

Corporate Branding Organisasi Sektor Publik: Studi pada Technology Business Incubation Center Puspipstek

Shiddiq Sugiono^{1*} and Maria Puspitasari²

¹Pascasarjana Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia

²Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia

Abstrak. *Technology Business Incubation Center (TBIC) Puspipstek merupakan organisasi sektor publik yang memberikan layanan inkubasi bisnis kepada perusahaan rintisan (startup). Pengomunikasian identitas organisasi kepada stakeholder menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk membangun daya tarik tersendiri dibanding organisasi lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran serta mengevaluasi aktivitas corporate branding TBIC Puspipstek melalui penyelarasan model vision-culture-image (VCI). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, adapun data penelitian diperoleh melalui wawancara dengan manajemen TBIC dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menyebutkan bahwa TBIC Puspipstek telah berusaha untuk menyelaraskan tujuan, budaya dan citranya meskipun masih terdapat ketidakselarasan di antara komponen tersebut. TBIC telah berupaya menyelaraskan identitasnya melalui pemberian layanan yang menumbuhkan jiwa technopreneurship, membangun iklim komunikasi yang positif dan membangun pengelolaan anggaran yang baik. Adapun gap yang muncul dikarenakan komunikasi dengan stakeholder yang kurang intens, budaya organisasi sektor publik yang kurang cocok dengan sektor swasta serta tidak relevannya kompetensi pengelola inkubator. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa organisasi sektor publik yang masuk dalam kompetisi bisnis perlu melakukan corporate branding agar memiliki daya tarik tersendiri dibanding organisasi lainnya. Penelitian ini turut memberikan berbagai implikasi salah satunya untuk mentransformasi budaya Puspipstek sebagai organisasi pembelajar.*

Kata kunci: *Corporate branding, organisasi sektor publik, inkubator bisnis, identitas, model VCI*

Abstract. *Technology Business Incubation Center (TBIC) Puspipstek is a public sector organization that provides business incubation services to startup companies. Communicating the identity of the organization to stakeholders is one effort that can be done to build its own appeal compared to other organizations. This study aims to provide an overview and evaluate the TBIC Puspipstek corporate branding activities through alignment of the vision-culture-image (VCI) model. The method used in this research is descriptive analysis with a qualitative approach, while the research data were obtained through interviews with TBIC management and documentation studies. The results of the study mentioned that TBIC Puspipstek has tried to harmonize its goals, culture and image even though there are still gaps between these components. TBIC has sought to harmonize its identity through the provision of services that foster a spirit of technopreneurship, build a positive communication climate and build good budget management. As for the gaps that arise due to less intense communication with stakeholders, the culture of public sector organizations that are less suited to the private sector as well as the irrelevance of the competencies of incubator managers. The conclusion that can be drawn is that public sector organizations involved in business competition need to do corporate branding in order to have their own appeal compared to other organizations. This research also provides various implications, one of which is to transform the Puspipstek culture as a learning organization.*

Keywords: *Corporate branding, public sector organizations, business incubator, identity, VCI model*

*Corresponding author. Email: sugionoshiddiq@gmail.com

Received: June 29th, 2020; Revision: November 30th, 2020; Accepted: December 14th, 2020

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2020.19.3.5>

Copyright©2020. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

Pendahuluan

Organisasi sektor publik pada dasarnya bertujuan untuk memberikan layanan publik secara prima dan tidak berfokus pada profit. Organisasi tersebut merujuk pada organisasi yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa kepada publik untuk kepentingan umum (Haryono, 2013). Adapun organisasi tersebut memiliki target dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat melalui pemberian layanan publik yang berkualitas. Selain itu pemberian layanan publik merupakan cara organisasi sektor publik untuk menjamin berbagai hak konstitusional dari masyarakat (Sururi, 2020).

Meskipun tidak berfokus pada profit, bukan berarti organisasi sektor publik terlepas dari kompetisi bisnis. —Canel & Luomo-Aho (2018) menyampaikan bahwa bahwa terdapat beberapa organisasi sektor publik yang turut berkompetisi dengan organisasi lainnya dalam memperebutkan sumber daya, salah satunya pelanggan. Organisasi sektor publik dalam hal ini turut masuk dalam kompetisi bisnis dengan organisasi swasta untuk memperebutkan berbagai sumber daya, salah satunya pelanggan. —Luoma-aho (2007) mengidentifikasi 3 kelompok organisasi sektor publik berdasarkan tingkat kompetisinya yaitu: organisasi publik tanpa kompetisi, organisasi publik dengan kompetisi sedang dan organisasi publik dengan kompetisi tinggi. Organisasi sektor publik dalam hal ini harus mampu menyampaikan berbagai keunggulannya sehingga semakin banyak pelanggan yang menggunakan layanan publik.

Namun dalam prakteknya organisasi sektor publik dilanda oleh beberapa masalah citra atau stereotip negatif di masyarakat (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Wæraas & Byrkjeflot (2012) menyampaikan bahwa salah satu stereotip yang tercipta secara global menggambarkan pekerjaan pegawai organisasi sektor publik hanyalah membaca koran saja. Selain itu organisasi sektor publik dikenal memiliki citra bahkan reputasi buruk seperti birokrasi yang

tidak fleksibel, tata kelola yang buruk, kerja yang tidak efisien bahkan adanya tindak korupsi. Berbagai citra buruk tersebut pada akhirnya menjadi suatu penyebab mengapa organisasi sektor publik tidak memiliki daya tarik bahkan tidak membangun niatan *stakeholder* untuk membuat suatu ikatan tertentu —(Canel & Luomo-Aho, 2018).

Berdasarkan gagasan-gagasan yang telah disampaikan maka organisasi publik, khususnya yang terlibat dalam kompetisi sumber daya, perlu menyusun serta mengevaluasi strategi komunikasi yang tepat agar publik mengetahui akan layanan yang disediakan maupun kelebihan-kelebihan yang ditawarkan dari layanan tersebut agar mampu menarik calon pelanggan. Cornelissen (2004) menyampaikan bahwa tumbuhnya daya tarik organisasi kepada berbagai *stakeholder* dapat memengaruhi perilaku seseorang untuk memilih dan mendukung suatu organisasi dibanding organisasi lainnya yang memberikan produk serupa. Adapun tujuan akhir dalam mengomunikasikan daya tarik adalah membangun reputasi positif sehingga seseorang akan membangun hubungan dengan suatu organisasi (Doorley & Garcia, 2015).

Pada tatanan tersebut, Pusat Penelitian Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Puspiptek) merupakan unit kerja di bawah Kementerian Riset dan Teknologi (Kemenristek)/BRIN di mana salah satu tugasnya adalah mengelola *Technology Business Incubation Center* (TBIC) (Puspiptek, 2020a). Tujuan dari didirikannya TBIC tidak dapat dilepaskan dari visi dan misi Puspiptek sebagai pusat pengembangan *startup* berbasis teknologi dalam rangka menghilirisasi produk inovasi teknologi (Puspiptek, 2013). Adapun fungsi tersebut merupakan implikasi dari diresmikannya Puspiptek sebagai taman sains dan teknologi nasional/*National Science and Technology*/NSTP (Puspiptek, 2020a). Selain itu, didirikannya TBIC merupakan transformasi Puspiptek yang awalnya merupakan pusat penelitian menjadi organisasi sektor publik yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja berbasis iptek (Puspiptek, 2020a).

Kepala Puspiptek melalui SK Kepala Puspiptek Nomor 887/P2/Kp/XI/2016 menugaskan Bidang Kerjasama dan Bisnis Teknologi menjadi pengelola inkubator bisnis teknologi Puspiptek. Dalam hal ini bidang kerjasama dan bisnis teknologi dinilai menjadi bidang kerja di Puspiptek yang memiliki intensitas lebih tinggi dalam berkomunikasi dengan *stakeholder* layanan inkubasi bisnis teknologi dibandingkan dengan bidang lainnya (Puspiptek, 2020a). Melalui kondisi tersebut penelitian ini memiliki fokus kajian pada Bidang Kerja Sama dan Bisnis Teknologi secara khusus.

