

**PENINGKATAN CITRA ORGANISASI DALAM MEMBANGUN
KEUNGGULAN KOMPETITIF (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) DI
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

Budhi Waskito¹

ABSTRAK

Keunggulan kompetitif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberlanjutan suatu organisasi. Perguruan tinggi swasta merupakan salah satu organisasi yang memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi khususnya pada saat penerimaan mahasiswa baru. Peningkatan citra organisasi dapat dilakukan oleh perguruan tinggi swasta untuk mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Tulisan ini menjelaskan strategi yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan citranya melalui pendekatan pengembangan pengetahuan keorganisasian.

Kata Kunci: Keunggulan kompetitif, citra organisasi, perguruan tinggi swasta, pengembangan pengetahuan keorganisasian.

¹*Staff Pengajar di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Bandar Lampung*

THE STRATEGY OF INCREASING ORGANIZATION IMAGE FOR DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGE AT PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

*Budhi Waskito*¹

ABSTRACT

Competitive advantage was one of factor that influenced that organizational sustainability. Private higher education institution was one of organization that faced the high competitive situation especially at new student enrollment periode. Increasing of the organization image could be done by private higher education institution to develop competitive advantage continuously. This paper explained the strategy that could be done by private higher education institution to increase its image through organizational knowledge creation approach.

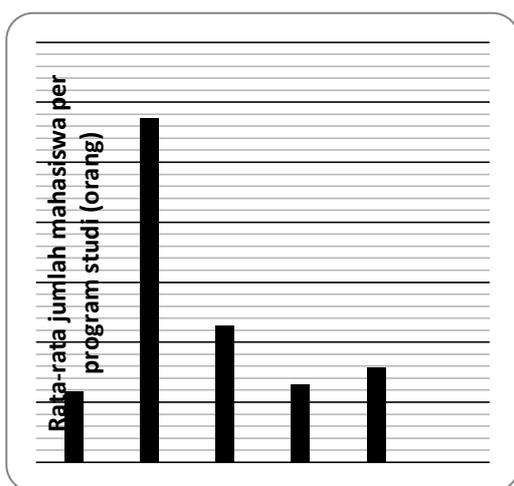
Key words: *competitive advantage, organization image, organizational knowledge creation*

¹*Lecturer of Communication Studies Study Program of Bandar Lampung University*

PENDAHULUAN

Keberlanjutan organisasi perguruan tinggi swasta (PTS) di masa depan sangat tergantung pada kemampuan PTS tersebut dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hasan (2008) mengatakan bahwa *competitive advantage* merupakan proses dinamis karena harus dilakukan secara berkesinambungan sehingga perlu barier agar sulit ditiru. *Competitive advantage* menggambarkan bahwa sebuah perusahaan dapat bertindak lebih baik dibandingkan perusahaan lain walaupun mereka bergerak di lingkungan industri yang sama.

Persaingan antar PTS yang berada di Kopertis Wilayah II Palembang terlihat sangat keras khususnya pada masa penerimaan mahasiswa baru. Persaingan yang sangat keras antara PTS di Kopertis II tersebut khususnya terjadi pada jenis universitas yang hanya berjumlah 11,59 persen. Persaingan antar universitas swasta tersebut terlihat oleh tetap bertahannya universitas swasta yang telah berusia lebih dari 10 tahun maupun yang berusia kurang dari 10 tahun (Gambar 1).



Gambar 1 Kondisi persaingan universitas swasta di Kopertis II

(Sumber: <http://evaluasi.dikti.go.id> (Diolah))

Persaingan yang ketat antar PTS di Kopertis II Palembang semakin terlihat nyata pada saat perekrutan mahasiswa baru. Berbagai strategi dilakukan oleh berbagai PTS untuk merebut mahasiswa baru sebanyak-banyaknya mengingat mayoritas keberlanjutan PTS saat ini masih tergantung pada eksistensi mahasiswa. Kondisi tersebut membawa konsekuensi bahwa jika PTS gagal merekrut mahasiswa dalam jumlah yang signifikan secara berkesinambungan, maka peluang PTS tersebut untuk berlanjut di masa depan menjadi sangat kecil.

