

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIK PENINGKATAN CITRA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen seringkali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang dituntun oleh suatu kode etik.¹

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, para ahli memiliki pandangan tersendiri dalam mendefinisikan manajemen secara istilah (terminologi). Menurut Malayu S. P. Hasibuan manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.²

G. R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta

¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 1.

² Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 2.

mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.³

Sementara itu, menurut Mulyono manajemen ialah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam dunia pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.⁴

U. Saefullah menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti firman Allah:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا

تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam suatu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. As-Sajadah: 5)

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi sebagai khalifah di bumi manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya.⁵

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, secara garis besar manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang

³ George R. Terry terj. J. Smith D. F. M., *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 15.

⁴ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm. 18.

⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), hlm. 3.

meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi yang dilakukan pengelola untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

b. Pengertian Strategik

Strategik atau strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi, yang berarti cara. Istilah strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer, yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan peperangan. Menurut istilah, strategi merupakan rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.⁶

Sedangkan Iwan Purwanto menjelaskan bahwa “*Strategi is unified comprehensive and integrated plan that relates the strategy advantages of the firm to the challenges of the enterprise and achieve through proper execution by the organization*” (strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan).⁷

Dalam manajemen sebuah organisasi strategi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Tanpa strategi sebuah lembaga tidak akan bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Strategi diperlukan tidak hanya untuk mengembangkan rencana lembaga. Signifikansi nyata ialah menjauhkan perhatian manajer dari isu harian dan menekankan sebuah pengujian

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), Cet. 2, hlm. 137.

⁷ Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, (Bandung: CV Yrama Widya, 2007), hlm. 74.

kembali terhadap tujuan utama lembaga dalam hubungannya dengan pelanggan.⁸

Suatu lembaga membutuhkan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Menyusun strategi untuk suatu rencana adalah bagian tersulit dari proses perencanaan. Jika strategi yang diterapkan tepat maka segalanya akan berjalan dengan lancar, begitu juga sebaliknya. Penetapan strategi berlaku untuk semua program. Perannya menjadi penting karena memberikan fokus terhadap usaha yang dilakukan, sehingga dapat membantu mendapatkan hasil maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, strategi dapat diartikan sebagai cara yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan aspek eksternal dan internal lembaga guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

c. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.⁹

Menurut Ismail Solihin manajemen strategik ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi

⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), Cet. X, hlm. 212.

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan: dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 176-177.

dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.¹⁰

Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut, “*Strategic management is consists of the analyses, decisions and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*”.¹¹(Artinya, manajemen strategik ialah terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif).

Sedangkan Syaiful Sagala menjelaskan, manajemen strategik erat kaitannya dengan pendekatan yang bersifat integratif dengan mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen manajemen. Di dalamnya memuat formulasi strategik dan implementasi strategik. Jika diterapkan di dunia bisnis, manajemen strategik dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang untuk memperoleh keuntungan. Sedangkan dalam dunia pendidikan manajemen strategik digunakan untuk mengefektifkan sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian tujuan pendidikan.¹²

Penentuan tujuan diperlukan untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Tujuan-tujuan tersebut ditentukan oleh berbagai macam kekuatan, baik dari dalam maupun luar lembaga. Misalnya kepala sekolah, guru, murid, orang tua murid, pemerintah, dan kelompok-kelompok sosial yang menaruh perhatian terhadap program sekolah.

Manajemen strategik berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis (*strategic decision*), yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan lembaga dalam jangka

¹⁰ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 64.

¹¹ Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007), p. 11.

¹² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 128.

panjang. Keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat lembaga maupun pada tingkat divisi.¹³

d. Fungsi-Fungsi Manajemen Strategik

Selama proses penciptaan nilai, manajemen membutuhkan kemampuan untuk menata masalah yang beraneka ragam dan rumit menjadi kesatuan yang rapi dan teratur. Lingkungan manajemen yang semakin dinamis menuntut peranan kepemimpinan yang menerapkan fungsi manajemen secara berkisanambungan. Penerapan fungsi-fungsi manajemen membuat pembentukan citra sekolah bisa dinilai keberhasilannya.