TBIC merupakan inkubator bisnis yang memiliki tujuan untuk menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi melalui program inkubasi bisnis dan berbagai kegiatan seperti pelatihan *technopreneurship*, *mentoring*, *business gathering*, promosi, dan lain-lain (Puspiptek, 2020a). TBIC menyiapkan berbagai sarana dan prasarana yang dapat digunakan oleh tenan/peserta program inkubator bisnis secara gratis pada masa inkubasi (Puspiptek, 2020a). Adapun TBIC Puspiptek telah menyiapkan insentif untuk keperluan pengembangan bisnis tenan. Namun begitu, tenan tetap memiliki perjanjian dengan TBIC untuk dapat memenuhi target penjualan produknya hingga masa inkubasi berakhir. Melalui berbagai macam aktivitas yang dilakukan TBIC Puspiptek, diharapkan tenan dapat menjadi *startup* yang siap masuk ke dalam pasar yang sesungguhnya.

Pengembangan inkubator bisnis dalam hal ini menjadi isu yang memiliki urgensi tersendiri, terutama dalam konteks Indonesia. Inkubator bisnis menjadi suatu fasilitas untuk melahirkan UMKM baru dan menumbuhkan jiwa *technopreneurship* pada masyarakat. UMKM dalam hal ini menjadi komponen penting dalam menyangga perekonomian Indonesia (Hasbullah, Surahman, Yani, Almada, & Faizaty, 2014). Selain itu, Puspiptek akan memiliki peran yang cukup penting pada masa pemerintahan Republik Indonesia periode 2019-2024 karena pada periode tersebut pemerintah akan lebih fokus dalam

meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terutama untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (KPPIP, 2019). Berdasarkan argumentasi tersebut maka dinilai penting untuk meneliti bagaimana kesiapan Puspiptek dalam membangun *brand* inkubator bisnis yang baik sehingga publik percaya dengan pelayanan yang diberikan.

Dalam hal ini, TBIC Puspiptek bukan merupakan satu-satunya organisasi yang memberikan layanan inkubasi bisnis. Berbagai perusahaan bonafid yang sudah memiliki nama baik turut menawarkan program yang sama kepada masyarakat. Bank Mandiri dalam hal ini memiliki inkubator bisnis yang bernama Mandiri *Digital Incubator* –(Mandiri Digital Incubator, 2020), Telkom Indonesia turut memiliki inkubator bisnis yang bernama Indigo *Incubator* (Indigo, 2020). Meskipun tidak bersaing secara langsung, namun TBIC Puspiptek dalam hal ini perlu menunjukan daya tariknya agar masyarakat mengenali atau bahkan mau menggunakan layanannya. Hal ini menjadi penting karena jumlah pelanggan turut menjadi target kinerja dari TBIC (Puspiptek, 2015).

Dalam kondisi tersebut, Puspiptek pada akhirnya turut masuk dalam kompetisi bisnis untuk memperebutkan sumber daya, yaitu pelanggan. Puspiptek harus mampu mengomunikasikan seluruh keunggulannya maupun daya tariknya dengan inkubator bisnis lainnya agar *stakeholder* memiliki ketertarikan untuk menggunakan layanannya. Hal ini perlu dilakukan agar calon pelanggan semakin tertarik untuk menggunakan layanan yang diberikan. Semakin menarik citra suatu organisasi maka akan semakin mendorong pelanggan tertarik dalam menggunakan layanannya. Adapun terpenuhinya target peserta inkubasi merupakan indikator kesuksesan Puspiptek dalam menjalankan layanan publiknya (Puspiptek, 2015).

Dalam kompetisi tersebut TBIC sebagai organisasi sektor publik harus tetap waspada dengan stereotip buruk mengenai organisasi tersebut. Sebagai organisasi yang

berbasis birokrasi, fleksibilitas menjadi isu penting dalam membangun reputasi positif —(Canel & Luomo-Aho, 2018). Nilai profesionalisme dari para pegawai TBIC turut menjadi permasalahan karena tidak semua memiliki keahlian dalam mengoperasikan inkubator bisnis teknologi (Puspipstek, 2020a). Hal ini cukup berbeda dengan inkubator bisnis swasta lainnya karena memiliki fleksibilitas serta tingkat profesionalitas yang mumpuni.

Corporate branding dapat menjadi salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membangun daya tarik yang positif (Van Riel & Fombrun, 2007). *Corporate branding* adalah serangkaian aktivitas yang diambil oleh organisasi untuk membangun ikatan dan reputasi positif antara internal dan eksternal *stakeholder* positif (Van Riel & Fombrun, 2007). De Chernatony (1999) menyatakan bahwa aktivitas *corporate branding* akan mengurangi *gap* antara identitas dengan reputasi organisasi. Selain itu, *corporate branding* mampu mendorong *stakeholder* untuk mengidentifikasi diri mereka terhadap organisasi melalui penyampaian identitas dan budaya perusahaan (Farid & Faridha, 2017).

Dalam melakukan aktivitas *corporate branding*, organisasi harus mengacu pada identitas organisasi yang dimilikinya. Thomsen (2016) menjelaskan bahwa *corporate branding* mengintegrasikan *stakeholder* internal dan eksternal melalui identitas dari organisasi, dalam hal ini organisasi perlu menyampaikan jati diri organisasi. de Chernatony (2006) menyatakan bahwa *corporate branding* mengacu pada merek yang mampu merepresentasikan organisasi di mana nilai korporat diterapkan pada seluruh aspek termasuk produk. Berdasarkan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Hatch & Schultz (2003), *corporate branding* adalah suatu proses menyambungkan *vision* (tujuan), *culture* (budaya), dan *image* (citra) dari suatu organisasi. Berbagai hal tersebut turut menyatakan bahwa organisasi harus memiliki identitas yang jelas serta kuat, sehingga memiliki jati diri yang siap dikomunikasikan kepada *stakeholder*.

Beberapa penelitian empiris sebelumnya sebagian besar menganalisis *corporate branding* dari perusahaan diluar organisasi pemerintahan. Zubaedah (2018) menganalisis peran *corporate branding* dalam aktivitas *rebranding* perusahaan tokobagus.com menjadi olx.com. Stuart & Jones (2004) menganalisis peran *corporate branding* dalam membangun brand di *marketspace*. Purwanti (2018) melakukan penelitian untuk menganalisis peran logo, iklan, dan *corporate social responsibility/CSR* dalam *corporate branding* PT PLN Batam. Hal ini membuka peluang untuk memberikan pemahaman lebih luas mengenai bagaimana organisasi sektor publik atau lebih khususnya pemerintahan yang memiliki *persaingan bisnis* dalam mengimplementasikan *corporate branding* untuk menunjukan daya tariknya.

Model *vision-culture-image/VCI* dapat menjadi salah satu acuan untuk melihat bagaimana efektivitas dari aktivitas *corporate branding* pada suatu organisasi (Hatch & Schultz, 2016: 11). Gagasan utama model tersebut menyatakan bahwa *corporate brand* yang kuat ditunjukan dari keselarasan antara tujuan, budaya dan citra suatu organisasi. Adapun hal tersebut dapat dibangun melalui pengomunikasikan identitas organisasi secara konsisten kepada *stakeholder*. Penyelarasan ketiga komponen tersebut menjadi penting bagi suatu organisasi karena melalui hal tersebut identitas organisasi dapat dikomunikasikan secara utuh sehingga memiliki daya tarik positif di benak *stakeholder*.

Pendekatan *Corporate Branding* dengan Model VCI memiliki kunci bahwa *corporate brand* yang kuat memiliki *gap* yang sangat kecil antara visi, budaya dan citra (Hatch & Schultz, 2016: 11). Hubungan antara ketiga komponen secara ideal perlu dipantau untuk menjaga efektivitas *corporate branding*. Dengan kata lain, Hatch dan Schultz mengklaim bahwa visi perlu didukung dan sesuai dengan budaya perusahaan serta harus sesuai dengan persepsi pemangku kepentingan utama untuk membangun dan mempertahankan merek korporat yang kuat. *Corporate branding* membutuhkan pesan yang konsisten mengenai identitas organisasi sehingga dapat memunculkan reputasi yang baik pada seluruh *stakeholder* (Harris & de Chernatony, 2001).

