberlanjutan, terutama karena OJK telah mengatur penerapan keuangan

berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik melalui POJK No. 51/POJK.03/2017 (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Namun, pada akhir Agustus 2025, CEO dan jajaran Board of Directors PT XYZ serta PT ABC menyepakati reposisi merek dari Sustainability Communication Partner menjadi Education and Impact Digital Creative Agency karena terjadi ketidaksesuaian antara positioning awal, kapabilitas internal, arah bisnis baru, dan kebutuhan pasar (Company Profile PT XYZ, 2025; Turner, 2003; Ryan et al., 2007).

Pilihan menuju segmen education and impact memperoleh dasar konseptual dari perkembangan literatur digital marketing pendidikan dan komunikasi organisasi nirlaba (Cingillioglu, Gal, & Prokhorov, 2024; Pietrzak, Kucharska, Cieciora, & Bołkunow, 2025; Gallegos, 2025). Dalam sektor pendidikan tinggi, media sosial digunakan untuk student engagement, university branding, enrollment decision-making, relationship management, dan strategic marketing, sehingga kebutuhan terhadap pengelolaan digital yang profesional semakin meningkat (Pietrzak et al., 2025). Literatur tentang student recruitment juga menunjukkan bahwa strategi media sosial dapat membantu institusi pendidikan membangun merek, memperkuat daya saing, dan mencapai tujuan pemasaran secara lebih terarah (Cingillioglu et al., 2024). Sementara itu, penelitian tentang NGO menunjukkan bahwa digital media presence, komunikasi partisipatif, dan penggunaan kanal multi-platform berperan penting dalam membangun keterlibatan komunitas, kepercayaan publik, serta dampak sosial jangka panjang (Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio, & Castillo-Esparcia, 2024; Dardis, Buckley, Mitra, Heaton, & Xiao, 2024; Gallegos, 2025).

Meskipun studi tentang repositioning dan rebranding telah berkembang, sebagian besar pembahasan masih lebih banyak berfokus pada merek korporasi besar, produk konsumsi, atau konteks akuisisi, sehingga kajian pada agensi digital skala kecil dan menengah dari perspektif Public Relations masih memerlukan penguatan empiris (Ryan et al., 2007; Turner, 2003; Ramos et al., 2024; Sangroya et al., 2025). Kesenjangan tersebut semakin penting karena organisasi jasa kreatif tidak hanya menjual produk berwujud, tetapi juga menjual keahlian, kredibilitas, hubungan, dan kemampuan menerjemahkan kebutuhan klien ke dalam solusi komunikasi yang relevan (Joseph, Gupta, Wang, & Schoefer, 2021; Siano et al., 2022). Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji repositioning agensi digital berbasis education and impact dengan menekankan hubungan antara aspirasi brand, kapabilitas internal, validasi pasar, dan legitimasi stakeholder (James, 2011; Ryan et al., 2007; Ramos et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan menerapkan Framework for Strategic Repositioning Ryan et al. (2007) pada konteks agensi digital berbasis education and impact serta menganalisisnya melalui perspektif Public Relations (Ryan et al., 2007; James, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses repositioning PT XYZ dari Sustainability Communication Partner menjadi Education and Impact Digital Creative Agency berdasarkan enam elemen Framework for Strategic Repositioning yang dikembangkan oleh Ryan et al. (2007). Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi tantangan internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi repositioning, terutama dalam kaitannya dengan keselarasan kapabilitas internal, kebutuhan pasar, komunikasi internal, dan legitimasi stakeholder. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian Public Relations, terutama pada isu manajemen reputasi,

strategic brand management, dan repositioning organisasi jasa kreatif di tengah transformasi digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Jenis studi kasus yang digunakan adalah studi kasus instrumental (*instrumental case study*), karena kasus reposisi merek PT XYZ digunakan sebagai instrumen untuk memahami fenomena yang lebih luas, yaitu proses *repositioning* organisasi jasa kreatif dari perspektif *Public Relations*. Desain studi kasus dipilih karena penelitian ini berupaya mengeksplorasi secara mendalam proses pengambilan keputusan, implementasi strategi komunikasi, serta dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi proses reposisi merek dalam konteks organisasi tertentu. Unit analisis dalam penelitian ini adalah proses *repositioning* PT XYZ, yang mencakup keputusan strategis, aktivitas komunikasi, dan implementasi perubahan *brand positioning* dari *Sustainability Communication Partner* menjadi *Education and Impact Digital Creative Agency*. Dengan fokus pada satu kasus spesifik, yaitu proses reposisi merek di PT XYZ, penulis dapat mengeksplorasi proses yang terjadi secara deskriptif. Metode ini memungkinkan penulis untuk memahami kompleksitas dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan strategis serta implementasinya. Salah satu pakar metode penelitian, Sugiyono, menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono, 2013).

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan studi literatur. Teknik-teknik ini dipilih agar dapat memberikan informasi yang komprehensif dan mendalam mengenai aktivitas reposisi dalam upaya membangun *brand awareness* PT XYZ, baik dari segi strategi komunikasi yang diterapkan, proses pelaksanaan di lapangan, maupun perspektif teoretis yang melandasi kegiatan tersebut. Kombinasi ketiga metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang valid melalui triangulasi sumber dan metode, sehingga dapat menghasilkan analisis yang objektif dan berimbang mengenai efektivitas strategi *Public Relations* yang dijalankan perusahaan.

Teknik pengumpulan data observasi merupakan metode pengumpulan data di mana peneliti mengamati secara langsung objek yang sedang diteliti dalam lingkungan alaminya menggunakan indera yang dimiliki. Dalam observasi ini, peneliti berpartisipasi dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan kerja yang diamati atau digunakan sebagai sumber data penelitian. Selama melakukan pengamatan, peneliti juga melakukan aktivitas yang sama dengan sumber data. Dengan observasi partisipatif ini, data yang diperoleh menjadi lebih lengkap, mendalam, dan dapat memahami makna dari setiap perilaku yang terlihat (Sugiyono, 2013). Observasi dilakukan selama program *Job Training* yang berlangsung pada periode Juli–September 2025. Posisi peneliti sebagai peserta magang memberikan akses langsung terhadap proses internal perusahaan, termasuk rapat strategis, aktivitas komunikasi, dan implementasi reposisi merek. Namun demikian, untuk meminimalkan potensi bias akibat kedekatan peneliti dengan objek penelitian, peneliti menerapkan triangulasi data melalui perbandingan hasil observasi, wawancara, dan dokumen perusahaan. Selain itu, peneliti juga melakukan refleksi secara berkala selama proses

penelitian dan melakukan konfirmasi hasil temuan kepada informan (*member checking*) guna meningkatkan kredibilitas data.