Dalam manajemen yang dimaksud fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Setiap pakar mempunyai kunci fungsi manajemen sendiri. Namun pada umumnya fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam sebuah lembaga meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menurut Roger A. Kaufman sebagaimana dikutip U. Saefullah, perencanaan berarti suatu proyeksi (perkiraan) tentang segala sesuatu yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan menjadi jembatan penghubung kesenjangan antara keadaan masa kini dan masa yang akan datang.¹⁴

Perencanaan berkaitan dengan penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Perencanaan menjadi salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen. Tanpa adanya perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁵

Ada empat tahap dalam membuat sebuah perencanaan, yaitu:

a) Menetapkan tujuan atau sasaran. Langkah ini berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam

¹³ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, hlm. 65.

¹⁴ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 212.

¹⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 214.

penentuan tujuan disusun pula prioritas utama dan sumber daya yang dimiliki sehingga memudahkan pelaksanaan rencana.

- b) Menentukan keadaan, situasi, dan kondisi sekarang. Situasi sekarang perlu diperhatikan sebelum perencanaan dibuat, kemudian diukur menurut kemampuan organisasi dari seluruh komponen yang ada secara sistemik.
- c) Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat. Sebuah lembaga perlu mengetahui segala kemudahan, kekuatan, kelemahan serta hambatan untuk mengukur kemampuannya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu dipahami faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu mencapai tujuan atau justru menimbulkan masalah.
- d) Mengembangkan rencana dan menjabarkannya. Secara lebih praktis agar dapat dipahami seluruh pelaksana kegiatan dan memudahkan tercapainya sasaran dan tujuan. Mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang berkembang ketika rencana sedang dilaksanakan.¹⁶

Rumusan perencanaan yang matang akan membuahkan suatu program strategi efektif. Perencanaan strategi harus didasarkan pada fakta dan landasan berfikir yang sehat serta memiliki kejelasan arah dan tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya suatu program yang terencana, sebuah lembaga pendidikan akan beroperasi secara instingtif sehingga mudah kehilangan arah.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dimaksudkan untuk mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi, tugas, dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada di dalamnya. Pengorganisasian dapat dirumuskan sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta tanggung jawab masing-masing

¹⁶ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 228-229.

dengan tujuan terciptanya aktifitas yang berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut B Suryosubroto, pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses memilih dan memilah orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Dalam kegiatan pengorganisasian terdapat beberapa kegiatan yaitu; penetapan tugas, tanggung jawab dan wewenang serta mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan sekolah itu.¹⁷ Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian ialah:

- a) Memiliki tujuan yang jelas.
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing. Sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
- e) Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin sesuai kebutuhan koordinasi pengawasan dan pengendalian.
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota.
- g) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.¹⁸

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk mengusahakan agar para anggota melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. Semua anggota harus dimotivasi untuk segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkret yang diarahkan pada tujuan lembaga. Dengan selalu mengadakan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif,

¹⁷ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 24.

¹⁸ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, hlm 25.

membuat perintah dan instruksi serta mengadakan pengawasan kepada anggota.¹⁹

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan setelah sebuah lembaga memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana program. Dalam pelaksanaan terdapat beberapa kegiatan, yaitu pengarahan, bimbingan, komunikasi, serta koordinasi.

Pengarahan dan bimbingan merupakan kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.²⁰

Pengarahan dan bimbingan berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan instruksional pemegang jabatan dalam organisasi. Kegiatan ini berhubungan dengan adanya kekuasaan hirarkis dalam organisasi. Sebagaimana seorang manajer memberikan perintah serta saran-saran terhadap bawahannya. Jika melihat fungsinya, pengarahan menjadi bagian dari supervisi dalam organisasi. Oleh karena itu, kegiatan ini berhubungan dengan segala bantuan dari pemimpin yang tertuju pada perkembangan personal dalam organisasi

Tugas menggerakkan dilakukan pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan sebuah lembaga berperan penting untuk menggerakkan personelnya dalam melaksanakan strategi yang telah disusun. Selama proses penggerakan perlu memperhatikan koordinasi antara berbagai bagian dan kegiatan. Di dalam penggunaan waktu perlu juga adanya sinkronisasi. Maka dari itu *actuating* dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahan agar mereka mau bekerja dengan baik dan benar demi tercapainya tujuan.

¹⁹ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 42.