Penelitian terhadap perusahaan LEGO menyatakan bahwa *corporate branding* penting untuk mengevaluasi *brand* perusahaan, dalam hal ini perusahaan tersebut melakukan transformasi budaya organisasinya sehingga terdapat keselarasan antara tujuan, budaya dan citra dari LEGO (Schultz & Hatch, 2003). Penelitian lainnya mengeksplorasi aktivitas dan membangun model *corporate branding* yang dilakukan oleh perusahaan swasta *coworking space* di Bandung (Damayanti, 2017). Penelitian Damayanti menyarankan bahwa pembenahan budaya kerja internal perlu dilakukan terlebih dahulu untuk membangun citra yang baik di benak stakeholder. Resya (2019) melakukan analisis model VCI pada kompetisi *Unilever Future Leaders' League* (UFL) sebagai bagian dari upaya *corporate branding* perusahaan Unilever. Melalui UFL, Unilever mencoba meningkatkan reputasi perusahaannya sehingga bisa merekrut calon pegawai yang berkualitas. Lorenz (2010) mengkaji bagaimana nilai inti perusahaan yang diinternalisasi oleh para pegawai sektor manufaktur di Belanda mampu mengurangi ketidakselarasan pada model VCI. Penelitian ini akan memberikan kebaruan dalam penggunaan model VCI untuk menganalisis *corporate branding* pada organisasi sektor publik/pemerintahan karena berbagai penelitian sebelumnya berfokus pada organisasi/perusahaan swasta.

Dalam konteks global, *corporate branding* telah menjadi salah satu fokus dari organisasi sektor publik (Wæraas, 2008). Salah satu alasan organisasi tersebut melakukan *corporate branding* adalah untuk menempati *top-of-mind* dari *brand* yang dibangun. Adapun melalui *corporate branding* yang kuat, reputasi organisasi yang positif akan turut terbangun (Van Riel & Fombrun, 2007). Reputasi organisasi akan menjadi suatu daya tarik yang mampu memberikan berbagai manfaat positif bagi organisasi sektor publik (Bass, 2018). Selain itu, *brand* yang kuat mampu membangun kepercayaan dari *stakeholder* (Jan & Putro, 2020), tidak terkecuali pada organisasi sektor publik yang sangat membutuhkan kepercayaan untuk memperkuat legitimasinya —(Canel & Luomo-Aho, 2018)

Dalam meningkatkan daya tariknya, organisasi sektor publik harus terus menjadi organisasi pembelajar sehingga menumbuhkan inovasi serta meningkatkan kualitas layanan publik (Hui, Radzi, Jenatabadi, Kasim, & Radu, 2013). Secara umum organisasi pembelajar mengacu pada suatu budaya yang mendukung lingkungan untuk belajar, mencakup pembelajaran untuk individu dan organisasi (Kanten, Kanten, & Gurlek, 2015). Memberikan perhatian lebih kepada pembangunan organisasi pembelajar akan membantu terwujudnya budaya inovasi dan kreativitas dalam suatu tempat kerja (Inków, 2020). Melalui organisasi pembelajar, tingkat keterlibatan dalam bekerja akan mengembangkan perilaku inovatif dari pegawai-pegawainya. Selain itu, fokus dalam mengembangkan organisasi pembelajar akan meningkatkan kapabilitas serta kolaborasi dalam berbagi pengetahuan diantara pegawai sehingga tercipta inovasi secara terbuka (Jui-Hsi, Jiun-Kai, Jian-feng, & Ping, 2019).

Berangkat dari permasalahan yang telah disampaikan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi bagaimana aktivitas *corporate branding* yang dilakukan oleh Puspiptek dalam rangka membangun daya tariknya kepada *stakeholder*. Penelitian ini akan melengkapi pemahaman *corporate branding* namun dalam konteks organisasi sektor publik karena belum ditemukan penelitian empiris yang menganalisis *corporate branding* organisasi sektor publik melalui model VCI. Terdapat tiga pertanyaan penelitian yang akan dijawab serta turut menjadi batasan penelitian: Apa saja visi, budaya dan citra pada TBIC Puspiptek?, Apa saja keselarasan antara tujuan, budaya dan citra dari TBIC Puspiptek?, Serta apa saja ketidakselarasan antara tujuan, budaya dan citra dari TBIC Puspiptek?

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menerapkan paradigma post-positivistik dan pendekatan kualitatif dalam mengamati realitas yang terjadi di lapangan.

Paradigma tersebut digunakan untuk mengidentifikasi dan menguji sebab yang menentukan suatu hasil (Creswell, 2009). Adapun penggunaan paradigma tersebut dilakukan untuk mendapatkan suatu pemahaman yang utuh terhadap teori yang digunakan dalam penelitian (Panhwar, Ansari, & Shah, 2017). Dalam penelitian ini, aktivitas *corporate branding* yang pada dasarnya dilakukan untuk membangun daya tarik atau reputasi positif akan dieksplorasi melalui pendekatan kualitatif karena *brand*/identitas menjadi suatu pembeda dengan organisasi lainnya. Adapun penelitian ini merupakan jenis penelitian eksploratif karena bertujuan untuk mengeksplorasi dan menggambarkan aktivitas *corporate branding* di Puspiptek.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan Narasumber. Adapun teknik wawancara yang digunakan adalah *semi-structured interviews*. Teknik dilakukan untuk menggali perspektif subjektif dari Narasumber penelitian sehingga didapatkan pengalaman yang mendalam (Evans & Lewis, 2017: 2). Narasumber dipilih melalui teknik *purposive sampling* sehingga mampu memberikan informasi yang lebih relevan terhadap konteks penelitian. Tabel 1 menyajikan daftar Narasumber penelitian

Tabel 1.
Daftar Narasumber Penelitian

Jabatan (Identitas)	Data yang dibutuhkan
Kepala Subbidang Promosi dan Inkubasi Bisnis Teknologi (N.1)	Aktivitas pengomunikasian identitas TBIC Puspiptek terhadap pelanggan
Kepala Subbidang Pengelolaan Data dan Informasi (N.2)	Aktivitas pengomunikasian identitas TBIC Puspiptek terhadap pelanggan
Kepala Bidang Dokumentasi dan Publikasi Kemenristek/BRIN (N.3)	Strategi pembentukan identitas TBIC Puspiptek.
Kepala Bidang Rumah Tangga dan Barang Milik Negara Kemenristek/BRIN (N.4)	Implementasi manajerial dalam menjalankan strategi <i>branding</i> TBIC Puspiptek.

Sumber: Olahan Penelitian (2020)

Empat Narasumber pada tabel 3.6 dinilai memiliki informasi yang spesifik terhadap topik penelitian mengenai *corporate branding* di TBIC. Mereka menjadi aktor yang secara langsung berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan sehingga berbagai informasi mengenai proses pengomunikasian identitas dapat diperoleh secara tepat jika dibandingkan dengan pimpinan tertinggi di organisasi. Adapun pegawai internal pada dasarnya memiliki pemahaman mengenai nilai-nilai perusahaan secara mendalam sehingga mereka akan mengimplementasikannya setiap hari (Lorenz, 2010). Selain itu menganalisis *branding* secara internal merupakan awal yang baik untuk membangun reputasi organisasi (Damayanti, 2017).

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen, laporan, literatur akademis maupun kajian yang relevan terhadap TBIC Puspiptek. Fungsi dari data sekunder ini adalah untuk melakukan triangulasi sehingga dapat dipastikan bahwa pengumpulan berbagai macam data pada suatu fenomena telah dilakukan secara valid (Matthews, Ross, & Ellison, 2010: 217). Dalam hal ini TBIC telah beroperasi mulai dari tahun 2016 sehingga unit kerja tersebut telah memproduksi berbagai dokumen yang dapat digunakan sebagai data sekunder. Tabel 2 menyajikan daftar dokumen yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 2.
Daftar Dokumen

No.	Judul Dokumen	Alasan Pemilihan
1	Rencana Strategis Puspiptek Tahun 2015-2019	Dokumen ini memaparkan identitas serta strategi yang digunakan oleh Puspiptek untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2	Buku Rencana Induk/ <i>Masterplan</i> Revitalisasi Puspiptek (Puspiptek, 2013)	Dokumen ini berisikan roadmap mengenai pengembangan Puspiptek sebagai Taman sains dan teknologi.
3	Laporan Kinerja Bagian Kerja Sama dan Bisnis Teknologi Tahun 2019	Dokumen ini memaparkan berbagai hasil kerja dari TBIC Puspiptek selama tahun 2019.3
4	Laporan Kinerja (LAKIN) Puspiptek tahun 2019.	Dokumen ini memaparkan berbagai hasil kerja Puspiptek selama tahun 2019 .