Teknik wawancara dilakukan dengan empat informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu CEO PT XYZ, Head of Marketing Communication, Creative Strategist, dan Business Development Officer. Pemilihan informan didasarkan pada kriteria: (1) terlibat secara langsung dalam proses reposisi merek perusahaan; (2) memiliki pemahaman mengenai strategi komunikasi dan pemasaran perusahaan; serta (3) terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau implementasi *repositioning*. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi strategi reposisi merek PT XYZ, proses membangun *brand awareness*, pendekatan dalam menghasilkan *leads*, serta strategi komunikasi yang diterapkan untuk menjangkau target audiens di industri agensi digital. Wawancara dalam penelitian kualitatif memungkinkan responden untuk berbagi pandangan dan pengalaman secara terbuka (Sugiyono, 2013). Wawancara dilakukan secara semi terstruktur, memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mendalami topik tertentu sekaligus memungkinkan responden berbagi pengalaman personal yang relevan bagi penelitian ini. Setiap wawancara berlangsung selama 45–90 menit dan dilaksanakan pada bulan September 2025. Panduan wawancara disusun berdasarkan enam elemen *Framework for Strategic Repositioning* yang dikembangkan oleh Ryan et al. (2007), meliputi alasan reposisi, perubahan *positioning*, proses implementasi, tantangan internal dan eksternal, strategi komunikasi, serta evaluasi terhadap hasil reposisi.

Studi literatur digunakan untuk menelaah berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian, termasuk buku, jurnal, laporan, dan dokumen internal perusahaan. Penulis menganalisis dokumen perusahaan sebelum dan sesudah reposisi, seperti *Company Profile*, materi presentasi, *brand guidelines*, dan konten media sosial untuk membandingkan strategi komunikasi lama dan baru. Penulis juga mengkaji referensi teoretis sebagai landasan analisis, yang meliputi jurnal *A Framework for a Strategic Repositioning Strategy* (Ryan et al., 2007), serta konsep-konsep dasar dalam Hubungan Masyarakat.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan pendekatan *deductive coding*. Tahap pertama dilakukan dengan mentranskripsikan seluruh hasil wawancara dan menyusun catatan observasi lapangan. Tahap kedua, peneliti melakukan proses pengkodean data berdasarkan enam elemen dalam *Framework for Strategic Repositioning* yang dikembangkan oleh Ryan et al. (2007). Tahap ketiga, dilakukan triangulasi antara data hasil wawancara, observasi partisipatif, dan dokumen internal perusahaan untuk mengidentifikasi pola, kesesuaian, maupun perbedaan informasi yang diperoleh. Tahap terakhir, temuan diinterpretasikan dengan menggunakan perspektif *Public Relations* dan konsep *repositioning* untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai proses reposisi merek PT XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Sebelum *Repositioning*

Sebelum melakukan *repositioning*, PT XYZ telah membangun identitas sebagai Sustainability Communication Partner. Fokus perusahaan tertuju pada komunikasi berbasis ESG (Environmental, Social, and Governance) yang menjadi isu strategis bagi perusahaan-perusahaan besar, terutama setelah penerapan regulasi keuangan

berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Target pasar perusahaan pada periode ini sangat spesifik dan terkonsentrasi pada segmen korporasi besar. Perusahaan-perusahaan seperti PT Pertamina, PT Telkom Indonesia, dan PT Pegadaian yang tercatat dalam Company Profile Juli 2025 menjadi bukti kredibilitas perusahaan di ranah komunikasi keberlanjutan (Company Profile PT XYZ, 2025). Layanan yang ditawarkan mencakup manajemen media sosial berbasis ESG, produksi video program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, sustainability reporting, serta digital campaign untuk program keberlanjutan. Dalam perspektif reputasi korporat, positioning tersebut menunjukkan upaya perusahaan membangun asosiasi merek yang dekat dengan isu legitimasi, tanggung jawab sosial, dan reputasi organisasi (Fombrun & van Riel, 1997; Dowling, 1994).

Namun, dalam perjalanannya, perusahaan mulai mengidentifikasi kesenjangan antara positioning yang diusung dengan realitas kebutuhan pasar. Hasil diskusi dengan tim perusahaan, khususnya dengan VP Research and Consulting, mengungkapkan bahwa kebutuhan utama pasar sustainability sangat terfokus pada satu output spesifik, yaitu Sustainability Report. Laporan ini diperlukan untuk memenuhi compliance terhadap regulasi pemerintah yang mewajibkan perusahaan terbuka melaporkan aktivitas keberlanjutan mereka (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Perusahaan-perusahaan besar yang menjadi target PT XYZ cenderung menangani aktivitas komunikasi sustainability mereka melalui divisi Public Relations internal, terutama untuk media sosial dan komunikasi eksternal sehari-hari. Kesenjangan antara layanan yang ditawarkan dengan kebutuhan pasar aktual menjadi salah satu pertimbangan penting dalam evaluasi positioning perusahaan karena repositioning umumnya muncul ketika proposisi nilai, kompetensi organisasi, dan kebutuhan pasar tidak lagi berjalan selaras (Turner, 2003; Ryan et al., 2007; Sangroya et al., 2025).