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 95.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan kegiatan untuk menilai dan mengoreksi segala sesuatu yang telah dilakukan bawahan. Sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Semua tugas akan diteliti agar dilakukan dengan baik sesuai peraturan yang ada. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal yaitu atasan dapat melakukan kontrol terhadap bawahannya. Demikian pula, bawahan juga dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat yang lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja.²¹

Dalam dunia pendidikan, pengawasan merupakan proses yang terus-menerus dilakukan untuk menjamin terlaksananya perencanaan pendidikan secara konsekuen. Pengawasan dibagi menjadi tiga yaitu:

- a) Pengawasan bersifat *top down*, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan.
- b) Pengawasan yang bersifat *bottom up*, yakni pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan.
- c) Pengawasan yang bersifat melekat, yakni pengawasan yang termasuk pada pengawasan diri (*self control*). Dimana atasan dan bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih menitikberatkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri, dan upaya menjadi suri tauladan bagi orang lain.

5) Memotivasi (*Motivating*)

Memotivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan atau dorongan. Dalam memotivasi seorang manajer akan memberikan semangat dan dorongan kepada bawahan agar melakukan tugas dengan sukarela sesuai keinginan atasan.²²

²¹ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 38.

²² U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 37.

Dengan adanya motivasi diharapkan akan terwujud perilaku tertentu yang terarah pada tujuan yang ditetapkan. Setiap orang memiliki pola motivasi tertentu sesuai dengan lingkungan budaya yang memengaruhinya. Pola ini merupakan sikap yang memengaruhi cara mereka memandang tugas dan kewajibannya

Pemberian motivasi akan mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan lembaga. Sebab pada dasarnya, lembaga tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil. Namun yang terpenting juga mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja optimal.²³

6) Pemberdayaan (*Empowering*)

Pemberdayaan adalah usaha untuk mendayagunakan dan meningkatkan fisik, mental, serta sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya sebuah tujuan organisasi. Semua kekuatan harus diberdayakan untuk mengoptimalkan kekuatan organisasi.²⁴

Pemberdayaan tidak cukup hanya dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang untuk berbuat, tetapi pemberdayaan juga berkaitan dengan nilai. Pemberdayaan memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan, dan integritas pada manajemen puncak. Dengan demikian pemberdayaan bukan sekedar pemberian delegasi dari pimpinan kepada pegawai di bawahnya, tetapi lebih pada sistem nilai dalam organisasi yang dianut.

Sebagai individu kesempatan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti membuat perencanaan, mengimplementasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi tugas dan tanggungjawabnya

²³ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, hlm. 216.

²⁴ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), hlm. 20.

merupakan bentuk aktualisasi kemampuan dan kompetensi seorang pegawai dihadapan pimpinan. Sedangkan di sisi pimpinan, aktualisasi yang ditunjukkan para pegawainya merupakan bagian dari persiapan terhadap pegawai handal yang diharapkan mampu menerima estafet kepemimpinan organisasi.²⁵

7) Memfasilitasi (*Facilitating*)

Memfasilitasi adalah kegiatan memberi kemudahan-kemudahan semangat kerja karyawan. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan segala pelaksanaan suatu tugas. Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut dapat berupa fisik dan non fisik.

Fasilitas fisik ialah segala sesuatu yang bersifat benda atau dapat dibendakan, yang mempunyai peranan memudahkan dan melancarkan segala suatu usaha. Kaitannya dengan pendidikan maka fasilitas fisik berupa, ruang kelas, ruang laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain. Sedangkan fasilitas non fisik ialah segala sesuatu yang tidak berwujud namun memiliki peran dalam tercapainya tujuan lembaga. Misalnya, kemudahan atau ijin untuk meningkatkan kualitas diri pegawai.²⁶

8) Mengevaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Sehingga akan ditemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan. Hasil dari evaluasi menjadi dasar perumusan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan keberhasilan di masa mendatang.²⁷

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 98

²⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, hlm. 21.

²⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 317.

Sebagai fungsi manajemen, evaluasi berfungsi untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan strategi yang telah dilakukan dalam proses mencapai tujuan lembaga. Dengan mengetahui kesalahan atau kekurangan, perbaikan selanjutnya akan dilakukan dengan tepat karena telah ditemukan penyelesaian masalah yang sesuai.²⁸

e. Perumusan Strategik

Merumuskan suatu strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan pelayanan terbaik.