Sumber: Olahan Penelitian (2020)

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif untuk menganalisis data penelitian (Miles & A. Huberman, 1994: 10). Analisis data dilakukan melalui 3 tahap analisis yaitu: reduksi data, penyajian data dan penyimpulan data. Reduksi data merupakan suatu proses memusatkan perhatian, menyederhanakan serta mengabstraksi data kasar yang diperoleh dari tahap pengumpulan data. Penyajian data adalah stahap untuk menggabungkan dan mengorganisir data yang telah direduksi sehingga mudah dipahami. Sedangkan penyimpulan data adalah tahap untuk menyimpulkan suatu fenomena melalui data yang telah valid. Ketiga tahapan tersebut terus menerus dilakukan hingga akhir penelitian sehingga diperoleh kesimpulan yang utuh.

Hasil dan Diskusi

Hasil dan diskusi secara umum terbagi atas tiga bagian. Bagian pertama akan menjelaskan *vision, culture* dan *image* dari TBIC Puspiptek. Hal ini perlu dilakukan karena pada dasarnya analisis model VCI dilakukan atas dasar ketiga komponen tersebut. Bagian kedua akan membahas mengenai keselarasan antara ketiga komponen tersebut. Sedangkan bagian ketiga akan membahas mengenai *gap* yang menjadi masalah Puspiptek dalam menyelaraskan ketiga komponen tersebut serta tindakan yang perlu diambil untuk menyelaraskannya kembali.

Vision, Culture dan Image Puspiptek

Puspiptek mendedikasikan dirinya untuk menjadi *National Science and Technology Park/NSTP* di Indonesia, hal ini turut digambarkan dalam berbagai visi, misi, maupun fungsi. Konsep NSTP sendiri lahir dari sebuah kajian yang dilakukan bersama pemerintahan Korea Selatan. Kajian tersebut menghasilkan sebuah pemikiran di mana Puspiptek menjadi *Indonesia Science Technology Park* (ISTP). Seiring dengan berkembangnya Puspiptek dan dalam menghadapi kebutuhan perkembangan teknologi. Puspiptek ditunjuk menjadi NSTP dalam RPJMN 2015-2019 di mana dalam hal ini Puspiptek memiliki fokus dalam menghilirisasi riset-riset teknologi menjadi produk-produk yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat Indonesia.

Nomenklatur Indonesia diganti menjadi “*National*” karena pada praktiknya banyak taman sains lainnya yang telah dan akan dibangun di Indonesia selain itu Puspiptek telah menjadi pusat rujukan untuk membangun taman sains lainnya. Sebagai NSTP, Puspiptek merupakan suatu *role model* atau percontohan bagi setiap institusi yang ingin mengembangkan tatman sains dan teknologi/STP. Pada akhirnya Puspiptek ingin mencapai suatu tahap di mana mereka setara dengan *Silicon Valley*, *Daedok Innopolis* dan taman sains lainnya yang dalam hal ini menjadi garda terdepan suatu bangsa dalam menghasilkan produk teknologi (Puspiptek, 2013).

Tabel 3.
Vision TBIC Puspiptek

<i>Vision</i>	Sumber Wawancara	Dokumen
“Menjadi pusat penelitian, pengembangan, dan inovasi teknologi terdepan yang bermutu dan mendukung daya saing bangsa”.	—Pemerintah hadir untuk mendorong komersialisasi teknologi lab, bagaimana hasil riset dan inovasi bisa berkontribusi bagi ekonomi, toolsnya dengan melahirkan perusahaan startup” (N.3)	Visi TBIC Puspiptek tertuang pada Dokumen Rencana Strategis Puspiptek Tahun 2015-2019 (Puspiptek, 2015)
Visi tersebut diuraikan kembali menjadi 3 misi yaitu: (1) meningkatkan inovasi produk produk nasional, (<i>economic impact</i>) (2) meningkatkan budaya entrepreneurship, penumbuhan Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT) dan meningkatkan kemampuan SDM industri/masyarakat (<i>social and academic impact</i>) ; serta (3) Meningkatkan kualitas layanan tata kelola, sarana prasarana, dan keamanan-keselamatan kawasan Puspiptek.	<i>Puspiptek adalah NSTP disana ada inkubator dan berbagai lahan yang disiapkan untuk industri. Pada saat 2015 jadi program nasional, masterplan Puspiptek menjadi referensi perpres. Konsep Puspiptek akhirnya diadopsi di perpres” (N.3)</i>	Fungsi Puspiptek sebagai penyelenggarainkubator bisnis turut tertuang pada buku Rencana Induk/Masterplan Puspiptek (Puspiptek, 2013)

Dihadirkannya layanan inkubasi bisnis merupakan salah satu cara Puspiptek untuk mengomunikasikan tujuan maupun *brand* organisasinya sebagai NSTP. Adapun tujuan Puspiptek tersebut telah menjadi bagian dari program nasional pengembangan taman sains dan teknologi. Inkubator bisnis dalam hal ini merupakan salah satu komponen yang harus hadir didalam taman sains dan teknologi sehingga terdapat aktivitas hilirisasi teknologi (Puspiptek, 2020a). Adapun dalam mengambil perannya sebagai lembaga pemerintahan, Puspiptek turut menyediakan berbagai lahan yang disiapkan untuk kebutuhan aktivitas penelitian dan pengembangan sektor industri.

Aspek *culture* atau budaya organisasi dari TBIC Puspiptek pada dasarnya telah dirumuskan oleh Kementerian Riset dan Teknologi. Berikut penjelasan mengenai nilai-nilai organisasi tersebut: 1) Sinergi: Membangun hubungan kerja sama dengan internal maupun kemitraan

eksternal yang produktif dan harmonis, 2) Integritas: Bersikap, bertindak dan mengambil keputusan berdasarkan sistem nilai, moral, kejujuran, komitmen dan kepatuhan pada ketentuan peraturan perundang-undangan. 3) Inovatif: Membangun sikap menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasikan hal baru yang lebih baik secara terus menerus dan berkelanjutan. 4) Akuntabel: Mengembangkan sikap dan tindakan kerja yang terukur dan bertanggung jawab terhadap hasil. 5) Profesional: Bersikap dan Bertindak dengan pengetahuan dan keahlian.

Adapun *tagline* yang menempel pada nilai-nilai organisasi tersebut adalah “siap melayani bangsa”, melalui tagline tersebut seluruh pegawai di setiap unit kerja Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi harus mampu memiliki jiwa pelayan publik yang kuat dalam dirinya.

Tabel 4
Culture TBIC Puspiptek

<i>Culture</i>	Sumber Wawancara	Dokumen
<i>Culture</i> atau budaya organisasi dari Puspiptek telah dirumuskan oleh Kementerian Riset dan Teknologi. Nilai -nilai budaya tersebut terdiri dari: berikut: (1) Sinergi, (2) Integritas, (3) Inovatif, (4) Akuntabel, (5) Professional atau disingkat dengan sebutan “SIAP”.	<i>“kita masih mengikuti mekanisme birokrasi organisasi pemerintah pada umumnya, semua unit bikin SOP mulai dari penerimaan pelanggan, review, sudah diinkubasi, penilaian, dan pasca inkubasi. Kalau manajemen keuangan kita ikut dari Puspiptek secara umum.” (N.3)</i>	Bentuk organisasi TBIC Puspiptek sebagai lembaga pemerintahan tertuang pada (Puspiptek, 2015) .

