

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah

Asal kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani Klasik, yaitu *strategos* (jenderal). Penggunaan kata kerja dari bahasa Yunani Klasik yang berhubungan dengan “*strategos*” ini dapat diartikan sebagai perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara yang efektif berlandaskan sarana-sarana yang telah dimiliki.¹ Pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.²

Strategi dapat pandang sebagai suatu planning / perencanaan yang disusun secara sistematis guna mencapai sasaran yang diharapkan dari suatu tujuan tertentu dan dilakukan sebelum, pada saat, dan setelah dilaksanakannya kegiatan.³ Strategi merupakan sebuah alat yang digunakan untuk pencapaian tujuan, dimana strategi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan sebuah pencapaian tujuan dalam masa jangka panjang serta diperlukan manajemen dalam

¹ Aime Heene dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung : PT Refika Aditama, 2010), Hlm. 53.

² Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi* (Lumajang : Widya Gama Press, 2019), Hlm. 3.

³ Junita Manurung dan Harlyn L Siagian. “*Membangun Brand Image sebagai Manajemen Daya Saing pada Lembaga Pendidikan*”, *Inovatif*, vol. 7, no. 2 September 2021, Hlm. 173.

mengimplementasikannya agar strategi dapat berjalan dengan lancar.

Strategi merupakan sebuah program jangka panjang dalam organisasi yang berkaitan dengan cara organisasi memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya dan mengatasi kelemahan internalnya dengan memanfaatkan peluang dan mengatasi berbagai ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Strategi yang tepat dapat membantu menghantarkan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuannya dan tetap memiliki keunggulan bersaing. Strategi juga dapat diartikan sebuah pertimbangan sebagai acuan untuk menetapkan sebuah tindakan dengan cara (taktik) yang harus dilakukan secara terpadu supaya kegiatan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.⁴

Kotten membagi bentuk-bentuk strategi menjadi empat bagian, yaitu:

a. *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif stratejik.

b. *Program Strategy* (Strategi Program)

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari program tertentu.

c. *Recourse Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada

⁴ Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: Amanah, 2020), Hlm. 13.

memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya ini dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

d. *Institusional strategy* (Strategi Kelembagaan)

Fokus dari strategi institusional ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategik.⁵ Keempat tipe-tipe strategi diatas dapat dipergunakan sesuai dengan keadaan dan situasi tertentu.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pendapat di atas adalah bahwa strategi dapat diartikan sebagai suatu proses berfikir atau perencanaan yang dilakukan oleh seseorang dengan memanfaatkan semua peluang yang ada guna mencapai sebuah tujuan.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga. Sedang sekolah adalah berupa lembaga yang di mana menjadi tempat menerima, proses, dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin dari sebuah sekolah atau suatu lembaga di mana menjadi tempat dalam menerima, proses, dan memberi pelajaran.⁶ Sedangkan Wahjosumidjo sendiri mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya

⁵ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik: Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2006), Hlm. 105

⁶ Azharuddin, “Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru”, *Jihafas* vol. 3, no. 2, Desember 2020, Hlm. 159.

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kata “memimpin” dari penjelasan di atas mengandung makna luas yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. jadi kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah dengan memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah berperan yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.⁷

Dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil mengenai kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapatkan tugas fungsional untuk memimpin sekolah dan bertanggungjawab atas semua penyelenggaraan kegiatan di sekolah. Dari pendapat di atas mengenai pengertian strategi dan kepala sekolah, maka dapat diambil kesimpulan

⁷ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), hlm. 3.

bahwa strategi kepala sekolah adalah perencanaan yang memanfaatkan semua peluang yang ada guna mencapai sebuah tujuan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berperan penting sebagai pemimpin sekolah.