Untuk mendapatkan rumusan strategi yang tepat, tidak bisa dilakukan secara langsung. Sebuah lembaga harus melalui beberapa tahap agar strategi yang disusun mampu memberikan hasil maksimal. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

- 1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki di masa depan dan menentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- 2) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- 3) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- 4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- 5) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.²⁹

²⁸ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 40.

²⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), Cet. 5 hlm. 33-42.

2. Citra Lembaga

a. Pengertian Citra Lembaga

Citra adalah impresi perasaan atau konsepsi yang ada pada publik mengenai organisasi, suatu objek, orang atau lembaga. Menurut Bill Canton dalam Sukatendel yang dikutip Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto mengatakan bahwa:

*Image: the impression, the feeling, the conception which the public has of a company; consciously created impression of an object, person or organization. (Citra adalah kesan, perasaan, gambaran diri publik terhadap perusahaan; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu obyek, orang atau organisasi).*³⁰

Menurut Buchori Alma citra adalah impresi, perasaan atau konsepsi yang ada pada publik mengenai perusahaan, mengenai suatu objek, orang atau mengenai lembaga.³¹

Citra tidak dapat dicetak seperti mencetak barang, karena citra adalah kesan yang diperoleh sesuai dengan pengetahuan, pemahaman seseorang tentang sesuatu. Citra terbentuk dari usaha lembaga melaksanakan kegiatan operasionalnya yang mempunyai landasan utama pada segi layanan. Semakin baik suatu layanan semakin baik pula citra lembaga. Pembentukan citra juga berdasarkan pengalaman seseorang terhadap sesuatu yang membangun suatu sikap mental.³²

Publik akan memperhatikan citra sebuah lembaga dari waktu ke waktu. Hingga pada akhirnya akan membentuk suatu pandangan positif yang dikomunikasikan dari satu mulut ke mulut yang lain. Lembaga pendidikan tidak boleh melupakan keadaan fisik, ketrampilan, fasilitas, kantor, dan karyawan. Pelayanan publik harus selalu dalam garis satu tujuan, yaitu memuaskan konsumen.

Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul. Akibatnya

³⁰ Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar Publik Relation*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 112.

³¹ Buchori Alma, *Manajemen Corporate...*, hlm. 55.

³² Buchori Alma, *Manajemen Corporate...*, hlm. 55.

konsumen akan mempunyai persepsi buruk terhadap citra lembaga. Persepsi inilah yang nanti digunakan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan. Sebab citra dianggap mewakili totalitas pengetahuan seseorang terhadap sesuatu. Pada dasarnya pandangan setiap orang terhadap sebuah organisasi tidak sama. Sebab pengalaman masing-masing orang berbeda. Untuk itu, sekolah setiap saat perlu memberikan informasi ke publik.

Lembaga pendidikan harus berusaha menciptakan citra yang baik di hati masyarakat. Adanya persepsi positif akan membuat masyarakat memasukkan anaknya ke sekolah tersebut, begitu juga sebaliknya. Penumbuhan citra positif membutuhkan waktu yang lama. Ada banyak faktor yang memengaruhi pembentukan citra, antara lain reputasi akademik, tampilan sekolah, biaya, atensi personal, lokasi, penempatan karir, aktivitas sosial, serta program studi.³³

Citra lembaga adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, bukan atas produk dan pelayanannya saja. Citra ini berkaitan dengan sosok perusahaan sebagai tujuan utamanya sehingga lebih dikenal oleh publik. Citra lembaga terbentuk oleh banyak aspek, mulai dari sejarahnya, sosok perusahaan sebagai tujuan utamanya, kualitas pelayanan prima, keberhasilan hingga berkaitan dengan tanggung jawab sosial.³⁴

Sebuah lembaga pendidikan harus berusaha menciptakan citra positif di hati masyarakat. Supaya mereka dapat membuat keputusan untuk mendaftarkan putra-putrinya masuk ke lembaga pendidikan bersangkutan. Menurut Philip Kotler yang dikutip Fahrurrozi citra yang efektif melakukan tiga hal untuk suatu produk. *Pertama*, menyampaikan satu pesan tunggal yang memantapkan karakter produk dan usaha nilai. *Kedua*, menyampaikan pesan dengan cara yang berbeda sehingga tidak

³³ Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar Publik Relation*, hlm. 114.