Keputusan Repositioning

Keputusan untuk melakukan repositioning diambil pada akhir Agustus 2025 setelah proses evaluasi internal yang melibatkan CEO dengan manajemen PT ABC sebagai induk perusahaan. Keputusan strategis ini tidak diambil secara impulsif, melainkan berdasarkan data dan pengalaman yang telah dikumpulkan selama periode operasional sebagai Sustainability Communication Partner. Alasan fundamental di balik repositioning adalah ketidaksesuaian antara positioning dengan kapabilitas tim yang ada. Self-assessment yang jujur mengungkapkan bahwa positioning sebagai Sustainability Communication Partner terlalu berat untuk kapasitas organisasi saat itu. Knowledge gap menjadi isu krusial karena tim belum memiliki pemahaman mendalam tentang regulasi keberlanjutan, ESG reporting and compliance, serta isu keberlanjutan yang menjadi bahasa sehari-hari klien korporasi besar. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa rebranding atau repositioning tidak dapat dipahami semata sebagai perubahan simbol merek, tetapi juga sebagai proses penyelarasan antara identitas, sumber daya internal, struktur organisasi, dan legitimasi pasar (Muzellec & Lambkin, 2006; Joseph et al., 2021; Ramos et al., 2024).

Dari evaluasi mendalam ini, manajemen memutuskan untuk menggeser fokus dari Sustainability ke Education and Impact. Education dipilih karena analisis pasar menunjukkan bahwa sekolah-sekolah internasional, lembaga kursus, dan universitas masih memiliki gap signifikan dalam optimalisasi digital marketing mereka. Proses canvassing yang telah dilakukan membuktikan bahwa banyak institusi pendidikan

yang media sosialnya belum teroptimasi, website-nya belum maksimal, belum memiliki video profil yang representatif, belum mengimplementasikan SEO, dan belum mengaktivasi campaign untuk menarik calon murid atau mahasiswa baru. Kondisi tersebut konsisten dengan literatur terbaru yang menunjukkan bahwa pemasaran media sosial dan komunikasi digital semakin menjadi instrumen penting dalam student recruitment, reputasi institusi pendidikan, dan hubungan dengan calon peserta didik (Cingillioglu et al., 2024; Pietrzak et al., 2025). Sementara itu, impact dalam konteks positioning baru perusahaan didefinisikan dengan fokus utama pada NGO dan perusahaan yang aktivitasnya berkaitan erat dengan sustainability, seperti Sun Energy yang bergerak di bidang solar panel. Organisasi-organisasi ini tidak berbicara tentang revenue atau profit sebagai indikator utama kesuksesan, melainkan dampak sosial dan lingkungan yang mereka ciptakan untuk masyarakat. Pilihan positioning Education and Impact bukan merupakan penyimpangan dari nilai inti, melainkan penyesuaian strategis yang tetap berada dalam koridor sustainability industry dengan segmen pasar yang lebih realistis bagi kapabilitas perusahaan (Collins & Porras, 1996; Nasution, 2019; Moreno-Cabanillas et al., 2024).

Dari perspektif Public Relations, perubahan target pasar dari korporasi besar menuju institusi pendidikan dan NGO menunjukkan terjadinya pergeseran proposisi nilai perusahaan. Jika sebelumnya perusahaan menawarkan nilai berupa dukungan terhadap kepatuhan ESG dan komunikasi keberlanjutan bagi korporasi, maka positioning baru menekankan penciptaan dampak sosial melalui optimalisasi kehadiran digital organisasi pendidikan dan nirlaba. Pergeseran ini tidak hanya mengubah karakteristik pelanggan, tetapi juga mengubah stakeholder utama, pola komunikasi, bahasa pesan, serta ekspektasi publik terhadap perusahaan. Menurut Turner (2003), perubahan positioning semacam ini berpotensi menimbulkan risiko melemahnya identitas merek apabila tidak dikelola secara konsisten. Risiko tersebut semakin relevan dalam ekosistem digital karena makna merek tidak sepenuhnya dikendalikan organisasi, melainkan ikut dikonstruksi oleh stakeholder melalui interaksi, respons, dan partisipasi publik (Siano et al., 2022; Avidar & Roth-Cohen, 2023; Morehouse & Saffer, 2023). Oleh karena itu, PT XYZ perlu memastikan bahwa perluasan makna dari sustainability menuju education and impact tidak menimbulkan ambiguitas identitas di mata stakeholder.

Implementasi Perubahan

Setelah keputusan repositioning diambil pada akhir Agustus 2025, perusahaan memasuki fase implementasi yang dilakukan secara bertahap dan terukur selama dua bulan pertama, tepatnya September hingga Oktober 2025. Tahap pertama implementasi adalah brand refreshment yang komprehensif. Perusahaan melakukan pembaruan identitas visual, penyesuaian tone of voice agar lebih relevan dengan stakeholder pendidikan dan NGO, serta pengembangan visual guideline baru untuk memastikan konsistensi komunikasi di semua agenda. Paralel dengan brand refreshment, perusahaan juga mengembangkan website baru yang lebih representatif terhadap positioning Education and Impact. Company Profile disusun ulang secara menyeluruh untuk mencerminkan visi dan misi baru, target market yang telah didefinisikan ulang, portfolio selection yang lebih relevan, serta service offering yang disesuaikan dengan kebutuhan segmen baru (Company Profile PT XYZ, 2025). Implementasi ini memperlihatkan bahwa repositioning membutuhkan konsistensi

antara identitas visual, narasi organisasi, komunikasi internal, dan pengalaman stakeholder agar perubahan merek dapat dipahami secara koheren (Muzellec & Lambkin, 2006; Joseph et al., 2021; Siano et al., 2022).

Perubahan komunikasi eksternal dilakukan sedikit demi sedikit dan strategis. Media sosial perusahaan mulai mengalami shifting konten dari topik-topik *sustainability corporate* ke *education insights*, *NGO success stories*, dan *thought leadership* seputar digital marketing untuk pendidikan. Pergeseran pesan ini penting karena media sosial dalam Public Relations tidak hanya berfungsi sebagai kanal distribusi informasi, tetapi juga sebagai ruang pembentukan relasi, keterlibatan, dan legitimasi organisasi (Avidar & Roth-Cohen, 2023; Morehouse & Saffer, 2023; Kesar, 2025). Dalam konteks pendidikan dan NGO, konten digital juga perlu disesuaikan dengan tujuan membangun kepercayaan, meningkatkan engagement, dan mengomunikasikan dampak secara jelas kepada komunitas sasaran (Cingillioglu et al., 2024; Gallegos, 2025; Moreno-Cabanillas et al., 2024).