2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.⁸

Tabel 2.1: Standar Kompetensi Kepala Sekolah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1.	Kepribadian	<p>a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>a. Memiliki integrasi kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>b. Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>d. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai</p>

⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

		kepala pemimpin pendidikan.
2.	Manajerial	<p>a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah.</p> <p>d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan secara optimal.</p> <p>h. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>j. Mengelola pengembangan kurikulum dan</p>

		<p>kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelola yang akuntabel. Transparan, dan efisien.</p> <p>l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>o. Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3.	Kewirausahaan	<p>a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi</p>

		<p>pembelajaran yang efektif.</p> <p>c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah</p> <p>d. Pantang menyerah dan selalu memberi solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa/sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4.	Supervisi	<p>a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5.	Sosial	<p>a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.</p> <p>b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orangtua atau kelompok lain.</p>

Kelima kompetensi ini harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif. Dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: 1) manajemen sekolah. 2) pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, dan peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program sekolah. Karena itu, kepala sekolah selayaknya memiliki kemampuan manajerial yang memadai.

Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga merupakan manajer, yang dituntut memiliki kemampuan manajerial terkait dengan terwujudnya sekolah efektif. Karena itu, kedudukan kepala sekolah tidak bisa dipegang oleh sembarang orang. Kepala sekolah harus memenuhi kompetensi minimal seperti telah disebutkan sebelumnya.⁹

3. Peran Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah adalah mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang pendidikan haruslah mengetahui dan memahami serta mengaplikasikan fungsi dan tugasnya dengan baik. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah.

Jika seorang kepala sekolah mengetahui secara jelas tugas pokok dan fungsinya, maka seterusnya juga harus mampu mengembangkan konsep pelaksanaan tugas tersebut secara baik, agar dinamika tugas yang

⁹ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo : CV. Nata Karya, 2021), Hlm. 149.

dilakukan berlangsung secara variatif dan didasarkan pada situasi dan kondisinya. Namun demikian, semua tugas yang dilakukan selalu disusun melalui program yang baik, pelaksanaan yang terukur, dan dilandasi rasa pengabdian serta motivasi yang tinggi.

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan atau program di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga bisa membanggakan dan menyimpan masa depan yang cerah.

Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dari beberapa harapan atau tujuan yang saling bergantung dan saling terkait, untuk mencapai suatu sasaran yang sama. Biasanya suatu program mencakup seluruh kegiatan yang berada di bawah unit administrasi yang sama, atau sasaran-sasaran yang saling bergantung dan saling melengkapi, yang semuanya harus dilaksanakan secara bersamaan atau berurutan.¹⁰ Program sering dikaitkan dengan perencanaan, persiapan, dan desain atau rancangan. Desain berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata *decine*. Jadi desain dalam perspektif pembelajaran adalah rencana pembelajaran. Rencana pembelajaran disebut juga dengan program pembelajaran.

¹⁰ Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2009), Hlm. 349.

Prinsip-prinsip program sekolah dalam sebuah program sekolah haruslah berasaskan pada prinsip-prinsip yang jelas agar menjadi patokan dalam menjalankan program tersebut. Adapun prinsip-prinsip program sekolah sebagai berikut:

a. Komprehensif

Bahwa program pendidikan harus mencakup bidang sasaran yang luas atau menyeluruh, baik aspek personalnya, materialnya, maupun aspek operasionalnya. Program sekolah jangan hanya ditujukan pada salah satu aspek saja. Misalnya aspek personalnya, jangan hanya menilai gurunya saja, tetapi juga murid, karyawan dan kepala sekolahnya. Begitu pula untuk aspek material dan operasionalnya. Evaluasi dalam program sekolah harus dilakukan secara menyeluruh.

b. Komparatif

Prinsip ini menyatakan bahwa dalam mengadakan evaluasi program supervisi pendidikan harus dilaksanakan secara bekerjasama dengan semua orang yang terlibat dalam aktivitas program pendidikan. Sebagai contoh dalam mengevaluasi keberhasilan guru dalam mengajar, harus bekerjasama antara pengawas, kepala sekolah, guru itu sendiri, dan bahkan, dengan pihak murid. Dengan melibatkan semua pihak dalam evaluasi program pendidikan ini diharapkan dapat mencapai keobyektifan dalam mengevaluasi.