³⁴ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations...*, hlm. 78.

dikelirukan dengan pesan serupa dari pesaing. *Ketiga*, mengirimkan kekuatan emosional yang dapat membangkitkan hati dan pikiran pembeli.³⁵

Citra lembaga pendidikan dimulai dari identitas lembaga yang tercermin melalui pemimpinnya, nama lembaga, dan tampilan lainnya seperti pemanfaatan media publik baik yang visual, audio maupun audio visual. Identitas dan citra lembaga juga dalam bentuk non fisik seperti nilai-nilai dan filosofis yang dibangun, pelayanan, gaya kerja dan komunikasi internal maupun eksternal.

Identitas lembaga akan memancarkan citra (*image*) kepada publik, antara lain di mata pengguna, komunitas, media, penyumbang dana, staf, dan juga pemerintah sehingga jadilah citra lembaga. Karena itu, citra lembaga pendidikan dibangun dari 4 area, yaitu:

- 1) *Product* atau *service* (termasuk kualitas output, dan *customer care*).
- 2) *Social responsibility, institution citizenship, ethnical behaviour, dan community affair*. (tanggung jawab sosial, lembaga kemasyarakatan, perilaku etnis, dan keperluan masyarakat).
- 3) *Environments* (ruang kantor, ruang informasi, laboratorium, dan sebagainya).
- 4) *Communication*, (iklan, penerbitan, *personal communication*, brosur, dan program-program identitas lembaga).³⁶

b. Peran Citra Lembaga

Citra yang baik dari organisasi (baik korporasi maupun lokal), merupakan aset. Karena citra mempunyai dampak pada persepsi konsumen dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal. Dalam sebuah lembaga, citra mempunyai empat peran yaitu:

³⁵ Fahrurrozi, "*Strategi Pemasaran Jasa dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Sekolah Dasar Islam Hidayatullah dan Madrasah Ibtida'iyah Terpadu Nurul Islam Kota Semarang*", *Laporan Penelitian* (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2012), hlm. 37.

³⁶ Rachmat Kriyantono, *Public Relations Writing: Membangun Public Relations Membangun Citra Korporat*, (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 11-12.

- 1) Citra menceritakan harapan, bersama dengan kampanye pemasaran eksternal. Seperti periklanan, penjualan pribadi dan komunikasi dari mulut ke mulut. Citra mempunyai dampak adanya pengharapan yang memudahkan organisasi untuk berkomunikasi secara efektif.
- 2) Citra adalah penyaring yang mempengaruhi pada kegiatan perusahaan atau lembaga. Jika citra baik maka akan menjadi pelindung. Perlindungan hanya efektif untuk kesalahan-kesalahan kecil pada kualitas teknik dan fungsional yang tidak berakibat fatal.
- 3) Citra adalah fungsi dari pengalaman dan juga harapan konsumen. Ketika konsumen membangun harapan dan realitas pengalaman dalam bentuk pelayanan teknis maupun fungsional memenuhi citra maka kepercayaan masyarakat bertambah.
- 4) Citra mempunyai pengaruh penting bagi manajemen. Dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga. Karena baik buruknya citra lembaga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.³⁷

B. Kajian Pustaka

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, yaitu:

1. Skripsi yang berjudul “Manajemen Humas Dalam Meningkatkan Pencitraan Publik Di Tk Annur Tugurejo Semarang”, oleh Hery Winarto (2010). Skripsi ini membahas 3 rumusan masalah. 1) Bagaimana pelaksanaan manajemen humas di TK Annur Tugurejo Semarang. 2) Bagaimana pencitraan publik melalui manajemen humas di TK Annur Tugurejo Semarang. 3) Bagaimana upaya meningkatkan pencitraan publik melalui manajemen humas di TK Annur Tugurejo Semarang. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Data diambil menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan *interview*. setelah data terkumpul kemudian

³⁷ Fahrurrozi, *Strategi Pemasaran Jasa...*, hlm. 37-38.