Template proposal juga mengalami revisi signifikan untuk menyesuaikan language dengan stakeholder pendidikan dan NGO, menampilkan case study yang relevan, dan menekankan value proposition yang spesifik untuk segmen *education and impact*. *Go-to-market strategy* juga mengalami perubahan untuk menyesuaikan dengan segmen baru. Tim marketing mulai melakukan *canvassing* sekolah-sekolah internasional, mengumpulkan database universitas dan institusi pendidikan, serta mengidentifikasi NGO potensial dengan fokus pada *education*, *green jobs*, dan lingkungan. Perubahan ini menunjukkan bahwa *repositioning* tidak hanya menyangkut pesan komunikasi, tetapi juga memerlukan segmentasi pasar, pemilihan target, penyesuaian proposisi nilai, serta strategi relasi bisnis yang sesuai dengan karakteristik pembeli organisasi (Kotler, 2000; Webster, 1991; Porter, 1996).

Perbandingan Kondisi Sebelum dan Sesudah *Repositioning*

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang transformasi yang terjadi, berikut adalah perbandingan antara kondisi PT XYZ sebelum dan sesudah proses *repositioning*:

Tabel 1. Perbandingan Positioning Sebelum dan Sesudah *Repositioning*

Aspek	Sebelum <i>Repositioning</i>	Sesudah <i>Repositioning</i>
<i>Brand Positioning</i>	<i>Sustainability Communication Partner</i>	<i>Education and Impact Digital Creative Agency</i>
Target Market Utama	Korporasi TBK, Perusahaan Multinasional	Institusi Pendidikan (Sekolah Internasional, Universitas), NGO
Segmen Pasar Sekunder	Perusahaan dengan program CSR/ESG	Lembaga Kursus, Yayasan Sosial
<i>Output Layanan Utama</i>	<i>Sustainability Report, ESG Reporting</i>	<i>Social Media Management, Digital Campaign, Video Production</i>
<i>Value Proposition</i>	Membantu korporasi comply dengan regulasi ESG dan mengkomunikasikan <i>sustainability initiatives</i>	Membantu institusi pendidikan dan NGO mengoptimalkan digital presence dan mengkomunikasikan impact

Aspek	Sebelum <i>Repositioning</i>	Sesudah <i>Repositioning</i>
<i>Knowledge Requirement</i>	Tinggi (memerlukan expertise dalam ESG framework, regulatory compliance, sustainability reporting standards)	Sedang (digital marketing expertise yang sudah dimiliki tim)
<i>Skill Gap</i>	Signifikan - tim belum memiliki knowledge mendalam tentang sustainability reporting	Minimal - tim sudah memiliki core competency di digital marketing
<i>Market Access</i>	Sulit - bergantung pada ekosistem Perusahaan untuk mendapat project	Lebih mudah - dapat melakukan direct canvassing dan outreach
<i>Pain Points Target Market</i>	<i>Compliance</i> terhadap regulasi, reputasi management	Digital <i>literacy</i> rendah, keterbatasan <i>resources</i> untuk digital marketing, kesulitan menarik <i>students/beneficiaries</i>
<i>Buyer Persona</i>	<i>C-level executives</i> , <i>Sustainability/CSR Managers</i> di korporasi besar	<i>Marketing Managers</i> di institusi pendidikan, <i>Directors/Founders</i> NGO

Core Strategic Values (Nilai Strategis Inti)

Perusahaan menjalankan repositioning dengan tetap mempertahankan nilai-nilai strategis inti yang diwariskan dari ekosistem Perusahaan Group. Visi dan misi yang diusung perusahaan tetap selaras dengan misi besar Perusahaan Group, yaitu membawa keberlanjutan untuk Indonesia. Pilihan positioning Education and Impact bukan merupakan penyimpangan dari nilai inti, melainkan penyesuaian strategis yang tetap dalam koridor sustainability industry dengan segmen pasar yang berbeda. Meskipun repositioning yang dilakukan masih mempertahankan semangat keberlanjutan, hasil penelitian menunjukkan adanya pelebaran makna dari sustainability menuju education and impact. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perusahaan tidak sepenuhnya mempertahankan positioning lama, tetapi melakukan reinterpretasi terhadap nilai inti organisasi. Temuan ini memperluas konsep Ryan et al. (2007) yang menekankan pentingnya konsistensi nilai inti dalam repositioning. Pada kasus PT XYZ, konsistensi nilai tidak dipertahankan secara literal, melainkan melalui reinterpretasi nilai keberlanjutan ke dalam konteks pendidikan dan dampak sosial. Strategi semacam ini selaras dengan gagasan bahwa organisasi visioner dapat menjaga nilai inti sambil menyesuaikan praktik strategisnya terhadap perubahan lingkungan (Collins & Porras, 1996). Di sisi lain, strategi ini juga mengandung risiko terjadinya kebingungan identitas merek apabila perusahaan tidak mampu mengomunikasikan hubungan antara sustainability dan education and impact secara jelas kepada stakeholder (Muzellec & Lambkin, 2006; Ramos et al., 2024; Sangroya et al., 2025).

Strategic Flexibility and Learning Capabilities (Fleksibilitas Strategis dan Kemampuan Pembelajaran)

Keputusan repositioning perusahaan menunjukkan fleksibilitas strategis yang tinggi dalam merespons ketidaksesuaian antara positioning awal dengan realitas pasar. Perusahaan melakukan self-assessment yang mengakui bahwa positioning

sebagai Sustainability Communication Partner tidak sesuai dengan kapabilitas tim yang lebih kuat di digital marketing dibanding sustainability reporting. Fleksibilitas strategis juga terlihat dari pendekatan trial and error dalam go-to-market strategy. Proses pengumpulan data ini memberikan validasi awal bahwa masalah memang ada di target pasar baru karena mayoritas institusi pendidikan memiliki media sosial yang belum teroptimasi, website yang belum maksimal, dan belum mengaktifkan digital campaign untuk student recruitment. Fleksibilitas tersebut sejalan dengan gagasan strategy as pattern and learning yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi belajar dari pengalaman, menyesuaikan strategi, dan merespons dinamika lingkungan (Mintzberg, 1987; Senge, 1992; Ryan et al., 2007).