c. Berkesinambungan

Program pendidikan hendaknya dilakukan secara terus-menerus selama proses pelaksanaan program. Dalam hal evaluasi program tidak hanya dilakukan terhadap hasil yang telah dicapai, tetapi sejak pembuatan rencana sampai dengan tahap laporan. Hal ini penting dimaksudkan untuk selalu dapat memonitor setiap saat atas keberhasilan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Aktivitas yang berhasil diusahakan untuk ditingkatkan, sedangkan aktivitas yang gagal dicari jalan lain untuk mencapai keberhasilan.

d. Obyektif

Dalam pelaksanaan program pendidikan harus menilai sesuai dengan kenyataan yang ada. Sebagai contoh, apabila seorang guru itu sukses dalam mengajar, maka katakanlah bahwa guru ini sukses, dan sebaliknya apabila jika guru itu kurang berhasil dalam mengajar, maka katakanlah bahwa guru itu kurang berhasil. Untuk mencapai keobyektifan dalam evaluasi perlu adanya data dan atau fakta. Dari data dan fakta inilah dapat mengolah untuk kemudian diambil suatu kesimpulan. Makin lengkap data dan fakta yang dapat dikumpulkan maka makin obyektiflah evaluasi yang dilakukan.

e. Fungsional

Hasil dari program pendidikan berarti fungsional apabila dapat digunakan untuk memperbaiki situasi yang ada pada saat itu. Dengan

demikian program pendidikan benar-benar memiliki nilai guna baik secara langsung maupun tidak langsung.¹¹

4. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor antara lain:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengarahkan mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan Komite Sekolah dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.¹²

¹¹ Mada Sutapa, *Evaluasi Program Sekolah*, (Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), Hlm. 5.

¹² Dian Rostikawati, *Manajemen Kepemimpinan Sekolah*, (Surabaya : Cipta Media Nusantara, 2022), Hlm. 29.

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah menurut Sahud, Saleh dan Amirin, dalam administrasi pendidikan yaitu:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan di sekolah.
- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan).

Menurut Kartono, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudi organisasi, menjalin hubungan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.¹³

Kepala sekolah juga memiliki tugas pokok yaitu mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian serta menggerakkan, mengawasi, mengendalikan, membimbing semua sumber daya manusia (SDM) di sekolah.¹⁴

5. Ciri-ciri Kepala Sekolah Bermutu

Karakter kepemimpinan yang diharapkan dalam pendidikan (kepala sekolah) adalah pemimpin yang mampu mengantarkan anak bangsa dari ketergantungan menuju kemerdekaan, memerlukan

¹³ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo : CV. Nata Karya, 2021), Hlm. 156.

¹⁴ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cemas Grafika, 2004), Hlm. 112.

pembiasaan melalui contoh keteladanan perilaku dalam kehidupan sehari-harinya. Habitat yang dapat dijadikan persemaian karakter pemimpin itu antara lain harus dapat menumbuh-suburkan dan mengembangkan perilaku dan sifat-sifat seperti yang di bawah ini :

1. Kesadaran diri sendiri (*self awareness*) jujur terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, jujur terhadap kekuatan diri, kelemahan dan usaha yang tulus untuk memperbaikinya.
2. Dasarnya seorang pemimpin cenderung memperlakukan orang lain dalam organisasi atas dasar persamaan derajat. Diingatkan oleh Deepak Sethi agar pemimpin berempati terhadap bawahannya secara tulus.
3. Memiliki rasa ingin tahu dan dapat didekati sehingga orang lain merasa aman dalam menyampaikan umpan balik dan gagasan-gagasan baru secara jujur, lugas dan penuh rasa hormat kepada pemimpinnya.
4. Bersikap transparan dan mampu menghormati pesaing, dan belajar dari mereka.
5. Memiliki kecerdasan, cermat dan tangguh sehingga mampu bekerja secara profesional keilmuan dalam jabatannya. Hasil pekerjaannya berguna bagi dirinya, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.
6. Memiliki rasa kehormatan diri (*a sense of personal honour and personal dignity*) dan berdisiplin pribadi, sehingga mampu dan mempunyai rasa tanggungjawab pribadi atas perilaku pribadinya.