Hubeis (2001) mengatakan bahwa keberadaan *Public Relation* (PR) perlu diperhitungkan dan tidak dapat diabaikan sebagai bagian dari kelangsungan kehidupan suatu organisasi. Jefkins (2003) mendefinisikan PR sebagai bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya yang berkenaan dengan penciptaan pemahaman melalui pengetahuan, dan melalui kegiatan-kegiatan tersebut diharapkan akan muncul perubahan yang berdampak. Sementara itu *Institut of Public Relation* (IPR), PR didefinisikan sebagai keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara organisasi dengan segenap khalayaknya.

Kegiatan PR pada dasarnya adalah membangun sebuah citra organisasi. Terkait dengan pembangunan citra organisasi tersebut, PR menjadi ujung tombak sebuah pencitraan di mata publik. Citra dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki pengertian sebagai: (1) kata benda: gambar, rupa, gambaran; (2) gambaran yang dimiliki orang banyak

mengenai pribadi, perusahaan, organisasi atau produk; (3) kesan mental atau bayangan visual yang ditimbulkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat, dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi; (4) data atau informasi dari potret udara untuk bahan evaluasi. Setiap perusahaan mempunyai citra. Jefkins (2003) menyebutkan beberapa jenis citra (image). Berikut ini lima jenis citra yang dikemukakan, yakni:

1. Citra bayangan (*mirror image*). Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi—biasanya adalah pemimpinnya—mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya.
2. Citra yang berlaku (*current image*). Adalah suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi.
3. Citra yang diharapkan (*wish image*). Adalah suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen.
4. Citra perusahaan (*corporate image*). Adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
5. Citra majemuk (*multiple image*). Banyaknya jumlah pegawai (individu), cabang, atau perwakilan dari sebuah perusahaan atau organisasi dapat memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan organisasi atau perusahaan.

Efektivitas PR di dalam pembantuan citra (nyata, cermin dan aneka ragam) organisasi, erat kaitannya dengan kemampuan (tingkat dasar dan lanjut) pemimpin dalam menyelesaikan tugas organisasinya, baik secara individual maupun tim yang dipengaruhi oleh praktek berorganisasi (job design, reward system, komunikasi dan pengambilan keputusan) dan

manajemen waktu/ perubahan dalam mengelola sumberdaya (materi, modal dan SDM) untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif, yaitu mencakup penyampaian perintah, informasi, berita dan laporan, serta menjalin hubungan dengan orang. Hal ini tentunya erat dengan penguasaan identitas diri yang mencakup aspek fisik, personil, kultur, hubungan organisasi dengan pihak pengguna, respons dan mentalitas pengguna (Hubeis, 2001).

Organisasi PTS di Kopertis II Palembang yang telah berusia lebih dari 10 tahun dalam situasi persaingan antar perguruan tinggi dalam hal ini harus terus membangun keunggulan kompetitifnya dibandingkan dengan pesaingnya. Berdasarkan konsep PR dalam suatu organisasi, PTS dalam hal ini harus terus berupaya untuk meningkatkan citranya di mata publik atau khalayaknya secara berkesinambungan agar mampu bersaing dan bertahan hidup dalam situasi persaingan antar perguruan tinggi yang semakin keras tersebut.

Terkait dengan peningkatan citra PTS bagi publiknya, terdapat beberapa permasalahan yang dapat dirumuskan dalam kaitannya dengan kegiatan PR di PTS, yaitu: 1). Siapakah publik (khalayak) yang menjadi sasaran kegiatan PR yang dilakukan oleh PTS? 2). Bagaimanakah strategi peningkatan citra dalam membangun keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan oleh PTS?