dianalisa dengan teknik analisis deskriptif analitik. Hasil penelitian ini adalah pencitraan publik melalui Manajemen humas di TK Annur tergolong baik. Bidang humas dalam melaksanakan tugasnya lebih memfokuskan pada perbaikan yang bersifat internal, yakni dengan cara meningkatkan kinerja para staf. Adapun upaya yang dilakukan TK Annur dalam meningkatkan pencitraan publik melalui manajemen humas adalah dengan tiga strategi yaitu strategi lisan, tertulis dan peragaan.³⁸

2. Skripsi yang berjudul “Strategi Pencitraan Publik Relations Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus di SDIT Muhammadiyah Truko)”, oleh Erna Pratiwi (2011). Skripsi ini membahas 2 rumusan masalah. 1) Bagaimana strategi pencitraan *public relations* dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat di SDIT Muhammadiyah Truko Kangkung-Kendal 2) Bagaimana pencapaian strategi pencitraan publik dalam meraih kepercayaan masyarakat di SDIT Muhammadiyah Truko Kangkung-Kendal. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Data diambil menggunakan metode dokumentasi, observasi, dan *interview*. Setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah SDIT Muhammadiyah Truko Kangkung-Kendal menggunakan strategi jitu guna mencapai target yang diharapkan. Untuk mendapatkan respon positif, humas SDIT Muhammadiyah Truko Kangkung-Kendal menjelaskan kepada masyarakat secara jujur mengenai apa yang sudah dicapai oleh sekolah. Seperti sarana prasarana yang baik, guru yang baik, dan kualitas output yang baik. Pemberian informasi yang jujur dan visi jelas diharapkan mampu memperoleh respon baik dan citra positif dari masyarakat terhadap SDIT Muhammadiyah Truko Kangkung- Kendal.³⁹

³⁸ Hery Winarto, “*Manajemen Humas Dalam Meningkatkan Pencitraan Publik Di Tk Annur Tugurejo Semarang*”, Skripsi (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2010).

³⁹ Erna Pratiwi, “*Strategi Pencitraan Publik Relations Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus di SDIT Muhammadiyah Truko)*”, Skripsi (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2011).

Kedua penelitian di atas mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yaitu mengenai citra lembaga pendidikan. Akan tetapi penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya. Sebab pada kajian pustaka pertama fokus penelitian tertuju pada peran hubungan masyarakat (humas) dalam meningkatkan citra sekolah. Melalui berbagai upaya yang tertuang dalam program kehumasan. Pada kajian pustaka kedua penelitian terfokus pada strategi pencitraan yang dilakukan publik relations (PR) dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Sedangkan dalam penelitian ini peneliti akan fokus membahas manajemen strategik peningkatan citra dengan menganalisis proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi strategi yang digunakan SMK YATPI Godong Grobogan dengan pendekatan kualitatif.