Namun demikian, pendekatan trial and error yang diterapkan perusahaan juga menunjukkan bahwa proses repositioning belum sepenuhnya didasarkan pada perencanaan strategis yang matang. Fleksibilitas strategis memang penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, tetapi ketergantungan yang tinggi pada eksperimen pasar tanpa sistem evaluasi formal dapat meningkatkan risiko kegagalan repositioning. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan adanya ketegangan antara kebutuhan organisasi untuk bersikap adaptif dan kebutuhan akan perencanaan strategis yang terstruktur. Literatur repositioning dan rebranding menegaskan bahwa perubahan posisi merek perlu didukung oleh riset pasar, evaluasi kompetitor, pemetaan stakeholder, serta indikator keberhasilan yang terukur agar keputusan strategis tidak hanya didasarkan pada asumsi internal (Turner, 2003; Ryan et al., 2007; Sangroya et al., 2025).

Customer Awareness and Sensitivity (Kesadaran dan Kepekaan terhadap Pelanggan)

Perusahaan menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan karakteristik dan kebutuhan antara target pasar lama dan baru. Kepekaan terhadap pelanggan baru ditunjukkan melalui pemahaman bahwa sektor pendidikan dan NGO memiliki problem yang berbeda, tetapi dapat diselesaikan dengan core competency perusahaan. Perusahaan juga mengembangkan buyer persona yang detail untuk tiga segmen utama, yaitu International School and Non-formal Education, University and Higher Education Institution, serta Yayasan/NGO. Perusahaan memahami bahwa segmen tersebut belum sepenuhnya melek digital dan belum mengoptimalkan potensi digital marketing, sehingga membuka peluang bagi perusahaan untuk menciptakan demand. Temuan ini sejalan dengan pendekatan stakeholder dalam Public Relations yang menekankan pentingnya memahami kepentingan, kebutuhan, dan ekspektasi kelompok publik yang berbeda (Freeman, 1984; Morehouse & Saffer, 2023). Dalam konteks pendidikan, penggunaan media sosial terbukti semakin penting untuk pemasaran institusi dan rekrutmen peserta didik (Cingillioglu et al., 2024; Pietrzak et al., 2025), sedangkan dalam konteks NGO, komunikasi digital berperan dalam membangun engagement, kepercayaan, dan visibilitas dampak sosial (Dardis et al., 2024; Moreno-Cabanillas et al., 2024; Gallegos, 2025).

External Orientation (Orientasi Eksternal)

Orientasi eksternal perusahaan tercermin dari proses evaluasi yang tidak hanya berfokus pada penilaian internal, tetapi juga melibatkan pengujian pasar dan perbandingan dengan kompetitor. Melalui data dan evaluasi eksternal yang dilakukan oleh jajaran direksi, perusahaan juga menemukan bahwa institusi

pendidikan dan NGO belum memanfaatkan digital marketing secara optimal. Kondisi ini relevan dengan perkembangan ekonomi digital Indonesia yang mendorong organisasi dari berbagai sektor untuk memperkuat kehadiran digital, pengelolaan media sosial, dan komunikasi berbasis data (DataReportal, 2025; International Trade Administration, 2025; UNCTAD, 2024). Namun, jika dibandingkan dengan Bulmers yang melakukan analisis kompetitor secara menyeluruh dan mampu menangkap peluang strategis ketika terjadi pergeseran positioning di pasar, analisis eksternal perusahaan masih berada pada tahap awal (Ryan et al., 2007). Kesenjangan utama yang terlihat adalah belum adanya sistem market intelligence yang terstruktur untuk memantau dinamika pasar secara berkelanjutan.

Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi eksternal PT XYZ masih bersifat reaktif dan belum sepenuhnya berbasis sistem market intelligence yang terstruktur. Berbeda dengan temuan Ryan et al. (2007) pada kasus Bulmers yang didukung riset pasar komprehensif, repositioning PT XYZ lebih banyak didasarkan pada pengalaman operasional, observasi lapangan, dan aktivitas canvassing. Kondisi ini mengindikasikan bahwa validitas keputusan repositioning masih perlu diperkuat melalui pengumpulan data pasar yang lebih sistematis agar risiko kesalahan dalam membaca kebutuhan pasar dapat diminimalkan. Dalam literatur strategi, keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh keunikan posisi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membaca struktur industri, pergerakan pesaing, dan perubahan kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan (Porter, 1980; Porter, 1996).

Management Commitment (Komitmen Manajemen Puncak)

Aspek management commitment menunjukkan kesesuaian yang sangat tinggi dengan framework. Keterlibatan langsung CEO dan jajaran direksi dalam decision making, komunikasi transparan kepada tim, dan kesediaan untuk terus mencoba berbagai strategi meski menghadapi kendala sumber daya menunjukkan leadership commitment yang kuat. Manajemen juga realistis dalam mengelola ekspektasi dan mengakui keterbatasan resources yang dimiliki. Manajemen tidak menyerah pada kesulitan, tetapi terus berinovasi mencari cara-cara baru yang lebih efektif untuk masuk ke pasar, menunjukkan persistensi dan long-term commitment terhadap kesuksesan repositioning. Komitmen seperti ini penting karena perubahan strategis membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberi arah, membangun keyakinan kolektif, dan menjaga konsistensi implementasi (Drucker, 1955; Meyer & Herscovitch, 2001; Collins & Porras, 1996).

Meskipun komitmen manajemen relatif kuat, proses implementasi repositioning tidak sepenuhnya berjalan tanpa hambatan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa anggota tim sempat mengalami ketidakpastian terhadap arah bisnis baru karena perubahan target pasar menuntut penyesuaian pola kerja, bahasa komunikasi, dan pemahaman terhadap karakteristik audiens baru. Kondisi ini sejalan dengan Turner (2003) yang menyatakan bahwa repositioning sering kali memunculkan resistensi internal akibat perubahan identitas organisasi. Literatur rebranding dari perspektif internal juga menegaskan bahwa keberhasilan perubahan merek sangat bergantung pada keterlibatan karyawan, pemahaman terhadap identitas baru, dan komunikasi internal yang konsisten (Joseph et al., 2021; Grunig et al., 2002; Cutlip et al., 2006). Oleh karena itu, komunikasi internal dan penyamaan persepsi menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi repositioning.