Sedangkan tujuan penulisan karya ilmiah ini adalah: 1). Menganalisis publik (khalayak) yang menjadi sasaran kegiatan PR yang dilakukan oleh PTS. 2). Mengembangkan strategi peningkatan citra dalam membangun keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan oleh PTS

PEMBAHASAN

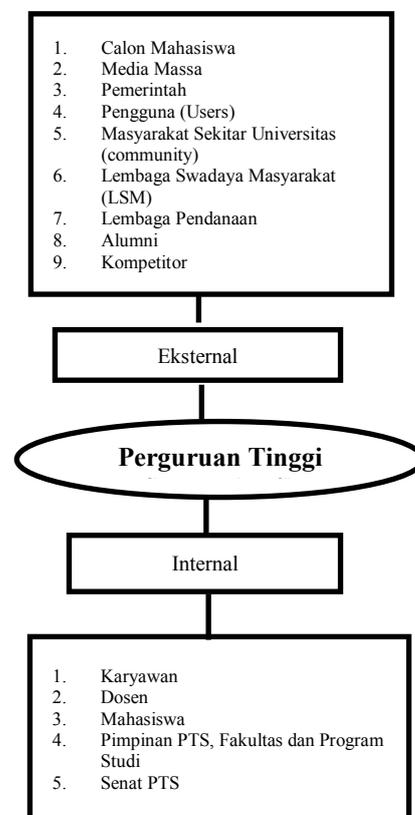
Khalayak (*Public*) Perguruan Tinggi Swasta; Hery (2011) mengatakan bahwa memasuki era otonomi kampus, hampir semua pendidikan tinggi dihadapkan pada situasi kesiapan terhadap pendanaan yang mandiri, layanan jasa pendidikan yang berkualitas dan bersaing secara sehat antar perguruan tinggi lainnya. Prasyarat tersebut sudah tidak bisa ditawar lagi, namun demikian citra lembaga pendidikan tinggi agar tetap disegani patut dipikirkan pula oleh semua pihak agar kesan persaingan yang bersifat murahan tidak merambah ke institusi pencetak kader-kader intelektual tersebut. Sebelum era otonomi kampus digulirkan sebenarnya institusi perguruan tinggi, baik yang PTN dan PTS sudah berada dalam ruang publik yang sarat dengan tuntutan pengelolaan yang mengutamakan keterbukaan, dan profesionalitas.

Citra PTS pada dasarnya melekat pada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang memiliki kaitan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Tanpa dukungan seluruh pemangku kepentingan secara berkesinambungan dapat dipastikan bahwa kelangsungan hidup PTS di masa depan dapat terancam bahkan dapat menghentikan seluruh kegiatan operasinya.

Seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan keberlanjutan PTS sebagai organisasi perguruan tinggi dalam kegiatan PR sering disebut sebagai khalayak (*public*). Jefkins (2003) mendefinisikan khalayak (*public*) sebagai sekelompok atau orang-orang yang berkomunikasi dengan suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

Merujuk pada pengertian khalayak (Jefkins 2003), khalayak

(*public*) PTS dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu khalayak internal dan khalayak eksternal. Khalayak internal PTS adalah khalayak yang terdapat di dalam PTS dan menjadi bagian dari proses kegiatan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan tinggi. Sementara itu, khalayak eksternal adalah khalayak yang terlibat dari proses organisasi namun tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut. Khalayak internal dan eksternal PTS yang menjadi sasaran kegiatan PR disajikan pada Gambar 2.