7. Memiliki kemampuan berkomunikasi, semangat “*team work*“, kreatif, percaya diri, inovatif dan mobilitas.¹⁵

B. Citra Sekolah

1. Pengertian Citra Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, citra adalah kata benda yang berarti rupa, gambar, gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau produk.¹⁶

Citra adalah gambaran subyektif mengenai realitas, yang dapat membantu seseorang dalam menyesuaikan diri dengan realitas kongkret dalam pengalaman seseorang. Menurut Katz, citra adalah cara bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite, atau suatu aktivitas.¹⁷ Citra adalah kesan atau perasaan yang ada pada masyarakat mengenai suatu organisasi atau lembaga yang bersifat obyektif masyarakat atas tindakan dan perilaku serta etika yang dimiliki lembaga pendidikan yang berhubungan dengan eksistensinya dalam pandangan masyarakat. Citra merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan seseorang terhadap suatu objek tertentu, sikap dan tindakan seseorang terhadap suatu objek akan ditentukan oleh citra dari objek tersebut yang menampilkan kondisi terbaiknya. Sedangkan citra menurut R. Abratt dalam konteks strategi lembaga adalah pesan yang terekam didalam pikiran masyarakat, yang terbentuk tidak hanya karena

¹⁵ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo : CV. Nata Karya, 2021), Hlm. 156.

¹⁶ Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional, 2008), Hlm. 289.

¹⁷ Ropongi el Ishaqi, *Public Relations* (Malang : Intrans Publishing, 2017), Hlm. 160.

pengalaman menggunakan layanan pendidikan, tetapi juga karena interaksi dengan pihak lembaga.¹⁸

Citra suatu lembaga, terutama lembaga pendidikan bisa dilihat mulai dari identitas lembaga yang tercermin melalui pemimpinnya, nama lembaga, dan tampilan lainnya seperti pemanfaatan media publitas 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 dimata user (pengguna), komunitas, media, penyumbang dana, staff, dan juga pemerintah sehingga jadilah citra lembaga.

Dari definisi di atas, citra dapat dipahami sebagai kesan, penilaian, gambaran, dan sesuatu yang dirasakan seseorang terhadap suatu obyek yang dipandang. Baik kesan tersebut muncul dengan sendirinya ataupun sengaja dibentuk oleh seseorang atau perusahaan yang bersangkutan.

2. Unsur-unsur dalam citra

Citra diperoleh melalui pemantauan hasil dari sebuah pengamatan seseorang tentang suatu obyek. Dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan harus bisa membangun citranya agar mampu menciptakan kesan yang terbaik terhadap masyarakat umum. Sedangkan

¹⁸Mukhlison Effendi, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam*”, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, vol. 2, no. 1, 2021, Hlm. 47.

jika ditarik dalam lembaga pendidikan, Buchari Alma membagi unsur-unsur citra dalam tiga bagian yaitu:¹⁹

a. Citra Cermin (*mirror image*)

Mirror image merupakan kesan yang tertanam oleh pemimpin, pendidik, serta tenaga pendidik dalam lembaganya dan cenderung merasa dalam posisi yang baik. Untuk itu lembaga pendidikan harus mampu melihat sendiri atau mengevaluasi bagaimana citra yang mereka tampilkan dalam lembaga pendidikan dengan mengacu kesan dari masyarakat umum.

b. Citra Serbaneka (*multiple image*)

Merupakan kesan yang berkaitan dengan aspek mengenalkan (*awareness*) terhadap identitas lembaga pendidikan. Citra yang terdapat dalam benak masyarakat tentang lembaga pendidikan berkaitan dengan seberapa banyak yang merasa puas, apakah sudah baik, apakah masih banyak kekurangan, dan tidak merasa puas dengan beberapa bentuk layanan pendidikan.

c. Citra Kini (*current image*)

Kesan yang didapat dari masyarakat tentang lembaga dalam segi mutu pendidikannya. Kesan tersebut memang sesuai dengan kenyataan yang terjadi didalam lembaga pendidikan berdasarkan kesan masyarakat umum. Current image ini perlu diketahui oleh seluruh pendidik dan tenaga pendidik di suatu lembaga, sehingga dimana ada kemungkinan image umum ini dapat diperbaiki.