Sebagai organisasi sektor publik, TBIC Puspiptek tidak bisa lepas dari budaya birokrasi/hirarki (*hierarchy culture*)

Sumber: Olaban Penelitian (2020)

Sebagai organisasi sektor publik, TBIC Puspiptek tidak bisa lepas dari budaya birokrasi/hirarki (*hierarchy culture*) yang menerapkan berbagai macam prosedur, kebijakan maupun regulasi untuk meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja "(Hatch & Cunliffe, 2013). Berbagai SOP dan proses birokrasi turut mengatur sistem kerja di TBIC Puspiptek. Dalam layanan inkubasi bisnis, seluruh proses kerja di inkubator Puspiptek dalam hal ini telah disampaikan melalui dokumen SOP sehingga diharapkan mampu membangun tata kelola pemerintahan yang baik. Adapun berbagai perjanjian kerja antara Puspiptek dengan tenant turut disampaikan dalam suatu kontrak resmi yang sama-sama disetujui pada awal masa inkubasi(Puspiptek, 2020a).

Dalam hal ini, Inkubator Bisnis Teknologi Puspiptek terus berupaya untuk mengomunikasikan nilai-nilai tersebut dalam setiap performa dan perilaku keorganisasiannya. Nilai sinergi menjadi salah satu nilai yang penting karena sebagai pengelola inkubator bisnis, Puspiptek harus mampu membangun kolaborasi yang kuat dengan seluruh *stakeholder*. Hal ini tentunya akan mendukung tujuan dari Puspiptek sendiri yang ingin menjadi pusat penelitian terbesar, terutama pada sisi jaringan.

Adapun nilai integritas dan akuntabel turut menjadi aspek yang penting dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang tidak dapat lepas dari regulasi. Begitu pula pada nilai profesionalisme, TBIC Puspiptek harus mampu memberikan layanan inkubasi bisnis secara prima.

Dalam aspek citra/*image*, TBIC Puspiptek ingin menyampaikan bahwa dirinya merupakan inkubator bisnis yang memiliki kelebihan dalam jaringan riset. Dalam hal ini TBIC Puspiptek memiliki jaringan riset dengan laboratorium-laboratorium pengujian di Kawasan Puspiptek (Puspiptek, 2013). Melalui keunggulan tersebut diharapkan banyak masyarakat, terutama *technopreneur*, yang tertarik untuk menggunakan layanan TBIC Puspiptek. Adapun dengan digunakannya fasilitas pengujian produk di Puspiptek, TBIC turut membangun *brand* NSTP yang kuat kepada masyarakat. Selain itu, Puspiptek ingin menyampaikan kepada publik bahwa dirinya adalah suatu fasilitas yang mendukung aktivitas kolaborasi antara peneliti, pebisnis maupun pemerintah daerah. Berkumpulnya aktor-aktor tersebut dinilai akan mampu mempercepat terjadinya proses hilirisasi teknologi.

Tabel 5
Image TBIC Puspiptek

Image	Sumber Wawancara	Studi Dokumen
TBIC Puspiptek ingin menyampaikan citra sebagai inkubator bisnis yang memiliki kelebihan dalam jaringan riset. Dalam hal ini TBIC Puspiptek memiliki jaringan riset dengan laboratorium-laboratorium pengujian di Kawasan Puspiptek.	“Sebetulnya kalau dilihat dari fungsi, disini memang inkubasi bisnis kita pengennya jadi acuan orang-orang kalau mau jadi technopreneur, kita punya kelebihan akses ke laboratorium Puspiptek.” (N.3) “TBIC merupakan sarana atau fasilitas ke inkubasi yang bekerjasama dengan inkubator yang ada di perguruan tinggi, lembaga litbang yang berbasis teknologi” (N.2)	Citra yang ingin disampaikan oleh TBIC Puspiptek sesuai dengan fungsi Puspiptek pada buku rencana induk Puspiptek (Puspiptek, 2013)

Sumber: Olahan Penelitian (2020)

Keselarasan Model VCI

Bagian kedua dalam pembahasan akan mengeksplorasi keselarasan antara *vision*, *culture* dan *image* pada aktivitas *corporate branding* TBIC Puspiptek. Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan gambaran empiris bagi organisasi sektor publik lainnya yang ingin mengembangkan inkubator bisnis.

Keselarasan antara *vision* dengan *image* diwujudkan dalam pemberian layanan untuk menumbuhkembangkan jiwa *technopreneurship* pada tenan binaan. Hal ini sesuai dengan tujuan Puspiptek untuk meningkatkan SDM industri serta citra yang ingin dibangun untuk menghilirisasi produk inovasi. Dalam hal ini manajemen inkubator melakukan berbagai upaya, antara lain mengadakan *coaching* bisnis secara rutin, *sharing* pengalaman dengan alumni inkubator, pelatihan *branding* produk serta mengundang ahli-ahli yang bersangkutan dengan kewirausahaan. TBIC Puspiptek fokus dalam memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan. Hong & Yang (2009) mengatakan jika perusahaan menawarkan bantuan kepada pelanggan untuk mencapai tujuannya, maka kepuasan akan mengikutinya dan akan meningkatkan identifikasi terhadap organisasi.

Hal ini relevan dengan penelitian Schultz & Hatch (2003) yang menyampaikan bahwa dalam membangun *corporate branding*, suatu layanan harus didesain sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga muncul suatu daya tarik tertentu dari layanan tersebut.

Keselarasan tersebut turut menyampaikan bahwa citra dari produk (*product image*) pada organisasi sektor publik memiliki peran yang penting dalam membangun daya tarik pada *stakeholder*. Van Riel & Fombrun (2007) menyebutkan bahwa daya tarik atau reputasi organisasi turut dibangun oleh citra dari produknya.

Begitu juga Purwanti (2018) turut menyampaikan bahwa pelayanan publik yang prima menjadi fokus PT PLN Batam untuk membangun *corporate branding* di benak *stakeholder* dan *shareholder*. Adapun dalam hal ini layanan inkubasi menjadi media dalam mengomunikasikan identitas TBIC Puspiptek sebagai NSTP. Kondisi tersebut pada dasarnya dapat dikatakan sudah baik karena produk dari organisasi harus menggambarkan tujuan organisasi tersebut —(Canel & Luomo-Aho, 2018).

Keselarasan antara *vision* dengan *image* lainnya ditunjukkan dengan memunculkan dampak sosial kepada masyarakat melalui pengembangan perusahaan *startup*. Hal ini sesuai dengan misi Puspiptek untuk meningkatkan kompetensi masyarakat industri dan citra yang ingin dibangun sebagai pusat inovasi yang berkontribusi bagi ekonomi Indonesia (Puspiptek, 2015). Adapun keselarasan tersebut ditunjukkan TBIC melalui pembinaan *startup* yang menyasar komunitas-komunitas tertentu seperti petani ataupun tenaga kesehatan. Program ini dinilai turut mendorong pemberdayaan masyarakat.

Memunculkan dampak sosial menjadi salah satu cara yang efektif dalam membangun *corporate branding* karena melalui program tersebut akan terjalin hubungan baik antara perusahaan dengan berbagai *stakeholder*. Purwanti (2018) menyampaikan bahwa PT PLN Batam memiliki tujuh program tanggung jawab sosial yang berdampak kepada masyarakat di sekitar perusahaan untuk membangun hubungan harmonis. Kumar (2018) turut menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial menjadi pendorong bagi terjalinnya hubungan baik dengan *stakeholder* serta membangun reputasi positif dari perusahaan.

Pelaksanaan tanggung jawab sosial turut menjadi urgensi bagi organisasi sektor publik. Pada dasarnya ikatan sosial akan membangun modal sosial/*social capital* (Ryan, 2007). Adapun *social capital* mampu mendorong publik untuk mengidentifikasi organisasi serta membangun kolaborasi (Ryan, 2007). Hal ini harus terus dilanjutkan oleh Puspiptek karena mampu mendorong kolaborasi dengan berbagai elemen di inkubator bisnis.

Keselarasan antara *vision* dengan *culture* lainnya ditunjukkan TBIC Puspiptek dengan fokus membangun pengelolaan anggaran yang baik. Hal ini relevan dengan visi Puspiptek sebagai lembaga pemerintahan yang mengedepankan tata kelola yang baik dan budaya organisasi sektor publik yang mengutamakan akuntabilitas.