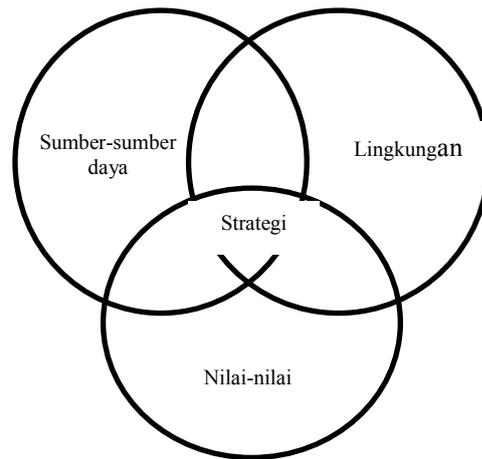


Gambar 2. Khalayak-khalayak PR di organisasi PTS (Sumber: Diadaptasi dari Jefkins 2003)

Kasali (1994) mengatakan bahwa tidak semua elemen dalam '*stakeholders*' perlu diperhatikan organisasi. Organisasi dapat menyusun daftar prioritas terkait dengan '*stakeholders*' tersebut. Yang paling penting disebut Publik Primer, yang kurang penting disebut Publik

organisasi dapat bertahan hidup dalam jangka waktu yang lama. Paradigma yang pertama adalah paradigma yang dominan selama era 80-an yaitu pendekatan kompetitif (*thecompetitiveapproach*), yaitu menekankan pada cara-cara (*actions*) yang bisa diambil untuk menciptakan posisi bertahan (*defensiblepositions*) terhadap kekuatan-kekuatan persaingan (*competitiveforces*). Paradigma yang kedua adalah pendekatan konflik strategis (*strategicconflictapproach*), yaitu menggunakan teknik seperti *game theory* dan secara implisit memandang *competitive outcomes* sebagai fungsi dari efektifitas yang mana organisasi mampu mengalahkan pesaing melalui investasi strategis, harga, *signaling* dan kontrol terhadap informasi. Paradigma yang ketiga adalah *resource-based view* (RBV), yaitu menekankan membangun keunggulan kompetitif (*competitiveadvantage*) dari sumber daya yang ada.

Sejalan dengan pendekatan RBV, Thomson (1993) dalam Winardi (2006) mengatakan bahwa organisasi atau perusahaan perlu berupaya untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dan suatu keunggulan strategik untuk masing-masing produk dan jasa yang dihasilkan. Kongruensi menyeluruh dari lingkungan – nilai-nilai – sumber-sumber daya, secara bersama-sama akan membentuk suatu strategi yang efektif guna mengembangkan organisasinya (Gambar 4).



Gambar 4
Kongruensi lingkungan – nilai-nilai – sumber-sumber daya

(Thomson, 1993 dalam Winardi, 2006)

Berdasarkan Gambar 4, PTS harus menggabungkan tiga faktor (nilai-nilai, sumber-sumber daya, dan lingkungan) dalam mengembangkan strategi peningkatan citra organisasi di mata publiknya dalam kaitannya dengan pengembangan keunggulan kompetitif. Sumber-sumber daya yang dapat dimanfaatkan PTS dalam hal ini dapat terkait dengan sumber daya yang dimilikinya. Sementara itu, nilai-nilai yang harus diperhatikan PTS adalah nilai-nilai organisasi yang selama ini telah digunakan sebagai norma dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan tinggi, diantaranya adalah:

1. Kejujuran (*honest*)
2. Saling percaya (*trust*)
3. Kreativitas (*creative*)
4. Bertanggung jawab (*responsible*)
5. Disiplin (*dicipline*)
6. Berorientasi layanan (*service oriented*)
7. Setia (*loyal*)

Nonaka (1995) dalam Winardi (2006) mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang dalam mencapai kemajuan sehubungan dengan

posisi mereka dalam persaingan internasional bukan disebabkan oleh keahlian mereka dalam bidang produksi, dapat mencapai modal murah, memiliki hubungan dekat, serta hubungan erat dengan pelanggan dan pemerintah. Perusahaan-perusahaan Jepang dapat mencapai keberhasilan luar biasa karena keterampilan-keterampilan dan ekspertis mereka dalam hal “menciptakan pengetahuan

keorganisasian” (*organizational knowledge creation*). Penciptaan pengetahuan keorganisasian yaitu kemampuan sebuah organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru – kemudian menyebarkannya melalui sebuah organisasi tersebut dan “memasukkannya” ke dalam produk-produk – jasa-jasa – serta sistem-sistem.