¹⁹ M. Munir, Toha Ma'sum. "Strategi Membangun Brand Image Lembaga Pendidikan", Intizam, vol. 5, no. 2, april 2022, Hlm. 27.

3. Pembangunan Citra Sekolah

Citra adalah kesan yang diperoleh seseorang berdasarkan pengetahuan dan pengertiannya tentang fakta-fakta atau keyakinan. Untuk mengetahui kesan seseorang terhadap suatu obyek dapat diketahui dari sikapnya terhadap obyek tersebut. Citra itu sendiri terbentuk melalui persepsi-kognisi-motivasi-sikap.

Persepsi diartikan sebagai hasil pengamatan terhadap unsur lingkungan yang diartikan dengan suatu proses pemaknaan. Dengan kata lain individu akan memberikan makna terhadap rangsang berdasarkan pengalamannya mengenai rangsang. Kemampuan mempersepsi itulah yang dapat melanjutkan proses pembentukan citra. Persepsi atau pandangan individu akan positif apabila informasi yang diberikan oleh rangsang dapat memenuhi kognisi individu.

Kognisi yaitu suatu keyakinan diri dari individu terhadap stimulus. Keyakinan ini akan timbul apabila individu telah mengerti rangsang tersebut, sehingga individu harus diberikan informasi-informasi yang cukup yang dapat mempengaruhi perkembangan kognisinya.

Motivasi dan sikap yang ada akan menggerakkan respons seperti yang diinginkan oleh pemberi rangsang. Motif adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Sikap adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi atau nilai. Sikap bukan

perilaku, tetapi merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu. Sikap mempunyai daya pendorong atau motivasi. Sikap menentukan apakah orang harus pro atau kontra terhadap sesuatu, menentukan apa yang disukai, diharapkan dan diinginkan. Sikap mengandung aspek evaluatif, artinya mengandung nilai menyenangkan atau tidak menyenangkan. Sikap ini juga dapat diperteguh atau diubah. Proses pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan atau perilaku tertentu.²⁰

4. Kendala Membangun Citra

Kendala-kendala yang terjadi dalam membangun citra positif selalu ada dan menjadi ketakutan dalam sebuah lembaga. Berikut beberapa kendala dalam menjalin hubungan antara sekolah dengan masyarakat, yaitu :

- a) Kurangnya pemahaman masyarakat tentang pendidikan dan juga pemahaman warga sekolah tentang apa dan bagaimana harusnya pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat dibangun.
- b) Kurangnya komunikasi antara warga sekolah dan warga masyarakat, sehingga tercipta komunikasi satu arah antara sekolah dan warga masyarakat/wali murid dan pada akhirnya sekolah tidak tahu keinginan masyarakatnya tetapi memaksakan keinginannya pada masyarakat atau wali murid yang pada saat itu hanya terlibat pada aspek pembiayaan saja.²¹

²⁰ Sholeh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar Public Relation* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2012), Hlm. 114.

²¹ M. Musfiqon, *Mendesain Sekolah Unggul* (Sidoarjo : Nizamia Learning Center, 2015), Hlm. 95.

Hambatan-hambatan tersebut mungkin saja dapat terjadi dalam hubungan antara sekolah dengan masyarakat, kurangnya pengetahuan dari masyarakat mengenai keadaan sekolah merupakan hambatan utama yang dihadapi oleh kepala sekolah. Maka oleh sebab itu, komunikasi dengan masyarakat/publik sangat diharuskan.

5. Solusi Membangun Citra

Upaya-upaya dalam mengatasi kendala-kendala yang kemungkinan terjadi dalam menjalin hubungan dengan masyarakat untuk membangun citra adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah harus memberikan informasi yang terpadu kepada masyarakat, sehingga masyarakat mau mengetahui seluruh program-program yang diadakan di sekolah.
- b. Hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilakukan secara terus menerus, sehingga masyarakat tidak akan beranggapan bahwa mereka hanya dibutuhkan pada saat pembiayaan saja.
- c. Setiap program yang diadakan oleh sekolah harus menyesuaikan karakteristik masyarakat dengan cara mengkonsultasikan dengan tokoh masyarakat.
- d. Dalam melaksanakan hubungan tersebut, tidak hanya membahas financial sekolah melainkan membahas secara kompleks masalah pendidikan yang terkait dengan pengembangan sekolah secara akurat dan up to date.²²

²² M. Musfiqon, *Mendesain Sekolah Unggul* (Sidoarjo : Nizamia Learning Center, 2015), Hlm. 95.