Keselarasan ini ditunjukkan oleh TBIC Puspiptek melalui pengomunikasian *Standard Operational Procedure/SOP* kepada stakeholder terutama pada aspek pengelolaan anggaran. Berbagai hal tersebut merupakan upaya branding Puspiptek dalam mengomunikasikan nilai budaya integritas, di mana Puspiptek patuh terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam mengomunikasikan nilai tersebut, Puspiptek telah menyampaikan SOP-SOP yang baku kepada stakeholder pada setiap mekanisme, khususnya yang berkaitan dengan penganggaran. Lorenz (2010) dan Damayanti (2017) turut menyampaikan bahwa keselarasan antara *vision* dengan *culture* terjadi karena adanya nilai perusahaan yang terinternalisasi, hal ini menggambarkan bahwa TBIC Puspiptek telah menginternalisasi nilai integritas.

Pengelolaan anggaran yang baik oleh Puspiptek telah membuahkan hasil di mana Puspiptek memenangkan dua buah penghargaan ditahun 2019. Smidts, Pruyn, & Van Riel (2001) dalam hal ini menyatakan bahwa pengomunikasian berbagai pencapaian organisasi membuka suatu kesempatan bagi *stakeholder* untuk membangun kesadaran akan daya tarik dari organisasi. Dalam penelitian Purwanti (2018) PT PLN Batam menunjukan capaiannya pada iklan perusahaan sebagai bagian dari *corporate branding*. Hal ini penting untuk terus dipertahankan karena sebagai dasar dalam melawan stereotip buruk organisasi sektor publik yang identik dengan tindak korupsi —(Canel & Luomo-Aho, 2018). Adapun pengalaman negatif mengenai korupsi akan memperburuk reputasi organisasi sektor publik —(Canel & Luomo-Aho, 2018).

Keselarasan pada *vision* dengan *culture* lainnya ditunjukkan oleh TBIC Puspiptek melalui pengomunikasikan motivasi secara intens tentang target penjualan atau *action plan* yang harus dicapai oleh tenan. Hal ini sesuai dengan tujuan Puspiptek untuk melahirkan *startup* yang dapat bersaing di pasar dan budaya akuntabilitas yang mengharuskan TBIC Puspiptek untuk bertanggung jawab atas rencana kerja yang disusun.

Relevan dengan penelitian Lorenz (2010) yang menyampaikan bahwa pemberian motivasi dari pimpinan kepada *stakeholder* menjadi cara untuk menumbuhkan *corporate brand* yang positif. Dalam hal ini pencapaian target penjualan tenan menjadi salah satu indikator untuk menilai apakah suatu *startup* dikatakan lulus dari inkubasi atau tidak. Adapun semakin banyaknya tenan yang lulus dari program inkubasi menggambarkan kesuksesan TBIC Puspipstek dalam memberikan layanan inkubasi. Selain itu setiap tahun target kinerja dari inkubator bisnis telah melampaui target yang telah ditetapkan (Puspipstek, 2020a).

Keselarasan antara *culture* dengan *image* lainnya ditunjukkan dengan menunjukan produktivitas yang tinggi kepada *stakeholder*. Hal ini sesuai dengan budaya akuntabilitas yang mengharuskan TBIC Puspipstek bertanggung jawab atas rencana kerjanya dan citra yang ingin dibangun sebagai organisasi sektor publik yang fokus dalam mencapai tujuannya sebagai NSTP. Dalam hal ini manajemen TBIC Puspipstek selalu mengingatkan untuk membuat laporan mengenai kinerja yang telah dilakukan. Adapun produktivitas yang tinggi turut ditunjang dengan pentetapan target yang tegas dari atasan. Selain itu, produktivitas Puspipstek turut disampaikan melalui berbagai laporan kinerja tiap tahunnya. Mohamad, Bakar, Halim, & Ismail (2014) turut menyampaikan bahwa produktivitas memiliki peran penting untuk membangun performa suatu organisasi. Schultz & Hatch (2003) dalam kerangka kerja manajemen *brand*nya turut menyampaikan bahwa performa organisasi memiliki peran utama dalam membangun *corporate branding*.

Keselarasan antara *culture* dengan *image* lainnya ditunjukkan TBIC Puspipstek dengan menghadirkan pemimpin yang mampu menciptakan iklim komunikasi positif antara tenan dengan pengelola inkubator. Hal ini sesuai dengan budaya sinergi yang menyatakan bahwa TBIC Puspipstek harus membangun ikatan produktif dengan *stakeholder* dan citra Puspipstek yang menyatakan bahwa TBIC Puspipstek hadir untuk memperluas jaringan.

Dalam hal ini pimpinan TBIC Puspipstek sebisa mungkin tidak membangun sekat antara tenan sebagai pelanggan dengan manajemen TBIC. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar terbangun ikatan yang kuat antara pelanggan dengan pengelola inkubator, sehingga proses komunikasi dapat berjalan secara lancar. Kepemimpinan yang kolaboratif menjadi salah satu elemen dalam membangun *corporate branding* yang positif (Schultz & Hatch, 2003).

Iklim komunikasi yang positif dalam hal ini menjadi komponen yang penting dalam membangun ikatan dengan *stakeholder* (Van Riel & Fombrun, 2007). Semakin terikatnya *stakeholder* dengan organisasi akan semakin mudah mereka menerima daya tarik yang ingin disampaikan (Hong & Yang, 2009). Menghadirkan pemimpin yang mampu membangun iklim komunikasi harus terus dipertahankan oleh Puspipstek karena kualitas pemimpinan mampu mendorong *stakeholder* dalam mengidentifikasi daya tarik dari organisasi yang mereka pimpin (Alharbi & Abdullah, 2016). Hal ini menjadi penting karena Schultz & Hatch (2003) menyampaikan bahwa komunikasi pimpinan yang lemah pada aktivitas *corporate branding* akan menurunkan performa manajemen *brand*.

Ketidakselarasan Model VCI

Bagian ketiga pembahasan ini mengeksplorasi ketidakselarasan yang menjadi penghalang TBIC Puspipstek dalam mengomunikasikan dan menyelaraskan identitasnya. Urgensi eksplorasi ketidakselarasan ini adalah untuk merumuskan implikasi praktis yang nantinya akan menyempurnakan *corporate branding* dari TBIC Puspipstek.

Ketidakselarasan antara *vision* dengan *image* terletak pada tidak adanya komunikasi yang intens antara Puspipstek dengan peneliti dan *stakeholder* lainnya. Hal ini dinilai menjadi suatu ketidakselarasan karena seharusnya tujuan Puspipstek sebagai NSTP adalah untuk membangun lingkungan kolaborasi antara berbagai *stakeholder* namun dengan hilangnya peneliti dalam lingkungan tersebut menjadikan identitas Puspipstek sebagai NSTP tidak utuh.

'Damayanti (2017) menyampaikan bahwa ketidakselarasan antara tujuan dengan citra adalah karena belum kuatnya visi dari suatu organisasi. Visi dalam suatu organisasi harus menjadi pondasi dalam merancang berbagai program. Hal ini bisa terjadi oleh TBIC Puspipstek yang belum memaksimalkan implementasi tujuan dalam membangun kolaborasi dengan peneliti maupun *stakeholder* lainnya melalui program-program organisasinya.

Kurang terlibatnya peneliti dalam ekosistem inkubator bisnis TBIC turut menjadi faktor akan ketidakselarasan identitas Puspipstek sebagai NSTP dengan keadaan yang terjadi. Dalam hal ini Puspipstek harus mampu membangun program komunikasi yang mampu merangkul seluruh *stakeholder* secara lebih efektif. Selain itu, perlu dimatangkan kembali penyesuaian kebijakan komersialisasi teknologi, sehingga akses peneliti terhadap inkubator menjadi lebih mudah. Berikut kutipan wawancara dari Narasumber:

“Lebih banyak mengadakan forum2 diskusi dengan peneliti dan pelanggan TBIC yang sukses. Menyelaraskan kebijakan komersialisasi hasil riset yang berlaku di LPNK (Pusat/Balai) dengan Puspipstek.” (N.3)

Stakeholder dalam hal ini bisa menjadi agen komunikasi organisasi yang mampu melakukan *Word-of-Mouth/WOM* kepada publik. Berdasarkan model manajemen reputasi Cornelissen (2014), WOM menjadi salah satu komponen untuk membangun reputasi suatu organisasi. Melalui nilai budaya sinergi, TBIC Puspipstek harus mampu merancang kembali mekanisme komunikasi yang efektif dan efisien dengan berbagai *stakeholder*, sehingga semakin banyak agen komunikasi yang untuk membangun reputasi yang positif. Adapun Zubaedah (2018) turut menambahkan bahwa dalam melakukan *corporate branding*, WOM dari konsumen dapat terjadi karena adanya pengalaman pemberian layanan yang baik.