Penciptaan pengetahuan keorganisasian merupakan pendekatan yang sangat tepat yang dapat dilakukan oleh PTS dalam mengembangkan strategi guna peningkatan citra organisasi dalam rangka membangun keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Strategi yang dapat dilakukan PTS untuk peningkatan citra tersebut dalam hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Strategi peningkatan citra yang Dapat dilakukan PTS dalam membangun keunggulan kompetitif

No	Strategi	Sasaran Publik		Contoh Isi Informasi	Media Komunikasi
		Eksternal	Internal		
1	Kampanye Publik Relesen	√		Profil PTS, keunggulan PTS, prestasi-prestasi prestisus yang diraih PTS	Media publik relesen secara terintegrasi seperti: cetak, elektronik, luar ruang, dan teknologi informasi dan komunikasi (sms dan internet)
2	Sosialisasi budaya organisasi yang dimiliki PTS		√	Budaya organisasi dan langkah-langkah untuk melaksanakannya	Rapat pimpinan, rapat dosen, rapat karyawan
3	Peningkatan kompetensi karyawan		√	Langkah-langkah peningkatan kompetensi karyawan	Pelatihan, seminar, workshop
4	Pemberian penghargaan bagi dosen dan karyawan yang berprestasi		√	Kepedulian dan penghargaan PTS terhadap dosen dan karyawan yang berprestasi	Seminar, workshop, acara wisuda, majalah kampus, dan web site
5	Menjadikan mahasiswa terbaik sebagai duta dalam berbagai acara yang dilaksanakan oleh PTS		√	Prestasi menonjol yang diraih mahasiswa, PTS memiliki mahasiswa dan lulusan yang berkualitas dan diakui masyarakat	Seminar, workshop, acara wisuda, majalah kampus, dan web site
6	Kunjungan pimpinan universitas		√	Program PTS secara umum (renstra) serta keinginan dan aspirasi seluruh stakeholders	Rapat fakultas, rapat program studi, rapat UKM

No	Strategi	Sasaran Publik		Contoh Isi Informasi	Media Komunikasi
		Eksternal	Internal		
	ke fakultas dan program studi			internal PTS	
7	Optimalisasi peran Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM)	√	√	Jenis dan kegiatan mahasiswa yang ada di PTS berikut prestasi yang pernah diraih	Pertunjukan musik langsung, leflet, lomba-lomba, serta melalui web site PTS

Strategi peningkatan citra bagi publik eksternal PTS (Kampanye Publik Relesen) seperti yang tersaji pada Tabel 1 dalam hal ini dapat dijabarkan dalam berbagai program sesuai dengan publik eksternal PTS secara khusus. Program peningkatan citra yang merupakan penjabaran dari strategi kampanye publik relesen yang dapat dilakukan PTS dalam membangun keunggulan kompetitif dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Program peningkatan citra PTS untuk publik eksternal