C. Kerangka Berfikir

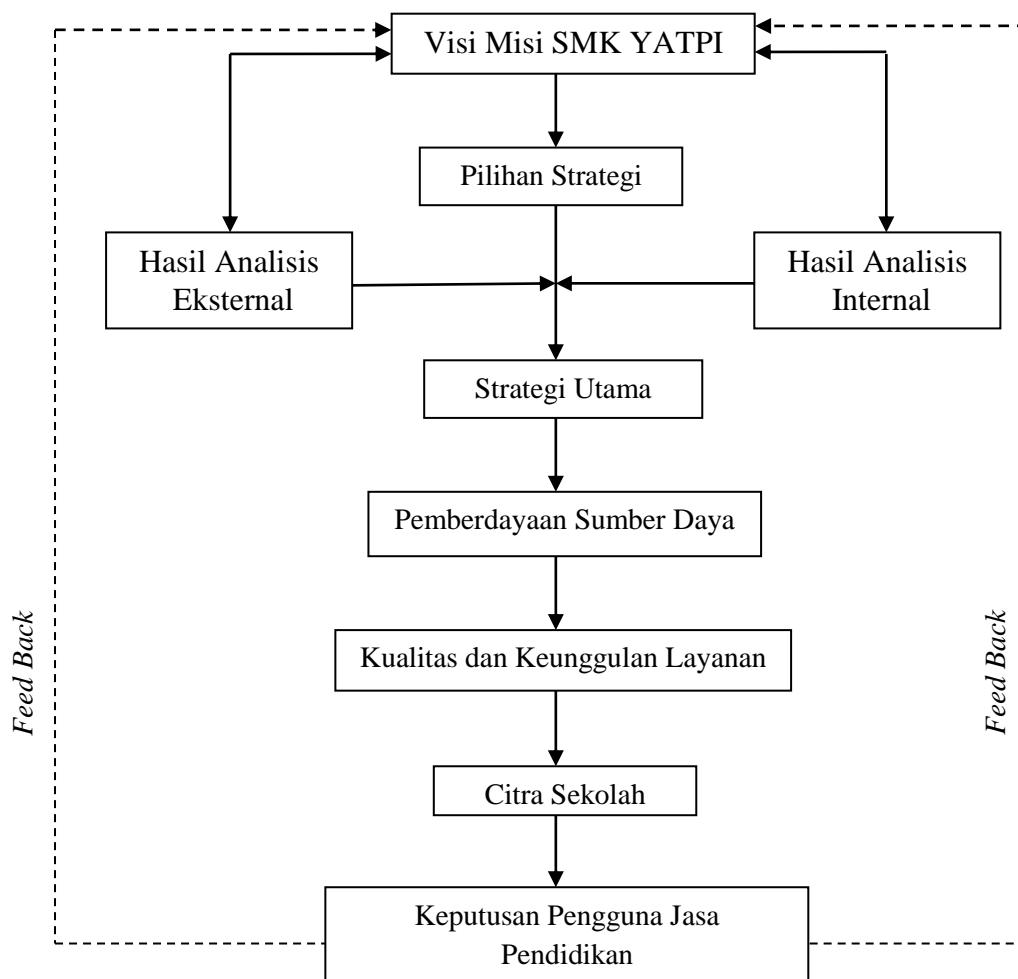
Dalam penelitian ini, kerangka berfikir penelitian diawali dengan fenomena banyaknya sekolah swasta dari berbagai tingkatan. Belum lagi adanya sejumlah sekolah negeri yang tentunya memiliki daya tarik kuat untuk menarik simpati masyarakat. Kondisi itu menumbuhkan persaingan yang ketat antar lembaga pendidikan.

Sebagai *stakeholder*, masyarakat pasti ingin memasukkan putra-putrinya di sekolah unggulan dengan kualitas yang baik dan layanan melebihi pesaingnya. Mereka memilih lembaga pendidikan bukan hanya sekedar membutuhkan sekolah tersebut, tetapi ada sesuatu yang diharapkannya. Sesuatu yang lain itu sesuai dengan citra yang terbentuk dalam dirinya.

SMK YATPI Godong adalah salah satu sekolah yang memiliki citra positif di kalangan masyarakat. Hal itu dapat dilihat dari meningkatnya jumlah siswa pada setiap tahunnya. Padahal banyak lembaga pendidikan serupa yang berdiri di wilayah Kecamatan Godong. Maka dari itu, diperlukan suatu penelitian untuk mengetahui bagaimana manajemen strategik peningkatan citra yang diterapkan oleh SMK YATPI Godong.

Untuk memperoleh citra positif, SMK YATPI Godong menerapkan manajemen strategik. Strategi peningkatan citra disusun berdasarkan proses analisis kebutuhan internal dan eksternal lembaga pendidikan. Dengan demikian pihak sekolah akan mengetahui bagaimana keinginan *stakeholder* yang sesungguhnya.

Setelah strategi dirumuskan, tahap selanjutnya ialah implementasi. Selama proses implementasi, lembaga pendidikan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Hal itu dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi strategi dalam meningkatkan citra sekolah. Sehingga dapat memberikan kualitas layanan yang baik sesuai harapan masyarakat. Kualitas layanan prima membuat lembaga pendidikan memperoleh citra positif dari khalayak umum. Pembentukan citra sangat penting untuk memenangkan persaingan dalam dunia pendidikan. Citra yang baik mempunyai banyak manfaat terhadap persepsi publik dan operasi organisasi dari berbagai hal. Keberadaannya juga akan membantu sekolah dalam berkomunikasi dan mencapai tujuan secara efektif. Lebih dari itu, keberadaan citra akan mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih dan menggunakan jasa pendidikan di SMK YATPI Godong Grobogan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Berfikir Penelitian.