Ketidakselarasan antara *vision* dengan *culture* terletak karena adanya birokrasi antar instansi yang berbelit-belit. Hal ini dinilai menjadi ketidakselarasan model VCI karena pada akhirnya tujuan TBIC Puspipstek dalam melahirkan perusahaan *startup* berbasis teknologi terhalang oleh berbagai administrasi sehingga layanan inkubasi tidak berjalan dengan lancar. Adapun Lorenz (2010) menyampaikan bahwa ketidakselarasan antara *vision* dengan *culture* adalah karena tidak relevannya nilai inti perusahaan. Ketidakselarasan ini tergambar dari beberapa kondisi di lapangan, salah satunya adalah ketika tenan membutuhkan izin produksi industri namun wilayah Puspipstek tidak diperuntukan bagi sektor industri, sehingga butuh izin yang menghambat proses inkubasi. Permasalahan ini harus menjadi fokus dari Puspipstek karena terdapat inkubator bisnis swasta lainnya yang memiliki fleksibilitas dalam membina tenan. Relevan dengan gagasan dari 'Damayanti (2017) yang menyatakan bahwa bahwa budaya yang tidak sejalan dengan visi tidak dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Beban administrasi yang tinggi turut menjadikan pengelola inkubator tidak fokus dalam mendampingi perkembangan bisnis tenan. Permasalahan tersebut menegaskan kembali bahwa organisasi sektor publik memiliki stereotip negatif karena tidak fleksibelnya birokrasi (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Adapun tidak fleksibelnya birokrasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan organisasi sektor publik memiliki reputasi negatif.

Menyikapi hal tersebut beberapa Narasumber turut menyarankan bahwa pada akhirnya Puspipstek harus merubah sistem manajemen menjadi *semi-profesional* atau Badan Layanan Umum (BLU). Dalam sistem manajemen tersebut, Puspipstek dapat memfokuskan pegawai untuk mengerjakan hal administratif atau teknis saja. Berikut kutipan Narasumber mengenai pola manajemen BLU:

“Dengan adanya perubahan sistem menjadi BLU bisa lebih fleksibel, kita bisa merekrut lebih spesifik misalnya administrasi saja, atau profesional saja.” (N.1)

Merubah pola manajemen menjadi semi profesional/BLU merupakan salah satu solusi untuk membangun pegawai yang lebih profesional dalam melayani pelanggan. Hal ini disebabkan karena salah satu komponen gaji berasal dari hasil kerja organisasi. Berbeda dengan budaya kerja yang ada karena meskipun target tidak dipenuhi, gaji pegawai tetap berasal dari APBN. Dengan fokusnya pegawai dalam memberikan layanan maka Puspiptek dinilai telah mengomunikasikan identitasnya sebagai pusat untuk menumbuhkembangkan perusahaan *startup* dengan lebih jelas. Semakin baiknya pengomunikasian identitas organisasi maka akan semakin baik pula reputasi yang diperoleh. Terlebih jika Puspiptek menerapkan pola BLU, reputasi organisasi menjadi modal untuk mendapatkan pegawai profesional sehingga dapat terus membangun reputasi yang lebih baik.

Ketidakselarasan antara *culture* dengan *image* terletak pada kurang relevannya kompetensi pengelola inkubator dengan tugas pendampingan bisnis. Hal ini dinilai menjadi permasalahan karena pada dasarnya pegawai TBIC Puspiptek harus memiliki budaya profesional, tetapi dengan tidak adanya kompetensi pada pengembangan bisnis menjadikan citranya sebagai pusat pengembangan *startup* menjadi terganggu.

Hal tersebut harus diperhatikan kembali oleh Puspiptek karena inkubator lain telah memiliki pegawai yang secara khusus memiliki kompetensi dalam pengembangan bisnis. Thomsen (2016) menjelaskan bahwa *gap* antara *image* dengan *culture* menimbulkan kebingungan dari *stakeholder eksternal* untuk mengidentifikasi dirinya terhadap identitas organisasi. Lorenz (2010) turut menyampaikan gagasan yang relevan bahwa lemahnya nilai-nilai inti dari perusahaan akan memperbesar *gap* antara *culture* dan *image*.

Hal ini jelas terlihat di lapangan bahwa TBIC Puspiptek masih mengimplementasikan budaya birokrasi padahal Inkubator bisnis sudah seharusnya dikelola secara profesional (Puspiptek, 2019a).

Menyikapi *gap* antara *vision* dengan *image*, sudah seharusnya Puspiptek mulai merumuskan nilai budaya kerjanya kembali sehingga komunikasi antara pengelola inkubator dengan tenant menjadi efektif. TBIC Puspiptek dinilai perlu menginternalisasi nilai dinamis dan organisasi pembelajar / *learning organization*. Berikut kutipan dari Narasumber:

“TBIC sebagai organisasi perlu diperlakukan sebagai *learning organization* yang adaptif. Mengelola TBIC sama dengan mengelola *startup* itu sendiri, harus selalu menyesuaikan dengan kebutuhan customer (pelanggan), memberikan solusi atas permasalahan pelanggan, dan selalu memperluas jejaring dengan *stakeholder* untuk memperluas market” (N.3)

Dalam hal ini pegawai Puspiptek harus terus belajar untuk menempatkan dirinya selain sebagai pelayan publik/aparatur sipil namun juga berjiwa pengusaha *startup* yang bergerak cepat dalam mengambil keputusan bisnis tetapi tidak serta merta mendobrak tata kelola yang telah ditentukan. Melalui organisasi pembelajar, Puspiptek harus mampu melakukan *branding* untuk meruntuhkan stereotip lembaga sektor publik yang buruk, khususnya dalam menangani birokrasi serta dapat menemukan gagasan-gagasan yang inovatif tanpa mendobrak sistem dan budaya yang telah diterapkan (Kanten, Kanten, & Gurlek, 2015).

Simpulan

Temuan utama dari penelitian ini menyebutkan bahwa TBIC Puspiptek telah berupaya untuk mengomunikasikan dan menyelaraskan identitasnya kepada *stakeholder* secara baik meskipun masih terdapat *gap* di antara komponen-komponen tersebut.

Dalam hal ini, TBIC Puspipstek telah berupaya untuk memberikan layanan yang sesuai dengan tujuan organisasi, membangun iklim komunikasi yang positif serta berupaya untuk membangun sistem pengelolaan anggaran yang baik. Meskipun begitu, berbagai permasalahan turut dihadapi oleh Puspipstek dalam mengomunikasikan dan menyelaraskan identitasnya. Penelitian ini menyatakan bahwa setidaknya terdapat tiga permasalahan yang dihadapi oleh TBIC Puspipstek antara lain: kurang intensnya komunikasi dengan peneliti dan alumni, budaya birokrasi organisasi sektor publik dan kurang relevannya kompetensi pengembangan bisnis pada pegawai.

Pada dasarnya berbagai ketidakselarasan VCI merupakan permasalahan umum yang terjadi pada organisasi sektor publik. Sehingga implikasi yang diajukan adalah untuk memunculkan suatu urgensi mengenai perubahan pola manajemen TBIC Puspipstek menjadi BLU. Melalui langkah tersebut diharapkan pengelolaan TBIC menjadi lebih fleksibel dan profesional sehingga organisasi dapat berfokus dalam mendampingi pengembangan bisnis tenan TBIC. Implikasi praktis lainnya penelitian ini menyatakan bahwa Puspipstek harus melakukan transformasi terhadap budaya organisasinya menjadi organisasi pembelajar yang adaptif dan dinamis. Hal tersebut dibutuhkan untuk menutupi kekurangan pengelola TBIC Puspipstek dalam hal kompetensi pengembangan bisnis *startup*. Adapun internalisasi nilai-nilai tersebut perlu dirancang oleh pihak manajemen agar terus tumbuh semangat untuk belajar dari berbagai *stakeholder*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada data yang diperoleh karena hanya berasal dari *stakeholder* internal. Adapun penelitian selanjutnya dapat menganalisis *corporate branding* di suatu inkubator bisnis melalui perspektif *multi-stakeholder*. Organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang lainnya dapat menjadi objek penelitian selanjutnya sehingga dapat memperluas pemahaman *corporate branding* di sektor publik.