No	Sasaran Publik Eksternal	Program	Tujuan
1	Calon Mahasiswa	Presentasi profil PTS di SMU	Memberikan pengetahuan kepada calon mahasiswa mengenai <u>keunggulan yang dimiliki PTS</u>
		<i>Open House</i> Kampus	Memberikan kesempatan kepada calon mahasiswa dan seluruh stakeholder eksternal untuk melihat secara langsung fasilitas dan <u>keunggulan yang dimiliki PTS</u>
		Pertunjukan Musik Kampus	Menjadikan pertunjukan musik sebagai media komunikasi antara calon mahasiswa dengan organisasi kemahasiswaan yang ada di PTS
2	Media massa	<i>Media gathering</i>	Memberikan informasi mengenai keunggulan PTS kepada wartawan serta untuk membina hubungan baik dengan wartawan
		<i>News release</i>	Menginformasikan segala kegiatan yang unggul yang dilakukan PTS kepada masyarakat luas setiap hari
		<i>Media kits</i>	Memberikan informasi mengenai profil PTS kepada wartawan atau pihak lain dalam bentuk kits yang menarik
3	Pemerintah	<i>Government gathering</i>	Menjalin hubungan baik dengan pemerintah sehingga diharapkan terdapat kerjasama yang saling menguntungkan
		Seminar	Menunjukkan peran aktif PTS terhadap lingkungan khususnya dalam bidang penelitian
4	Pengguna (Users)	Laporan tahunan	Memberikan informasi perkembangan PTS kepada <u>pengguna setiap tahun</u>
		<i>Users gathering</i>	Menunjukkan secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan PTS dalam menghasilkan lulusan
5	Masyarakat (community)	Beasiswa	Menunjukkan kepedulian PTS terhadap pendidikan masyarakat

			yang kurang beruntung secara ekonomi
		Bakti sosial	Menunjukkan kepedulian PTS terhadap permasalahan sosial yang dihadapi masyarakat
6	Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	<i>Sponshorsip</i>	Memberikan bantuan kepada LSM tertentu untuk melaksanakan kegiatan yang selaras dengan kegiatan PTS
7	Alumni	<i>Alumni gathering</i>	Membangun relasi dan komitmen alumni terhadap peningkatan mutu kegiatan tri dharam yang dilakukan PTS
		Majalah Alumni	Mensosialisasikan perkembangan PTS serta kiprah alumni PTS dalam pembangunan masyarakat
		<i>Career Center</i>	Menginformasikan mengenai peluang kerja yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan karir alumni
8	Pesaing	Seminar	Menjalin kerjasama dan tukar menukar informasi

KESIMPULAN

1. Publik (khalayak) yang menjadi sasaran kegiatan PR yang dilakukan oleh PTS dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu publik eksternal dan publik internal. Publik eksternal PTS terdiri atas calon mahasiswa, media massa, pemerintah, pengguna (*users*), masyarakat (*community*), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga pendanaan, alumni dan kompetitor. Sedangkan yang termasuk dalam publik internal adalah karyawan, dosen, mahasiswa, pimpinan universitas, pimpinan fakultas, pimpinan program studi dan senat.
2. Strategi peningkatan citra dalam membangun keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan oleh PTS melalui pendekatan penciptaan pengetahuan organisasi bagi publik eksternal adalah kampanye *public release*, sedangkan strategi yang dapat

dilakukan bagi publik internal adalah sosialisasi budaya organisasi yang dimiliki PTS, peningkatan kompetensi karyawan, pemberian penghargaan bagi dosen dan karyawan yang berprestasi, menjadikan mahasiswa terbaik sebagai duta dalam berbagai acara yang dilaksanakan oleh PTS, kunjungan pimpinan PTS ke fakultas dan program studi, dan optimalisasi peran Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM).

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda IA. 2007. Kompetensi SDM PR dalam Pengelolaan Krisis di Perguruan Tinggi. Makalah yang disajikan dalam Seminar Nasional HIMA PR Universitas Mercu Buana di Jakarta pada tanggal 14 Juni 2007.
- Hasan A. 2008. *Marketing*. Yogyakarta: MedPress.
- Hery ISP. 2011. Public Relation Perguruan Tinggi Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Perbankan*. Vol. 19, No. 19. Open Journal System. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank/article/view/64>
- HubeisM. 2001. Publik Relesen sebagai Perangkat Manajemen dalam Organisasi. Makalah Seminar Nasional Peran Public Relations dalam Pembangunan Pertanian Efektif dan Berkesinambungan, yang diselenggarakan oleh PS KMP dan PS MPI, PPS IPB di Hotel Salak, 19 April 2001.
- Jefkins F. 2003. *Public Relations*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Winardi J. 2006. *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Kencana Media Group.