Belief in the Product and Brand (Keyakinan pada Produk dan Merek)

Keyakinan terhadap produk dan merek perusahaan didasarkan pada pandangan bahwa layanan inti yang dimiliki perusahaan masih relevan dan memiliki nilai. Proses *repositioning* tidak mengubah jenis layanan yang ditawarkan, yaitu digital marketing dan komunikasi digital, melainkan mengubah fokus target pasar yang dituju. Kepercayaan masih dimiliki oleh karyawan karena diperkuat oleh portofolio yang telah dimiliki di sektor pendidikan dan organisasi berbasis dampak, khususnya pengalaman bekerja sama dengan Inovasi Muda dan beberapa NGO. Dalam konteks *rebranding*, keyakinan internal terhadap merek merupakan modal penting karena karyawan berperan sebagai pembawa identitas merek baru dalam interaksi dengan stakeholder eksternal (Joseph et al., 2021; Muzellec & Lambkin, 2006).

Meskipun keyakinan internal terhadap layanan perusahaan cukup tinggi, hasil penelitian menunjukkan bahwa keyakinan tersebut masih lebih banyak didasarkan pada pengalaman sebelumnya dan asumsi manajemen dibandingkan bukti performa pasar *pascarepositioning*. Mengingat *repositioning* baru diimplementasikan selama dua bulan, belum terdapat indikator kuantitatif yang memadai untuk menunjukkan keberhasilan *positioning* baru secara komersial. Dengan demikian, keyakinan terhadap *positioning* baru masih berada pada tahap hipotesis strategis yang memerlukan validasi pasar lebih lanjut. Hal ini sejalan dengan literatur *rebranding* yang menekankan bahwa legitimasi eksternal perlu dibangun melalui bukti pasar, konsistensi komunikasi, dan pengakuan stakeholder terhadap identitas baru organisasi (Ramos et al., 2024; Sangroya et al., 2025; Kesar, 2025).

Tantangan dan Pembelajaran

Tantangan terbesar adalah menjalankan strategi pemasaran dengan sumber daya yang terbatas sambil tetap harus menghasilkan pendapatan untuk operasional perusahaan. Dilema ini menciptakan ketegangan antara kebutuhan untuk bergerak cepat merebut peluang pasar dengan kenyataan bahwa dana yang tersedia untuk aktivitas pemasaran sangat terbatas. Dalam perspektif strategi, kondisi ini menunjukkan pentingnya prioritas, fokus pasar, dan pemilihan aktivitas yang paling mendukung posisi kompetitif perusahaan (Porter, 1996; Webster, 1991).

Pembelajaran krusial adalah pentingnya kesesuaian antara *positioning* dengan kemampuan internal tim. Pengalaman sebelumnya dengan *positioning* sebagai mitra komunikasi keberlanjutan yang ternyata terlalu berat memberikan pelajaran bahwa *positioning* yang ambisius tanpa didukung pengetahuan dan keahlian yang memadai akan sulit dijalankan dengan baik. Validasi pasar juga menjadi pembelajaran penting. Asumsi awal bahwa perusahaan yang peduli keberlanjutan akan membutuhkan jasa pengelolaan media sosial dan kampanye digital ternyata tidak sepenuhnya tepat. Temuan ini memperkuat prinsip bahwa *positioning* harus merefleksikan diferensiasi yang kredibel, kompetensi yang benar-benar dimiliki organisasi, serta kebutuhan pasar yang dapat dibuktikan secara empiris (Ries & Trout, 1981; Turner, 2003; Ryan et al., 2007).

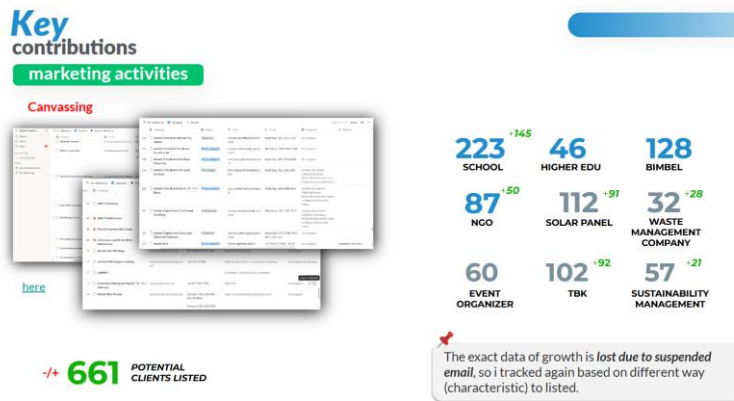
Strategi ke depan yang dirumuskan berdasarkan pembelajaran ini adalah fokus pada penciptaan kebutuhan melalui edukasi dan pembangunan kesadaran. Mengingat permintaan untuk layanan pemasaran digital di sektor pendidikan dan organisasi nirlaba belum eksplisit namun masalahnya sudah terlihat, strategi yang

diambil adalah pendekatan proaktif dalam mengedukasi pasar tentang pentingnya kehadiran digital dan bagaimana pemasaran digital dapat membantu mereka mencapai tujuan. Pembelajaran tentang pentingnya fokus dan mempersempit target pasar juga menjadi pedoman strategis ke depan. Pendekatan ini relevan dengan literatur pemasaran pendidikan yang menunjukkan bahwa digital marketing dan media sosial dapat meningkatkan visibilitas institusi, memperkuat komunikasi dengan calon peserta didik, dan mendukung proses rekrutmen (Cingillioglu et al., 2024; Pietrzak et al., 2025), serta dengan literatur NGO communication yang menekankan pentingnya narasi dampak, keterlibatan komunitas, dan kepercayaan publik dalam komunikasi organisasi sosial (Dardis et al., 2024; Moreno-Cabanillas et al., 2024; Gallegos, 2025).