Selain itu penelitian lainnya diharapkan mampu memperdalam keselarasan maupun ketidakselarasan VCI melalui pendekatan kuantitatif.

Referensi

- Alharbi, K., & Abdullah, A. (2016). Leadership styles as a source of employee organizational identification. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(12), 270–279.
- Bass, K. (2018). *Organizational Reputation: For public organizations. in media literacy: how the era of fake news affects public service*. 5. Retrieved from <https://stars.library.ucf.edu/publicsectormedialiteracy/5>
- Canel, M.-J., & Luomo-Aho, V. (2018). *Public sector communication: closing gaps between citizens and public organizations*. Medford: John Wiley & Sons, Inc.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications*. California: SAGE Publications Inc.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: a guide to theory & practice (4th Ed.; D. Alfonso, Ed.)*. Los Angeles; London; New Dehli; Singapore; Washington DC: Sage Publications.
- Creswell. (2009). *Research Design*. California: SAGE Publications Inc.
- Damayanti, D. (2017). Corporate branding coworking place in bandung (corporate branding coworking space di Bandung). *E d u t e c h*, 1 6 (2) , 1 2 2 . doi: 10.17509/e.v16i2.5171
- de Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation. in from brand vision to brand evaluation (second eds)*. doi: 10.4324/9780080506975
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 1 5 7 – 1 7 9 . doi: 10.1362/026725799784870432

- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication. In *The British Journal of Psychiatry* (3rd Editio, Vol. 112). doi: 10.1192/bjp.112.483.211-a
- Evans, C., & Lewis, J. (2017). *Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: exploring voluntary civic participation among adults. analysing semi-structured interviews using thematic analysis: exploring voluntary civic participation among adults*. SAGE Publications. doi: 10.4135/9781526439284
- Farid, F., & Faridha, S. (2017). Corporate branding. *Journal of Brand Management*, 4(5), 303–310. doi: 10.1057/bm.1997.10
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 441–456. doi: 10.1108/03090560110382101
- Haryono, S. (2013). *Balanced Score Card Untuk Mengukur*. STIE YPN, IV(1), 32–54.
- Hasbullah, R., Surahman, M., Yani, A., Almada, D. P., & Faizaty, E. N. (2014). Model pendampingan umkm pangan melalui inkubator bisnis perguruan tinggi (mentoring model for food sector of smes through business incubator of university). *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia (JIPI)*, 19(April), 43–49.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. In Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. doi: 10.1108/03090560310477654
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2016). *Taking Brand Initiative Ch.2 (First Edit)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hong, S. Y., & Yang, S. U. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer-company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 381–403. doi: 10.1080/10627260902966433
- Hui, H., Radzi, C. W. J. W. M., Jenatabadi, H. S., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013). Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in Asian manufacturing food. *Asian Journal of Empirical Research*, 8(3), 962–971.
- Indigo. (2020). *Startup Incubator & Accelerator Indonesia* | indigo.id. Retrieved June 19, 2020, from <http://indigo.id/>
- Inków, M. (2020). Organizational innovation capability as a result of knowledge management processes - a literature review. *Management*, 24(1), 143–156. doi: 10.2478/manment-2019-0040
- Jan, A., & Putro, W. (2020). The influence of corporate branding dimensions to consumer's product evaluation: cross-cultural perspective. *European Journal of Business and Management*, 12(8), 18–27. doi: 10.7176/ejbm/12-8-04
- Jui-Hsi, C., Jiun-Kai, H., Jian-feng, Z., & Ping, W. (2019). Open innovation: the role of organizational learning capability, collaboration and knowledge sharing. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3), 260–272. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=133901713&site=ehost-live>
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23 (October 2014), 1358–1366. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00523-7
- KPPIP. (2019). Lima fokus kerja di periode kedua pemerintahan jokowi. Retrieved from <https://kppip.go.id/siaran-pers/lima-fokus-kerja-di-periode-kedua-pemerintahan-jokowi/>
- Kumar, T. (2018). Linkage between csr & corporate reputation: evidence from public & private corporations in Bangladesh. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 127–134. Retrieved from <http://irep.iium.edu.my/27270/>

- Lorenz, J. G. (2010). Corporate brand management: aligning core values, strategic vision, corporate culture and image. Retrieved from https://essay.utwente.nl/60563/1/MSc_Lorenz_J.G..pdf <http://essay.utwente.nl/60563/>
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550043
- Mandiri Digital Incubator. (2020). Incubator – mandiri capital Indonesia. Retrieved June 19, 2020, from <https://mandiri-capital.co.id/en/mandiri-digital-incubator/>
- Matthews, B., Ross, L., & Ellison, N. (2010). Research Methods : A great starting point for students and would-be social researchers. Pearson Education Limited.
- Miles, M. B., & A. Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis_ an expanded sourcebook 2nd edition (1994).pdf (Second Edi)*. California: SAGE Publications Inc.
- Mohamad, B., Bakar, H. A., Halim, H., & Ismail, A. R. (2014). Corporate communication management (ccm) and organisational performance: a review of the current literature, conceptual model and research propositions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155(October), 115 – 122 . doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.266
- Panhwar, A. H., Ansari, S., & Shah, A. S. (2017). Post-positivism: an effective paradigm for social and educational research. *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH)*, 45(45), 254–260. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/317605754>.
- Purwanti, A. (2018). Corporate branding Sebagai Peran Public Relations PLN Bright Batam dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Akrab Juara*, 3(1), 61–71.
- Puspiptek. (2013). *Masterplan Revitalisasi Puspiptek dan Pengembangan I-STP*. Tangerang Selatan.
- Puspiptek. (2015). *Rencana Strategis Puspiptek Tahun 2015-2019*. Tangerang Selatan.
- Puspiptek. (2019a). *Laporan Kinerja Puspiptek*. Tangerang Selatan.
- Puspiptek. (2019b). *Puspiptek meraih peringkat ke-2 dalam penilaian laporan keuangan negara*. Retrieved March 17, 2020, from <https://puspiptek.ristekbrin.go.id/puspiptek-meraih-peringkat-ke-2-dalam-penilaian-laporan-keuangan-negara/>
- Puspiptek. (2020a). *Laporan Tahun 2019 Bidang Kerjasama dan Bisnis Teknologi*. Tangerang Selatan.
- Puspiptek. (2020b). *Puspiptek meraih peringkat ke-2 pada ikpa awards 2019 – Puspiptek*. Retrieved March 17, 2020, from <https://puspiptek.ristekbrin.go.id/puspiptek-meraih-peringkat-ke-2-pada-ikpa-awards-2019/>
- Resya, P. I. (2019). *Analisis keselarasan vision-culture-image dengan corporate branding strategy dalam event employer branding unilever future leaders' league*. Universitas Bakrie.
- Ryan, B. (2007). How can the corporate sector concepts of “reputation” and “trust” be used by local government?: A study to establish a model of reputation management for local government. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 8(2007), 37–75.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). The cycles of corporate branding: the case of the lego company. *California Management Review*, 46(1), 6–26. doi: 10.2307/41166229
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173–190. doi: 10.2307/3069448
- Stuart, H., & Jones, C. (2004). Corporate branding in market space. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 84–93. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540213
- Sururi, A. (2020). Kinerja implementasi pelayanan publik pemerintah kecamatan di kota Cilegon. *Jurnal Aristo (Social, Politic, Humaniora)*, 08(1), 129–153.

- Thomsen, P. C. K. (2016). Corporate branding in the municipal sector in Denmark (Copenhagen Business School). Retrieved from https://research.cbs.dk/files/58428950/Peter_Christian_Kofoed_Thomsen.pdf
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication. implementing practices for effective reputationmanagement*. New York: Routledge.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221. doi: 10.1177/1470593108093325
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206. doi: 10.1080/10967494.2012.702590
- Zubaedah, L. M. (2018). Corporate Rebranding tokobagus.com menjadi olx.co.id. *JITMI*, 1(1), 97–107.