6. Jenis – Jenis Citra

Menurut Frank Jefkins, dalam bukunya Hubungan Masyarakat ada beberapa jenis citra (*image*) yang dikenal di dunia public relations, dan dapat dibedakan satu dengan yang lainnya sebagai berikut:

a. Citra Cermin (*Mirror Image*)

Pengertian di sini bahwa citra cermin yang diyakini oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan terutama para pemimpinnya yang selalu merasa dalam posisi baik tanpa mengacuhkan kesan orang luar. Setelah diadakan studi tentang tanggapan, kesan dan citra di masyarakat ternyata terjadi perbedaan antara yang diharapkan dengan kenyataan citra di lapangan, bisa terjadi justru mencerminkan "citra" negatif yang muncul.

b. Citra Kini (*Current Image*)

Citra merupakan kesan yang baik diperoleh dari orang lain tentang perusahaan/organisasi atau hal yang berkaitan dengan produknya. Berdasarkan pengalaman dan informasi kurang baik penerimaannya, sehingga dalam posisi tersebut pihak humas/PR akan menghadapi risiko yang sifatnya permusuhan, kecurigaan, prasangka buruk (*prejudice*), dan hingga muncul kesalahpahaman (*misunderstanding*) yang menyebabkan citra yang ditanggapi secara tidak adil atau bahkan kesan negatif yang diperolehnya. prasangka buruk (*prejudice*), dan hingga muncul kesalahpahaman (*misunderstanding*) yang menyebabkan citra yang ditanggapi secara tidak adil atau bahkan kesan negatif yang diperolehnya.

c. Citra Keinginan (*Wish Image*)

Citra keinginan ini adalah seperti apa yang ingin dan dicapai oleh pihak manajemen terhadap lembaga/perusahaan, atau produk yang ditampilkan tersebut lebih dikenal *good awareness*, menyenangkan dan diterima dengan kesan yang selalu positif diberikan (*take and give*) oleh publiknya atau masyarakat umum.

d. Citra Perusahaan (*Corporate Image*)

Jenis citra ini adalah yang berkaitan dengan sosok perusahaan sebagai tujuan utamanya, bagaimana menciptakan citra perusahaan (*corporate image*) yang positif, lebih dikenal serta diterima oleh publiknya, mungkin tentang sejarahnya, kualitas pelayanan prima, keberhasilan dalam bidang marketing, dan hingga berkaitan dengan tanggung jawab sosial.

e. Citra Serbaneka/Majemuk (*Multiple Image*)

Citra ini merupakan citra pelengkap dari citra perusahaan di atas, misalnya bagai mana pihak humas/PR akan menampilkan pengenalan (*awareness*) terhadap identitas perusahaan, atribut logo, brand's name, seragam (*uniform*) para *front liner*, sosok gedung, dekorasi lobby kantor, dan penampilan para profesional-nya. Semua itu kemudian diunifikasikan atau diidentikkan kedalam suatu citra serbaneka/majemuk (*multiple image*) yang diintegrasikan terhadap citra perusahaan (*corporate image*).

f. Citra Penampilan (*Performance Image*)

Citra penampilan ini lebih ditujukan kepada subjeknya, bagaimana kinerja dan penampilan diri (*performance image*) para profesional pada perusahaan bersangkutan. Misal, dalam memberikan berbagai bentuk dan kualitas pelayanan, menyambut telepon, tamu, dan pelanggan serta publiknya, harus serba menyenangkan serta memberikan kesan yang selalu baik. Mungkin masalah citra penampilan ini kurang diperhatikan atau banyak disepelekan orang.²³

²³ A.Andhitha Sari, *Dasar-Dasar Public Relations Teori dan Praktek* (Yogyakarta : CV Budi Utama, 2017), Hlm. 19.