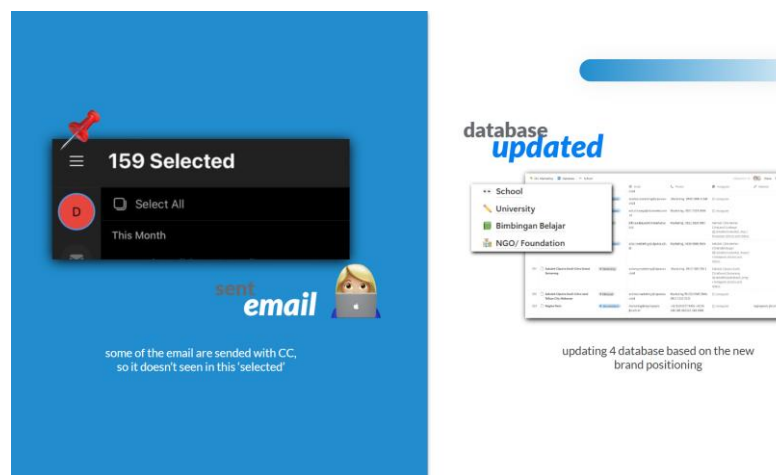
Kontribusi Langsung dalam Aktivitas Marketing

Dalam aktivitas canvassing, penulis berhasil mengumpulkan 661 potential clients yang terdistribusi ke berbagai kategori: 223 sekolah internasional, 46 institusi pendidikan tinggi, 87 NGO, 128 lembaga bimbingan belajar, serta kategori lainnya seperti perusahaan solar panel, waste management, event organizer, perusahaan terbuka, dan sustainability management. Komposisi ini menunjukkan bahwa sektor pendidikan dan organisasi berbasis dampak memiliki ruang pasar yang luas untuk ditelusuri lebih lanjut, terutama dalam konteks meningkatnya kebutuhan pengelolaan komunikasi digital di Indonesia (DataReportal, 2025; International Trade Administration, 2025).

Dari total 661 potential clients yang berhasil diidentifikasi, kategori institusi pendidikan mendominasi database, yaitu 223 sekolah internasional dan 128 lembaga bimbingan belajar. Komposisi ini menunjukkan bahwa pasar pendidikan memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan segmen lainnya. Namun demikian, hasil aktivitas email marketing menunjukkan bahwa tingkat respons masih relatif rendah. Sebagian besar institusi belum memberikan tanggapan, sedangkan hanya sebagian kecil yang membuka peluang diskusi lebih lanjut. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun positioning baru memiliki relevansi terhadap kebutuhan pasar, proses penciptaan permintaan masih menjadi tantangan utama. Dengan kata lain, validasi pasar terhadap positioning baru belum dapat dinyatakan sepenuhnya berhasil, melainkan masih berada pada tahap awal pengujian pasar. Dalam konteks ini, keberhasilan repositioning perlu dinilai melalui indikator yang lebih terukur, seperti tingkat respons prospek, konversi diskusi, perubahan persepsi stakeholder, dan penerimaan terhadap proposisi nilai baru (Ryan et al., 2007; Turner, 2003; Sangroya et al., 2025).

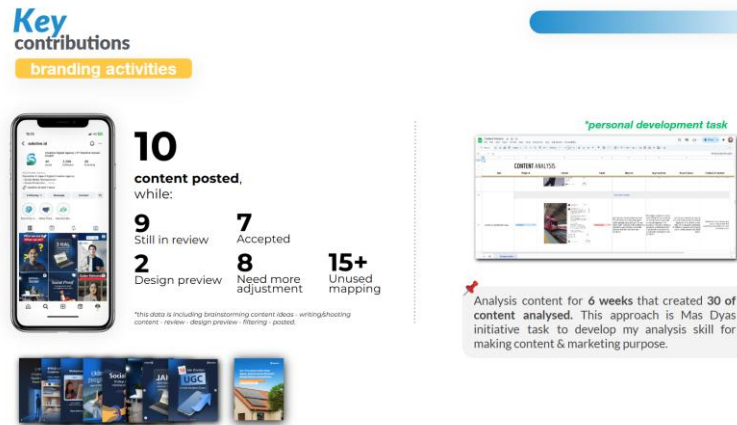


Gambar 3. Key contributions marketing activities



Gambar 4. Email marketing & Update database

Hasil dari email marketing menunjukkan respons yang beragam. Ada yang memberikan tanggapan positif dan membuka peluang diskusi lebih lanjut, tetapi sebagian besar belum memberikan respons, sehingga mengonfirmasi tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menciptakan demand di pasar baru. Melalui analisis media sosial dan website potential clients, ditemukan bahwa banyak institusi belum memiliki staf pemasaran khusus, dengan tugas media sosial ditangani oleh staf administrasi atau guru yang mendapat tugas tambahan. Temuan ini menunjukkan bahwa proposisi nilai perusahaan tentang pengalihdayaan layanan komunikasi digital kepada agensi khusus memiliki relevansi, tetapi juga mengindikasikan potensi keterbatasan anggaran karena sekolah mungkin lebih memilih solusi yang murah. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kematangan pemasaran digital di sektor pendidikan masih rendah, sekaligus memvalidasi sebagian asumsi positioning baru perusahaan (Cingillioglu et al., 2024; Pietrzak et al., 2025). Pada segmen NGO, tantangan serupa juga muncul karena keberhasilan komunikasi digital tidak hanya ditentukan oleh frekuensi konten, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun narasi dampak, engagement komunitas, dan kepercayaan publik (Dardis et al., 2024; Moreno-Cabanillas et al., 2024; Gallegos, 2025).



Gambar 5. Branding Activities

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan satu studi kasus, yaitu PT XYZ, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi jasa kreatif. Kedua, jumlah informan yang relatif terbatas menyebabkan perspektif yang diperoleh masih didominasi oleh sudut pandang internal perusahaan. Ketiga, posisi peneliti sebagai peserta *Job Training* berpotensi menimbulkan bias interpretasi meskipun telah dilakukan triangulasi data. Keempat, penelitian belum melibatkan pelanggan atau klien eksternal sehingga validasi terhadap persepsi pasar masih terbatas. Kelima, proses repositioning yang diamati baru berlangsung selama dua bulan sehingga belum memungkinkan untuk mengevaluasi keberhasilan repositioning dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak organisasi, memasukkan perspektif pelanggan, serta melakukan pengamatan longitudinal agar dapat mengevaluasi efektivitas repositioning secara lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa repositioning PT XYZ dari Sustainability Communication Partner menjadi Education and Impact Digital Creative Agency merupakan respons strategis terhadap ketidaksesuaian antara positioning awal, kapabilitas internal, dan kebutuhan pasar yang berkembang. Repositioning tidak hanya dilakukan melalui perubahan identitas komunikasi, tetapi juga melalui penyesuaian target pasar, proposisi nilai, pendekatan pemasaran, serta orientasi layanan perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa PT XYZ telah memiliki fondasi awal yang mendukung keberhasilan repositioning, terutama pada aspek komitmen manajemen, fleksibilitas strategis, kemampuan belajar organisasi, serta kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan baru di sektor pendidikan dan organisasi berbasis dampak.

Meskipun demikian, keberhasilan repositioning belum dapat disimpulkan secara final karena proses implementasi masih berada pada tahap awal. Orientasi eksternal, validasi pasar, dan penyelarasan internal masih menjadi aspek yang perlu diperkuat. Aktivitas canvassing dan email marketing menunjukkan adanya potensi pasar pada institusi pendidikan dan organisasi nirlaba, tetapi respons pasar yang masih terbatas menandakan bahwa proses penciptaan kebutuhan dan pembangunan

legitimasi merek masih perlu dilakukan secara berkelanjutan. Dengan demikian, repositioning PT XYZ dapat dipahami sebagai hipotesis strategis yang menjanjikan, tetapi masih membutuhkan dukungan riset pasar yang lebih sistematis, komunikasi internal yang konsisten, dan evaluasi performa yang terukur.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan Framework for Strategic Repositioning pada konteks agensi digital berbasis education and impact dari perspektif Public Relations. Studi ini menunjukkan bahwa repositioning pada organisasi jasa kreatif tidak hanya ditentukan oleh perubahan posisi merek, tetapi juga oleh keselarasan antara aspirasi brand, kompetensi organisasi, dan legitimasi pasar. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya evaluasi kapabilitas internal, pemetaan stakeholder, penguatan market intelligence, dan komunikasi internal dalam setiap proses repositioning. Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan satu studi kasus, jumlah informan yang terbatas, dominasi perspektif internal, serta periode observasi yang singkat. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan perspektif pelanggan, membandingkan beberapa agensi kreatif, dan menggunakan pendekatan longitudinal agar efektivitas repositioning dapat dievaluasi secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- Avidar, R., & Roth-Cohen, O. (2023). Social media theory in public relations: A curation of a neglected topic in public relations research. *Public Relations Review*, 49(5), 102386. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102386>
- Berger, B. K. (1999). The Halcion Affair: Public Relations and the Construction of Ideological World View. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 185-203.
- Cingillioglu, I., Gal, U., & Prokhorov, A. (2024). Social media marketing for student recruitment: An algorithmically sequenced literature review. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 1101-1123. <https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2177789>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Company Profile PT XYZ. (2025). Company Profile PT XYZ Juli 2025. Dokumen internal perusahaan.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Dardis, F. E., Buckley, C., Mitra, P., Heaton, C., & Xiao, A. (2024). Improving nonprofit engagement on social media: Using big data, machine-learning, and sentiment analysis to evaluate leading nonprofits' message strategies on Twitter/X. *International Journal of Information Technology*. <https://doi.org/10.1007/s41870-024-02263-5>
- DataReportal. (2025). Digital 2025: Indonesia. DataReportal.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Kogan Page.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. Heinemann.
- Fombrun, C., & van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

- Gallegos, I. N. (2025). Dimensions of NGOs' communication strategies to community stakeholders in the Philippines. *Social Sciences & Humanities Open*, 101663. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101663>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- International Trade Administration. (2025). *Indonesia digital economy*. U.S. Department of Commerce.
- James, M. (2011). Positioning in Public Relations: A Productive Misunderstanding? In L. Edwards & C. E. J. Hodges (Eds.), *Public Relations, Society & Culture: Theoretical and Empirical Explorations* (pp. 95-110). Routledge.
- Jefkins, F. (2004). *Public Relations* (5th ed.). Pearson Education.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y.-C., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kesar, B. (2025). Impact of social media adoption on stakeholder engagement and trust. *Management Matters*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2024-0064>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (Millennium ed.). Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Morehouse, J., & Saffer, A. J. (2023). Putting stakeholders' engagement in the equation: Proposing the integrated network engagement model. *Public Relations Review*, 49(1), 102291. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102291>
- Moreno-Cabanillas, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Digital communication and social organizations: An evaluation of the communication strategies of the most-valued NGOs worldwide. *Future Internet*, 16(1), 26. <https://doi.org/10.3390/fi16010026>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Nasution, Z. (2019). *Komunikasi Pembangunan: Pengenalan Teori dan Penerapannya* (Edisi Revisi). Rajawali Pers.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik.
- Pietrzak, P., Kucharska, A., Cieciora, M., & Bołkunow, W. (2025). The use of social media in higher education marketing activities: A systematic literature review. *Journal of Management and Financial Sciences*, 55, 59-76. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2025.55.3>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ramos, M. A., Andersson, S., & Aagerup, U. (2024). Rebranding after international acquisitions: Challenges of legitimation in emerging and developed countries. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2023-0019>
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Ryan, P., Moroney, M., Geoghegan, W., & Cunningham, J. (2007). A Framework for a Strategic Repositioning Strategy: A Case Study of Bulmers Original Cider. *Irish Journal of Management*, 28(2), 81-102.
- Sangroya, D., Jebarajakirthy, C., Maseeh, H. I., Saha, R., & Gupta, Y. (2025). Evolution of rebranding: A structured literature review and research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2024-0443>
- Senge, P. M. (1992). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business.
- Siano, A., Vollero, A., & Bertolini, A. (2022). From brand control to brand co-creation: An integrated framework of brand paradigms and emerging brand perspectives. *Journal of Business Research*, 152, 372-386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.001>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Turner, C. (2003). Issues and Challenges in Strategic Repositioning: The Case of Cable and Wireless. *Strategic Change*, 12(5), 251-257.
- UNCTAD. (2024). *Creative Economy Outlook 2024*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Webster, F. E. (1991). *Industrial Marketing Strategy* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Wijaya, I. S. (2014). *Public Relations: Teori, Praktik dan Aplikasi*. Lentera Ilmu Cendekia.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications