



BAB II

STRATEGI KEPEMIMPINAN, *SCHOOL BRANDING*, DAN ANIMO MASYARAKAT

Dalam konteks penelitian ini, manajemen sekolah sesuai dengan uraian Jukić berkaitan dengan tiga aspek, yakni manajemen sekolah dalam hal manajerial atau tata kelola sekolah, manajemen kepemimpinan, serta proses penciptaan *school branding*. Ketiganya saling terkait satu sama lain. Penelitian ini akan fokus pada aspek kepemimpinan sekolah yang kemudian dikaitkan dengan dimensi pengelolaan dan penciptaan *branding*.¹

Berkaitan dengan kebutuhan di atas, di bagian Bab 2 ini menjelaskan tinjauan pustaka seputar manajemen sekolah, manajemen kepemimpinan, *branding* sekolah, dan terakhir animo masyarakat terhadap *branding*. Kemudian di ujung pembahasan Bab 2 akan diakhiri dengan kerangka berpikir penelitian.

A. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen artinya adalah "mengelola" atau "mengatur". Semua orang mengatur, baik keuangan, waktu, karier, dan hubungan. Artinya semua orang adalah manajer.² Ketika konsep mengelola atau menjadi manajer diterapkan pada organisasi, maka tingkat kompleksitasnya meningkat. Dalam sejarahnya, perkembangan manajemen sebagai konsep

¹ Jukić, "Managing Brand Image in School," 525.

² Yadi Sutikno, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Maitreyawira* 3, no. 1 (2022): 1–7.



secara akademis merupakan perkembangan terbaru dan umumnya dikaitkan dengan karya Peter F. Drucker pada paruh kedua abad ke-20. Di sinilah kemudian kata manajer yang sebelumnya dipahami secara umum (semua orang adalah manajer) menjadi orang yang secara resmi ditunjuk untuk menduduki posisi yang punya otoritas dalam organisasi.³

Manajer memungkinkan orang lain untuk melakukan pekerjaan dan bertanggung jawab kepada otoritas yang lebih tinggi atas hasil kerja.⁴ Manajemen atau pengelolaan kemudian memiliki empat elemen utama. Manajemen merupakan (1) proses yang terdiri dari fungsi dan aktivitas sosial dan teknis yang saling terkait, (2) mencapai tujuan organisasi, (3) mencapai tujuan tersebut melalui penggunaan orang dan sumber daya lainnya, dan (4) dilakukan dalam sebuah tatanan organisasi yang formal.⁵

Sebagai sebuah proses, manajemen dapat dipahami sebagai sebuah proses dalam arti hubungan sosial atau aktivitas yang melibatkan hubungan antar manusia di dalamnya. Artinya, proses ini juga meliputi bagaimana mengelola manusia dalam mencapai sebuah tujuan. Proses teknis berarti di mana manajemen meliputi-meliputi aspek-aspek terperinci dalam proses implementasinya. Pada poin kedua, Manajemen berdasar tujuan adalah proses di mana karyawan dan para pimpinan mengidentifikasi tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Praktik

³ M. Farhan, Muhammad Kasran, and Suparni, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bumi Mineral Sulawesi," *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 1 (2023): 356–367.

⁴ Riski Nurrachman Diansyah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Kesehatan Kabupaten Jember)," *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 10, no. 3 (2016): 307–318.

⁵ Kurt Darr, "Introduction to Management and Leadership Concepts, Principles," in *Essentials of Management and Leadership in Public Health*, ed. Robert Burke and Leonard Friedman (Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2011), 7–23.



manajemen ini melibatkan evaluasi dan peningkatan proses yang berkelanjutan.⁶

Pada poin ketiga, peran penting orang lain untuk mencapai tujuan adalah salah satu hal yang mendasari proses manajemen, di mana pengelolaan manusia bertujuan untuk mencapai tujuan dengan mengandalkan bantuan orang lain melalui pengorganisasian yang tersusun rapi. Di dalamnya mencakup bagaimana peran setiap orang memiliki kejelasan yang semuanya mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Poin keempat menekankan bagaimana proses manajemen dilakukan secara formal. Para pimpinan di semua tingkatan (manajer berbagai level) membentuk nilai-nilai dan perilaku organisasi melalui keputusan-keputusan formal yang telah ditetapkan memberikan pemberian contoh.⁷

Kelima fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan penempatan pegawai atau karyawan yang semuanya terkait dengan peran manajemen dalam pengambilan keputusan, yang merupakan bagian dari proses penting bagi para manajer yang dikenal sebagai pemecahan masalah.⁸ Pengambilan keputusan adalah aktivitas yang melekat dalam manajemen, dan kemudian membuat keputusan di dalam dan di antara lima fungsi manajemen. Pengambilan keputusan adalah bagian dari proses pemecahan masalah, yang juga mencakup analisis masalah.

Kinerja fungsi-fungsi manajemen dan pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah harus dievaluasi dengan menggunakan kriteria yang

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Budi Prajogo and Moh. Tahang, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan," *Judicious* 4, no. 1 (2023): 83–91.



eksplisit dan terukur. Selain terlibat dalam lima fungsi manajemen, manajer harus menggunakan keterampilan khusus, memainkan berbagai peran, dan membuktikan sejumlah kompetensi.⁹ Manajemen berkaitan dengan proses yang membuat organisasi berfungsi, seperti perencanaan, penganggaran, pendefinisian peran, dan sumber daya serta mengukur kinerja. Kepemimpinan adalah tentang menyelaraskan orang dengan visi, menginspirasi bawahan, memotivasi tim, dan menyediakan komunikasi yang efektif. Di sini artinya kepemimpinan adalah tentang menjalin hubungan.¹⁰

Terdapat banyak sekali pengertian manajemen pendidikan. Misalnya Bush and Coleman mendefinisikan secara umum pengertian dari manajemen pendidikan merupakan “*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization*” (Manajemen pendidikan adalah suatu bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan penyelenggaraan organisasi pendidikan). Pengertian lainnya yang lebih panjang dapat ditemukan dari Husaini Usman, seperti dikutip oleh Muhammad Arifin dalam bukunya berjudul “Manajemen Pendidikan Masa Kini: Dilengkapi Pengalaman Kepala Madrasah dan Hasil Observasi Mahasiswa”. Usman mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai seni sekaligus ilmu dalam hal mengelola sumber daya pendidikan agar terwujud suasana belajar serta proses

⁹ Zaenab Hanim and Abdul Wazir, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Guru Di SMP Kabupaten Kutai Timur,” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan (JIMPIAN)* 2, no. 1 (2022): 1–6.

¹⁰ Darryl Plecas, Colette Squires, and Len Garis, “The Essentials of Leadership in Government,” 2018, 142.



pembelajaran di mana tujuannya peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya, agar peserta didik memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan di masyarakat, bangsa dan negara. Muhammad Arifin kemudian menyimpulkan secara padat bahwa Manajemen Pendidikan dipahami sebagai seni serta ilmu dalam mengelola sumber daya pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.¹¹

Sebagai sebuah cabang ilmu sosial, maka maka manajemen pendidikan tidak bisa terlepas dari upaya mempelajari perilaku manusia dalam serangkaian kegiatannya, baik sebagai subjek maupun objek. Rangkaian kegiatan dalam manajemen pendidikan kemudian meliputi empat hal pokok, yakni perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggiatan pendidikan dan pengendalian atau pengawasan pendidikan.¹²

Dalam buku berjudul “Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM)”, Murtafiah dan Warsino menjelaskan bahwa manajemen dalam konteks pendidikan adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertaqwa, kepada Tuhan Yang Maha Esa,

¹¹ Muhammad Arifin, *Manajemen Pendidikan Masa Kini: Dilengkapi Pengalaman Kepala Sekolah Dan Hasil Observasi Mahasiswa*. (Medan: Umsu Press, 2021), 32.

¹² Ibid.



berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, mandiri serta bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan”.¹³

Dalam konteks pendidikan Islam, Hambali dan Muallim secara lebih spesifik mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai upaya menggali dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam melalui kerja sama secara efektif agar potensi yang dimiliki dapat ditumbuhkembangkan demi tercapainya insan yang terdidik, berakhlak mulia, berguna, dan selamat. Pengertian dari Hambali dan Muallim tersebut tidak jauh dari pengertian Ramayulis bahwa manajemen pendidikan Islam sebagai proses memanfaatkan berbagai sumber daya umat Islam yang selanjutnya dilakukan dengan kerja sama yang efektif dan produktif demi mencapai kesejahteraan hidup, baik di dunia maupun di akhirat.¹⁴

Beberapa pengertian lainnya dapat dituliskan di sini. Misalnya Made Pidarta mengatakan bahwa manajemen pendidikan sebagai upaya atau aktifitas yang memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Sementara itu, Sondang P Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Pengertian lain mengatakan, manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama kelompok manusia yang

¹³ Warisno and Murtafiah, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM)* (Pasaman: Aska Pustaka, 2022), 3.

¹⁴ Muh Hambali and Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer* (Yogyakarta: Ircisod, 2020), 15.



tergabung dalam organisasi pendidikan agar kegiatan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.¹⁵

Indrawan menulis bahwa manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien untuk menumbuh kembangkan segala potensi yang ada dalam diri manusia baik secara mental, moral dan fisik untuk menghasilkan manusia yang dewasa dan bertanggung jawab sebagai makhluk yang berbudi luhur".¹⁶

Dari berbagai pendapat yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan dari beberapa kata kunci:

1. Manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelolah organisasi atau lembaga pendidikan.
2. Manajemen pendidikan adalah rangkaian kegiatan dalam rangka memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.
3. Ada sejumlah proses penting di dalam manajemen pendidikan, mulai dari proses perencanaan hingga pengendalian agar organisasi bisa mencapai tujuan.
4. Tujuan dari manajemen pendidikan berorientasi utama pada manusia, terutama para siswa.

Poin pertama menjelaskan bahwa manajemen pendidikan tidak berbeda dengan pengelolaan organisasi pada umumnya. Di mana,

¹⁵ Irjus Indrawan and Wijoyo H. Suherman, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Banyumas: CV. Pena Persada, 2020), 56.

¹⁶ Ibid



pendidikan sebagai objek manajemen harus diperlakukan sama. Dalam konteks tersebut, sebagaimana pada bidang-bidang lainnya, manajemen pendidikan menuntut keterampilan dan ilmu untuk menjalankannya. Poin kedua menegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan rangkaian bagaimana memanfaatkan segala sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Di sini, sumber daya meliputi banyak hal, mulai dari sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sarana dan prasarana, dan sumber daya tidak terlihat lainnya (nama baik dan reputasi) sebagai modal penting menjalankan manajemen pendidikan. Poin ketiga menunjukkan kesamaan bahwa manajemen pendidikan juga memiliki tahapan-tahapan yang serupa dalam manajemen pada umumnya, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, evaluasi dan pengawasan, di mana hasil dari pengawasan tersebut kemudian menjadi bahan untuk membuat perencanaan kembali. Poin keempat menegaskan nilai keunikan dari sebuah lembaga pendidikan, yakni fokus pada sumber daya manusia. Jika organisasi privat menjalankan bisnis demi tujuan keuntungan, dan pengembangan sumber daya manusia adalah bagian sarana mencapai tujuan tersebut, pendidikan lebih menjadikan pengembangan sumber daya manusia (guru dan murid) sebagai tujuan utama.



2. Teori Manajemen Pendidikan

Ada banyak teori yang dipergunakan untuk menganalisis manajemen pendidikan. Sebagian besar masih terikat dengan teori manajemen dan birokrasi secara luas. Salah satunya adalah teori tentang birokrasi.¹⁷

Seperti penjelasan Usman, teori birokrasi yang paling populer adalah dari Max Weber. Tokoh sosiologi tersebut menjelaskan bahwa di dalam struktur birokrasi terdapat karakteristik struktur antara lain, yang terdiri dari upaya yang menekan pada bentuk, adanya konsep hierarki, terdapat spesialisasi tugas, sejumlah kegiatan khusus, mendukung norma, dan ada catatan atau pencatatan yang baik. Sementara menurut Jones karakteristik organisasi terdiri dari sistem formal yang bersifat mengontrol pemanfaatan sumber daya, koordinasi, motivasi, perilaku dan organisasi. Respon terhadap lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia, pertumbuhan organisasi dan diferensiasi, adanya pengaturan perubahan melalui desain organisasi.

Salah satu aspek penting dalam manajemen pendidikan dalam perspektif teori birokrasi yang menekankan adanya desain struktur organisasi. Struktur di sini berkaitan dengan pekerjaan, sedangkan pekerjaan memengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Struktur memiliki posisi penting lantaran berkaitan dengan bagaimana pengambilan keputusan dan menata orang yang ada di dalamnya, yakni

¹⁷ Arifin, *Manajemen Pendidikan Masa Kini*, 5-20.



menyangkut pembagian pekerjaan, departementalisasi, rentan kendali dan delegasi.¹⁸

Dari penjabaran tersebut, maka teori birokrasi melihat sekolah yang baik mengharuskan adanya struktur yang baik supaya pekerjaan bisa berjalan dengan maksimal. Pembagian pekerjaan yang jelas atau *division of labor* sangat penting karena menentukan bagaimana setiap person dalam organisasi bertanggungjawab melaksanakan tugasnya masing-masing.¹⁹

Berkaitan dengan kebutuhan penelitian ini. Manajemen pendidikan tidak hanya dipahami sebagai upaya mengorganisir seseorang dalam sebuah organisasi. Maka dari itu, peneliti lebih menekankan teori yang dikemukakan oleh Dinko Jukić. Manajemen pendidikan lebih dari hanya manajemen sekolah secara umum, namun meliputi aspek penting kepemimpinan atau Kepala Madrasah serta bagaimana strateginya dalam membangun identitas bagi sekolah. Manajemen sekolah menjadi bagian dari diskusi besar tentang manajemen pendidikan, yang di dalamnya menekankan pentingnya peran Kepala Madrasah atau pimpinan. Manajemen Kepala Madrasah dalam manajemen pendidikan mencakup dua hal. Pertama, penentuan tujuan dan tugas-tugas karyawan sehingga organisasi dapat menghadapi tantangan dan masalah baru. Hal ini sama persis dengan yang sudah dijelaskan sebelumnya. Lebih lanjut lagi, manajemen sekolah, di mana Kepala Madrasah memiliki peran krusial bertugas untuk untuk mencapai tujuan program sekolah, menciptakan budaya sekolah yang kondusif, mendorong peningkatan aktivitas, dan

¹⁸ Ibid., 5–20.

¹⁹ Ibid.



memotivasi karyawan, serta menciptakan identitas sekolah. Dengan demikian, tugas manajemen sekolah dan Kepala Madrasah secara khusus adalah bisa mengelola sekolah sekaligus menciptakan *school branding* bagi sekolah.²⁰

3. Tujuan Manajemen Pendidikan

Menurut Usman, tujuannya utama dari adanya manajemen atau pengelolaan dalam bidang pendidikan tidak jauh dari tujuan manajemen itu sendiri. Yakni, agar setiap orang di dalam organisasi mengetahui siapa yang bertugas serta bertanggungjawab kepada siapa, apa yang dilakukan, bilamana dilakukan, di mana melakukan, bagaimana melakukan dan bagaimana biayanya. Sebaliknya, jika tidak ada kejelasan tentang fungsi dan peran masing-masing yang jelas menurut desain manajemen pendidikan, terutama dengan struktur yang jelas. Maka, orang-orang yang berkumpul dalam suatu organisasi tidak mendapatkan tugas-tugasnya, anggota organisasi akan berantaran dalam menangani pekerjaannya masing-masing. Dengan begitu Usman menekan pentingnya masing-masing tugas-tugas itu harus digambarkan atau ada *job description* dengan pasti dan jelas agar tidak menimbulkan perbedaan penafsiran. Adanya perbedaan pengertian dalam menjalankan tugas bisa menyebabkan tugas-tugas menjadi tumpang tindih (*over lapping*) dan akhirnya menimbulkan konflik antaranggota organisasi.²¹

²⁰ Jukić, "Managing Brand Image in School," 525.

²¹ Susilo, "Strategi Branding Sekolah", 5–20.



Secara lebih rinci, Irjus Indrawan memaparkan tujuan dari manajemen pendidikan sebagai upaya untuk:

1. Mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
2. Tercipta peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
3. Terpenuhi salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer).
4. Tercapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekali tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
6. Teratasi masalah mutu pendidikan.²²

Keterangan di atas memperjelas bahwa tujuan utama manajemen pendidikan tidak terlepas dari bagaimana upaya yang dilakukan pihak sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan. Pada poin pertama menekankan bagaimana menciptakan suasana belajar yang kondusif merupakan sebuah lingkungan yang mendorong tujuan dari manajemen pendidikan itu sendiri, yakni mengembangkan kemampuan dan pemahaman siswa dalam menyerap materi pembelajaran. Poin kedua merupakan target

²² Indrawan and Suherman, *Manajemen Pendidikan Karakter*, 30–49.



output yang diharapkan muncul dari anak didik. Dalam perspektif teori konstruktivisme pembelajaran, tugas akhir dari lembaga sekolah adalah bagaimana siswa bisa membentuk pengetahuannya sendiri dan mengembangkan kemampuannya sendiri.

Aspek ketiga menekankan tujuan manajemen pendidikan pada level guru dan tenaga pendidik. Poin keempat menekankan ketiga tenaga pendidik memiliki kompetensi yang dipandu melalui kompensasi yang telah dilakukan, serta siswa bisa mengembangkan kemampuannya sendiri, dan didukung oleh fasilitas sekolah serta ruang kelas yang kondusif, maka pembelajaran efektif dan efisien bisa terlaksana.

Poin kelima menekankan salah satu tujuan manajemen pendidikan adalah bagaimana mengembangkan kompetensi guru dengan pelatihan dan sebagainya, di mana tahapan pelatihan untuk pengembangan kompetensi guru secara umum tercakup dalam kegiatan tahapan manajemen pendidikan. Dengan demikian, pada ujungnya, di poin terakhir, bisa teratasi mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan jika proses manajerial dilakukan dengan baik.

Lebih jauh lagi, Dinko Jukić melihat pengelolaan atau manajemen pendidikan atau sekolah bukan hanya menata organisasi, namun pada ujungnya bagaimana manajemen sekolah mampu mendorong identitas atau mencapai *branding* sekolah. Identitas sekolah yang pada gilirannya nanti menjadi *branding school* menjadi sekumpulan identitas individu karyawan dan dibangun dalam korelasi antara manajer dan karyawan. Di satu sisi, manajemen sekolah tergantung pada manajemen, cara kepemimpinan dan



tujuan organisasi, dan di sisi lain tergantung pada persepsi karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan konsep diri karyawan sendiri. Semuanya berkumpul untuk memperkuat identitas sekolah dan bagis *school branding* secara umum.²³

4. Kompetensi

Sekolahan tidak beda dengan jasa layanan lainnya. Dengan demikian, ada aspek kompetensi profesional dalam pengelolaan atau manajemen yang profesional sebagai keharusan yang melekat di dalam manajemen pendidikan. Hambali dan Muallim menyebut ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki dalam pengelolaan sekolah sebagaimana bidang usaha di wilayah jasa mempunyai empat karakteristik, yaitu *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability*. Pertama, tidak berwujud (*intangibility*), di mana manajemen pendidikan harus bisa memberikan layanan jasa pendidikan yang tidak berwujud seperti produk fisik, yang menyebabkan pengguna pendidikan tidak bisa merasakan hasilnya sebelum menggunakan layanan jasa. Kedua, tidak terpisahkan (*inseparability*), yaitu layanan jasa pendidikan antara penyedia jasa dengan pengguna jasa terjadi hubungan secara langsung. Hubungan tersebut diikat oleh sistem jaminan mutu yang menempatkan penyedia jasa melaksanakan kewajiban layanan, sedangkan pengguna jasa menerima haknya karena kewajiban persyaratan mendapatkan layanan sudah ditunaikan berdasarkan sistem yang berlaku.²⁴

²³ Jukić, "Managing Brand Image in School," 525–523.

²⁴ Hambali and Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, 10–30.



Ketiga, sering berubah-ubah (*variability*) sehingga menyebabkan standar mutu sulit dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini juga tergantung pada siapa yang menyajikannya, kapan, serta di mana disajikan layanan jasa pendidikan. Keempat, mudah rusak (*perishability*), yaitu layanan yang tidak dapat disimpan dalam jangka panjang, sehingga inovasi di dunia pendidikan sangat dibutuhkan. Karakteristik tersebut memperjelas kedudukan orientasi layanan jasa organisasi pendidikan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Dengan kata lain, kompetensi dalam pengelolaan sekolah harus bisa meningkatkan pelaksanaan mutu layanan jasa itu memfokuskan pada pengguna.²⁵

Singkat kata, kompetensi dalam manajemen pendidikan harus bisa membuat produk pendidikan dan proses pembelajaran yang bermutu bagi pelanggan atau orang bersekolah di sana sehingga bisa menghasilkan citra yang baik terhadap *brand* sekolah.

5. Indikator

Secara lebih rinci, berikut penjelasan indikator dari manajemen Pendidikan:

1. Perencanaan, yaitu penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Fungsi perencanaan ini tidak saja sekedar menetapkan hal-hal seperti tindakan apa yang harus dikerjakan, namun juga menjelaskan apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan, dimanakan tindakan itu harus dilaksanakan, kapankah tindakan itu

²⁵ Ibid.



dilaksanakan, siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu dan bagaimanakan melaksanakan tindakan itu.²⁶

2. Pengorganisasian. Perencanaan menetapkan tujuan. Pengorganisasi meliputi keseluruhan aktivitas sepanjang proses manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.²⁷
3. Pengarahan. Pengarahan terjadi ketika manajer memulai tindakan. Pengarahan yang efektif bergantung pada kemampuan untuk memimpin, memotivasi, dan berkomunikasi dengan staf yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain, fungsi manajemen ini berkaitan dengan pemberian bimbingan, instruksi dari atasan ke bawahan agar bisa melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah direncanakan.²⁸
4. Kontrol. Kata ini menunjukkan fungsinya. Pengawasan atau *controlling* adalah istilah untuk menyebut pengendalian. Pada dasarnya, manajer mengendalikan dengan membandingkan output aktual dengan output yang diinginkan dan membuat penyesuaian. Pengendalian secara langsung terkait dengan perencanaan, karena perencanaan telah menetapkan tujuan yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi (atau unit-unitnya), dan pengendalian menentukan apakah hal ini telah terjadi. Pengendalian memonitor input dan output, tetapi juga memonitor proses,

²⁶ Warisno and Murtafiah, *Manajemen Kepala Sekolah*, 20–21.

²⁷ Ibid, 21.

²⁸ Ibid.



atau bagaimana pekerjaan dilakukan. Pengendalian atau kontrol memiliki empat langkah dasar: menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan, dan bertindak untuk memperbaiki penyimpangan. Lain kata, fungsi ini berkaitan dengan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang sudah digariskan semula.²⁹

6. Jenis-jenis Manajemen Pendidikan

Secara umum, terdapat dua jenis atau tipe dalam manajemen pendidikan, yaitu manajemen pendidikan yang tersentralisasi dan manajemen pendidikan yang terdesentralisasi. Tipe manajemen pendidikan sentralisasi mengacu pada pemusatan wewenang dan tanggung jawab administrasi pendidikan, pengawasan dan pengendalian yang menghasilkan manajemen pendidikan di satu pihak, serta pembagian dan pendistribusian wewenang dan tanggung jawab administrasi pendidikan, pengawasan dan pengendalian yang menghasilkan manajemen pendidikan di pihak lain. Sebagai contoh, pada bidang perguruan tinggi, Rektor merupakan kepala eksekutif yang sesungguhnya dan segala macam kekuasaan dan tanggung jawab berada di tangannya. Pejabat pembantu lainnya seperti Wakil Rektor, tidak memiliki kewenangan dalam hal ini. Misalkan di dalam sekolah, Kepala Madrasah pada dasarnya adalah manajer sesungguhnya, sementara wakil Kepala Madrasah atau kepala bidang lain hanya membantu atau

²⁹ Ibid., 22–23.



mendapatkan delegasi tugas sesuai yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah. Dengan kata lain, sistem manajemen pendidikan tersentralisasi memusatkan perhatian utama terhadap pimpinan, yang memegang kendali penuh, meski dalam menjalankannya dia membagi peran.³⁰

Berikut ini karakter dari tipe manajemen sekolah yang bersifat sentralisasi:

1. Pemusatan kekuasaan pengambilan keputusan di tingkat pimpinan.
2. Penyerahan wewenang operasi pada manajer tingkat menengah.
3. Pelimpahan wewenang pelaksanaan operasi pada tingkat yang lebih rendah atas arahan dari tingkat atas.³¹

Di sisi lain, desentralisasi adalah pendelegasian wewenang yang sistematis di semua tingkat manajemen dan di seluruh organisasi. Dalam desentralisasi, wewenang tetap dipegang oleh manajemen puncak untuk mengambil keputusan-keputusan penting dan menyusun kebijakan yang menyangkut keseluruhan organisasi. Kewenangan lainnya dapat didelegasikan kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Dengan kata lain, desentralisasi mengacu pada upaya sistematis upaya sistematis untuk mendelegasikan ke tingkat otoritas terendah kecuali yang dapat dikontrol dan dilaksanakan di pusat. Desentralisasi tidak sama dengan pendelegasian. Pada kenyataannya, desentralisasi adalah perluasan dari

³⁰ Asih Nurakhir, "Centralization and Decentralization in Education System: Advantages And Disadvantages," *Paper Undip*, 2016.

³¹ Chiranjibi Behera Chiru, "Centralized and Decentralized Educational Management," SCRIBD, 2020, <https://www.scribd.com/document/446406363/Centralized-and-Decentralized-Educational-Management-docx>, diakses tanggal 05 Mei 2024.



delegasi. Pola desentralisasi lebih luas cakupannya dan wewenangnya tersebar sampai ke tingkat manajemen yang paling bawah.³²

Berikut ini beberapa tipe dari manajemen pendidikan yang desentralisasi:

1. Bawahan mendapat kesempatan untuk memutuskan dan bertindak secara mandiri yang mengembangkan keterampilan dan kemampuan.
2. Diversifikasi dan horisontal dapat dengan mudah ditanamkan.
3. Dalam struktur desentralisasi, pelaksanaan dapat dikordinasikan pada tingkat divisi yang tidak mungkin dilakukan dalam struktur sentralisasi.
4. Ada motivasi dan moral yang lebih besar dari para bawahan karena bawahan mendapatkan lebih banyak kebebasan untuk bertindak dan memutuskan.³³

B. Strategi Kepala Madrasah

1. Pengertian

Strategi bermula dari bahasa Yunani "*strategia*", selanjutnya diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris sebagai "*generalship*" (keterampilan menjalankan komando militer). Meski istilah strategi sangat tua, tapi tidak ada yang tahu pasti kapan pertama kali muncul, namun naskah paling kuno yang bersifat anonim yang dikemukakan oleh Beatrice Heuser pada abad keempat sebelum masehi menjelaskan bahwa strategi merupakan "Strategi

³² Nurakhir, "Centralization and Decentralization in Education System", 1–5.

³³ Chiru, "Centralized and Decentralized Educational Management," 1.



adalah cara yang digunakan yang digunakan seorang komandan untuk mempertahankan wilayahnya dan mengalahkan musuh-musuhnya."³⁴

Freedman dalam bukunya berjudul "Strategy: A history" menyebut bahwa kata strategi baru mulai digunakan secara luas pada awal abad ke-19. Memang dalam sejarahnya, istilah ini berangkat dari bidang militer, yakni berkaitan dengan bagaimana seorang komandan atau pimpinan mengerahkan pasukan di medan perang. Dalam level yang lebih makro, misalnya ketika peperangan sudah berlangsung dan membutuhkan perencanaan yang lebih praktis atau lebih teknis, maka strategi disebut sebagai taktik. Taktik merupakan sebuah kata yang mengacu pada pengerahan dan manuver yang teratur dari sebuah pasukan. Sehingga selaras dengan uraian Nikols, bahwa taktik adalah tentang "ilmu gerakan militer".³⁵

Istilah strategi ini pada perkembangan selanjutnya kemudian dipergunakan dalam bidang bisnis dan politik. Misalkan dalam konsep bisnis, salah satu pengertian yang populer dari Porter mendefinisikan strategi sebagai upaya yang "sengaja dipilih dari serangkaian kegiatan yang berbeda untuk memberikan kombinasi nilai yang unik".³⁶ Definisi tersebut menekankan bahwa Pengertian ini mendasarkan pengertian strategi yang terkait erat dengan aspek kompetisi, di mana dalam terminologi perang apa yang dihadapi adalah musuh atau lawan. Lain kata, Porter berpendapat bahwa strategi adalah tentang posisi kompetitif, tentang membedakan diri

³⁴ Sir Lawrence Freedman, *Strategy: A History*. (Oxford University Press, 2015), 2–10.

³⁵ Fred Nickols, "Strategy Definitions & Meanings," *Distance Consulting* 200 (2012): 2–10.

³⁶ *Ibid.*, 1–4.



seseorang di mata pelanggan, tentang menambah nilai melalui berbagai aktivitas yang berbeda dari yang digunakan oleh pesaing.³⁷

Freedman menjelaskan bahwa strategi bukan hanya berlaku di dalam bidang militer, politik, maupun bisnis, semua bidang dan bahkan setiap orang membutuhkan strategi. Meskipun ada kerumitan bagaimana menghadapi segala sesuatu yang penuh dengan ketidakpastian, apalagi berkaitan dengan manusia, tetap saja sebuah strategi masih dibutuhkan dan jauh lebih baik memilikinya dibanding sama sekali. Ketika tidak memiliki strategi, maka sebuah organisasi tidak memiliki panduan dan cenderung bersikap acak ketika menghadapi sesuatu. Apalagi hanya memiliki tingkat taktik semata dalam menghadapi sesuatu, maka akan rawan menghadapi persoalan besar. Penjabaran Freedman tersebut secara tegas menekankan bahwa orientasi dari sebuah strategi adalah kemampuan untuk melihat sesuatu tidak dalam jangka pendek, namun sangat esensial dan berjangka panjang. Dia mengibaratkan strategi adalah rancangan yang membuat seseorang bisa memilih pohon di tengah hutan belantara. Freedman di sini jelas mendefinisikan strategi sebagai semacam *mapping* dengan jangkauan yang luas, sedangkan teknis adalah bagian-bagian kecil dari sebuah strategi.³⁸

Strategi juga dipergunakan dalam bidang pendidikan. Scott Eacott menulis jurnal berjudul "*An analysis of contemporary literature on strategy in education*". Uraian dalam jurnal tersebut menjelaskan bagaimana perkembangan konsep strategi kemudian dimasukkan dalam bidang

³⁷ Freedman, *Strategy: A History.*, 2–10.

³⁸ *Ibid.*, ix.



pendidikan. Meski aktifitas utama sebuah lembaga pendidikan adalah proses belajar-mengajar, namun tidak berarti bisa melupakan bahwa pendidikan juga dipahami sebuah organisasi yang dikelola oleh seorang pemimpin. Meskipun pada penghujung ulasannya Eacott tidak membuat sintesa bagaimana berbagai literatur mengartikan strategi dalam konteks dunia pendidikan, setidaknya, mengutip pemahaman Farjoun, ada beberapa elemen dasar yang bisa digunakan untuk memahami apa itu strategi. Dalam dunia pendidikan, strategi lekat kaitannya dengan model-model manajemen strategis berdasarkan rasionalitas.³⁹

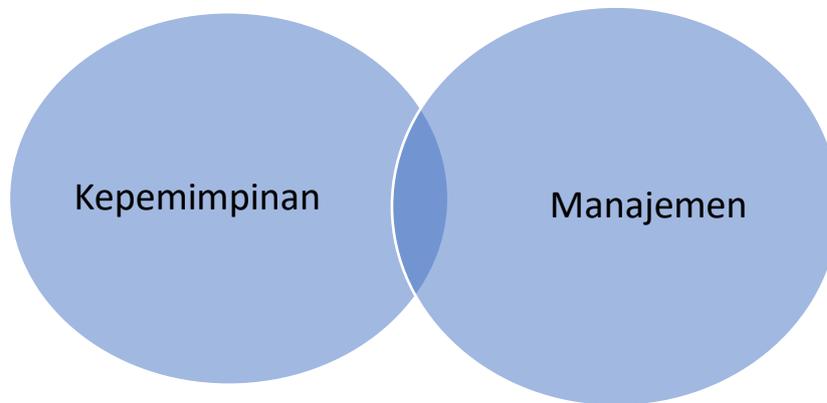
Strategi dalam penelitian ini kemudian dipahami sebagai manajemen teknis yang berbasis rasional menekankan aspek penting dalam proses perencanaan strategis. Berkaitan dengan pemahaman dasar tentang strategi sebagaimana kata Potter sebagai sebuah pilihan, maka strategi di sini dikaitkan dalam konteks dunia pendidikan adalah pilihan rasional dalam menjalankan manajemen pendidikan mulai dari perencanaan hingga implementasi.

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, semua peran manajemen tersebut berisian langsung dengan kepemimpinan manajerial agar bisa mencapai tujuan.⁴⁰ Seorang pemimpin menyelaraskan sumber daya manusia dengan visi, menginspirasi, dan menyediakan komunikasi yang efektif.⁴¹

³⁹ Scott Eacott, "An Analysis of Contemporary Literature on Strategy in Education," *International Journal of Leadership in Education* 11 (2008): 257–80.

⁴⁰ Minsih, Rusnilawati, and Mujahid, "Kepemimpinan Kepala Sekolah", 29.

⁴¹ Mutholib, Hanim, and Azainil, "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah", 1–8.



Gambar 2. 1 Irisan Konsep Kepemimpinan dan Manajemen

Sumber: Thomas, Neil. *The John Adair handbook of management and leadership*. Thorogood, 2004.⁴²

Irisan antara konsep kepemimpinan dan manajemen menyoroti peran penting keduanya dalam mencapai tujuan organisasi.⁴³ Kepemimpinan fokus pada menginspirasi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau tim untuk mencapai visi dan tujuan yang ditetapkan, sementara manajemen lebih menekankan pada perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional.⁴⁴ Meskipun memiliki perbedaan pendekatan, kepemimpinan dan manajemen sering saling terkait, dengan kepemimpinan yang memperkuat visi dan motivasi dalam menjalankan tugas manajerial,

⁴² Neil Thomas, *The John Adair Handbook of Management and Leadership* (London: Thorogood, 2004).

⁴³ Rivayanti Rivayanti, Yasir Arafat, and Yenny Puspita, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Profesionalisme Guru," *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* 1, no. 1 (2020): 10–17.

⁴⁴ Bradley Setiyadi and Viona Rosalina, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan* 2, no. 1 (2021): 75–84.



sementara manajemen menyediakan kerangka kerja yang dibutuhkan untuk merealisasikan visi dan mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kombinasi yang seimbang antara kepemimpinan yang efektif dan manajemen yang cermat merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai hasil yang optimal dalam konteks organisasi.⁴⁵

Dalam konteks sekolah, pemimpin manajerial adalah Kepala Madrasah. Hal ini selaras dengan UU Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Madrasah yang mengatakan bahwa “Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), sekolah menengah kejuruan (SMK), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.” Pengertian Kepala Madrasah dalam penelitian ini mengikuti pengertian dari definisi dari UU di atas, artinya Kepala Madrasah adalah seorang guru yang mendapatkan tugas untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan di mana dia bernaung.

Dari berbagai penjelasan yang telah dipaparkan, dapat dapat dipahami dalam penelitian ini bahwa strategi Kepala Madrasah artinya pilihan-pilihan Kepala Madrasah dalam rangka menyelenggarakan manajemen pendidikan untuk mencapai tujuan.

⁴⁵ Hanim and Wazir, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah”, 1-6.



2. Teori

Dalam konteks perbincangan manajemen sekolah, peran strategis Kepala Madrasah tidak bisa dinihilkan. Strategi Kepala Madrasah dalam rangka pertanggungjawaban pengelolaan sekolah menjadi urgensi sendiri. Kepemimpinan Kepala Madrasah sendiri merupakan merupakan suatu cara atau upaya yang harus dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam rangka memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan pendidik, staf, peserta didik, orang tua peserta didik dan pihak terkait untuk bekerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.⁴⁶

Salah teori yang menjelaskan pengaruh vital seorang Kepala Madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan adalah teori Kontingensi (*Contingency Theory*). Menurut Lunenburg & Ornstein, seperti dikutip Yuliana, mengatakan bahwa teori kontigensi dalam peran Kepala Madrasah merupakan “*The effectiveness of a leader in achieving high group performance is contingent on the leader's motivational system and the degree to which the leader controls and influences the situation. The three situational factors leader-member relations, task structure, and the leader's position power*”. (Efektivitas seorang pemimpin dalam mencapai kinerja kelompok yang tinggi bergantung pada sistem motivasi pemimpin dan sejauh mana pemimpin mengendalikan dan mempengaruhi situasi. Tiga faktor situasional hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.⁴⁷

⁴⁶ Betsi Masseleng Panggalo, Hasanuddin Remmang, and Firman Menne, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bekasi: CV Berkah Utami, 2022), 20–23.

⁴⁷ Lia Yuliana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: UNY Press, 2021), 26.



Lebih lanjut, Yuliana menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor situasional yang memengaruhi teori kontingensi berdasarkan keterangan dari Lunenburg & Ornstein.

1. *Leader-Member Relations* (Hubungan Pemimpin dengan Anggota).

Faktor ini menyangkut hubungan pemimpin-anggota terkait kualitas hubungan antara pemimpin dan kelompok. Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki anggota terhadap pemimpin menjadi sebuah penilaian. Penilaian yang baik atau buruk dapat mengklasifikasikan hubungan antara pemimpin dan anggota. Pemahaman ini berangkat dari asumsi bahwa ketika anggota memiliki rasa hormat dan percaya terhadap pimpinan, maka akan lebih mudah pemimpin dalam rangka memberikan pengaruhnya dalam menyelesaikan tugas-tugas anggota maupun pemimpin itu sendiri.⁴⁸

2. *Task Structure* (Struktur Tugas). Struktur tugas berkaitan dengan jenis

tugas anggota, apakah tugas tersebut bersifat rutin atau rumit. Struktur tugas dapat didefinisikan secara operasional berdasarkan tingkat kejelasan tujuan, banyaknya jalur tujuan, tingkat keabsahan keputusan, dan spesifisitas solusi. Struktur tugas mengacu pada sifat tugas anggota, apakah tugas tersebut rutin (terstruktur) atau kompleks (tidak terstruktur). Struktur tugas dapat didefinisikan secara operasional oleh tingkat kejelasan tujuan, keberagaman jalur tujuan, tingkat verifikasi keputusan, serta kekhususan solusi yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini. Terdapat empat komponen dalam struktur tugas, yakni tingkat

⁴⁸ Ibid.



kejelasan dari tujuan yang ingin dicapai, keragaman atau seberapa banyak tujuan yang ingin dicapai, tingkat verifikasi yang mengacu apakah sebuah kinerja mudah dilakukan evaluasi, dan kekhusuan solusi yang merujuk pada berapa banyak jumlah solusi yang dianggap benar.⁴⁹

3. *Position Power* (Kekuatan Posisi). Kekuasaan posisi mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku anggota melalui kekuasaan yang sah, penghargaan, dan paksaan. Misalnya, kekuasaan untuk merekrut dan memecat, memberikan kenaikan gaji dan promosi, dan mengarahkan anggota untuk menyelesaikan tugas.⁵⁰

3. Tujuan

Secara keseluruhan, tujuan Kepala Madrasah adalah memberikan dukungan di bidang akademik dan administratif melalui serangkaian arahan dan instruksi untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang sulit, sebagai fasilitator dan pemecah masalah. Kepemimpinan yang efektif melibatkan penyediaan serangkaian arahan yang mencakup rencana aksi. Misalnya, bagaimana dan kapan harus dilaksanakan, memotivasi para pengikut, menetapkan tujuan yang menantang, menjaga hubungan yang bersahabat, dan sebagainya.⁵¹

Ada banyak tujuan Kepala Madrasah, namun, tujuan khusus dari Kepala Madrasah adalah meningkatkan kinerja guru. Hamilton menyatakan

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Atif Saleem et al., "Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management," *Sustainability (Switzerland)* 12, no. 8 (2020): 1–15.



bahwa pemimpin sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara luas. Kepala Madrasah secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui gaya kepemimpinan tersebut. Mempertahankan standar kurikuler, menilai metode pengajaran, mengawasi pencapaian siswa, memfasilitasi guru, dan membuat pengaturan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong dan berorientasi pada pencapaian untuk mencapai tujuan yang menantang adalah beberapa peran dan fungsi utama Kepala Madrasah.⁵²

Dari serangkaian upaya administrasi dan manajemen untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pemberdayaan guru, pada ujungnya Kepala Madrasah memiliki tujuan untuk menciptakan *branding* atau identitas yang kuat bagi sekolah.⁵³

4. Kompetensi

Menurut Andi Hermawan dalam buku "Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Madrasah", ada sejumlah kompetensi yang harus dimiliki Kepala Madrasah dalam rangka menghadapi perubahan. Yakni, *Creativity, Collaboration, Communication, Critical Thinking, Computational Logic, dan Compassion*.⁵⁴

Sementara Lia Yuliana menekankan terdapat tiga kompetensi atau keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan atau Kepala

⁵² Ibid.

⁵³ Jukić, "Managing Brand Image in School," 525.

⁵⁴ Andi Hermawan, *Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah* (Bogor: Bukit Mas Mulia, 2021).



Madrasah. Tiga kompetensi itu adalah keterampilan dalam hal konseptual, manusiawi, dan teknis.⁵⁵

1. Kompetensi atau keterampilan konseptual berkaitan dalam memahami dan mengoperasikan organisasi.
2. Kompetensi manusiawi terkait keterampilan untuk membangun kerja sama, memberikan motivasi, dan teladan kepemimpinan.
3. Kompetensi teknis merupakan suatu keterampilan dalam memanfaatkan pengetahuan, metode, dan teknik dengan begitu diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya.⁵⁶

Kompetensi-kompetensi tersebut menunjukkan bahwa seorang Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki banyak kemampuan, mulai dari hal bersifat teknis dan strategis dalam mengelola organisasi, kemampuan berpikir, hingga soal bagaimana menjalankan organisasi dengan pendekatan manusiawi dan memberikan motivasi.

5. Indikator

Ken Hang To dkk menelusuri berbagai penelitian internasional terkait dimensi dan indikator penting dalam rangka pencapaian efektivitas peran strategis Kepala Madrasah. Ken Hang To menguraikan 21 strategi kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan peningkatan sekolah yang harus dicapai oleh para pemimpin, dengan empat indikator⁵⁷

⁵⁵ Yuliana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif*, 69-70.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ken Hang To et al., "Principal Leadership Practices, Professional Learning Communities, and Teacher Commitment in Hong Kong Kindergartens: A Multilevel SEM Analysis," *Educational Management Administration & Leadership* 51, no. 4 (2023): 889–911.



1. Menentukan arah organisasi. Dalam konteks penentuan arah, Kepala Madrasah memiliki peran kunci dalam menetapkan visi dan misi sekolah serta memastikan bahwa semua anggota sekolah mengarah ke arah tujuan bersama.⁵⁸
2. Mengembangkan sumber daya manusia. Kepala Madrasah melakukan serangkaian usaha strategis dalam rangka mengoptimalkan kemampuan sumber daya guru, pegawai, dan seluruh komponen yang terlibat dalam sekolah untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Dengan demikian, Kepala Madrasah termasuk diantaranya perlu melakukan pengembangan profesionalisme guru dan Staf.⁵⁹
3. Menyempurnakan dan menyelaraskan organisasi. Hal ini berkaitan erat dengan pengorganisasi, di mana menjadi upaya untuk menghimpun semua sumber daya yang dimiliki dan memanfaatkannya secara efisien serta selaras guna mencapai tujuan) yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian (*organizing*) mencakup pula penentuan siapa melakukan apa agar semuanya selaras.⁶⁰
4. Meningkatkan program belajar mengajar. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, peran krusial lain yang tidak bisa diabaikan, adalah bagaimana Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat strategis dalam pelaksanaannya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mengembangkan kualitas dan hasil belajar di sekolah.⁶¹

⁵⁸ Hasan, "Pelaksanaan Manajemen Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," 2022.

⁵⁹ Warisno and Murtafiah, *Manajemen Kepala Sekolah*, 3.

⁶⁰ Ibid., 37.

⁶¹ Rostini, Zaeni Achmad Syam, and Achmad, "The Significance of Principal Management", 2513.



6. Jenis-jenis Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tipe-tipe Kepala Madrasah sangat berkait erat dengan tipe kepemimpinan secara umum. Hal ini lantaran Kepala Madrasah pada dasarnya adalah salah satu jenis pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan pada Kepala Madrasah, Servet Yalçinkaya membagi jenis kepemimpinan menjadi tiga, yakni gaya kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otoriter, dan kepemimpinan dengan kebebasan penuh.⁶²

1. Gaya kepemimpinan demokratis, pimpinan organisasi mengikutsertakan semua pemangku kepentingan dalam mekanisme pengelolaan dan pengambilan keputusan. Terkait kepemimpinan demokratis, yang merupakan tipe kepemimpinan partisipatif, para peneliti menyatakan bahwa ini adalah salah satu metode yang paling efektif. Anggota kelompok memiliki produktivitas yang tinggi dan pemimpin efektif dalam memotivasi karyawan. Pemimpin yang demokratis selalu berkomunikasi dengan anggota kelompok dan menganggap pandangan anggota berharga dalam menentukan tujuan, rencana, dan kebijakan organisasi, serta dalam membagi pekerjaan.⁶³
2. Gaya kepemimpinan otoriter adalah pemimpin di mana keputusan dalam organisasi diambil oleh pemimpin sementara bawahan diminta untuk melaksanakan keputusan tersebut. Pemimpin tidak berkonsultasi dengan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan terkait organisasi, dan hanya ingin anggota mengikuti perintah tanpa menunggu

⁶² Servet Yalçinkaya et al., "The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation," *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 5 (2021): 1–19.

⁶³ *Ibid.*, 2711.



penjelasan. Pemimpin otoriter memonitor kinerja karyawan secara ketat. Pemimpin tipe ini mendorong persaingan di antara karyawan, memberi penghargaan atas keberhasilan dan memberi hukuman atas kinerja yang buruk. Pemimpin otoriter sering kali bersifat instruktif dan berorientasi pada tugas.⁶⁴

3. Gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh, karyawan organisasi bebas untuk bekerja sesuai keinginan anggota dan tidak ada intervensi dalam pengambilan keputusan dan konflik dalam organisasi. Pemimpin membiarkan anggota kelompok bertindak sesuka hati dan tidak ada kontrol dari atasan. Ini adalah gaya kepemimpinan yang memungkinkan karyawan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan, rencana, dan program organisasi tanpa campur tangan atasan.⁶⁵

Setiap gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan dampak yang berbeda pada karyawan. Ketika subjek ini dipertimbangkan dalam hal manajemen pendidikan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan seorang Kepala Madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi minat, sikap dan perilaku warga sekolah, terutama rasa memiliki dan motivasi yang ditanamkan kepada para pemangku kepentingan (guru) terhadap sekolah.⁶⁶

⁶⁴ Yalçınkaya et al., "The Effect of Leadership Styles", 1-19.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.



C. School Branding

1. Pengertian

Branding adalah proses menciptakan dan membangun identitas yang unik bagi produk, layanan, organisasi, atau entitas lainnya dalam pikiran pelanggan atau audiens target.⁶⁷ *Branding* melibatkan penggunaan strategi komunikasi yang konsisten dan terencana untuk membentuk persepsi positif tentang merek atau entitas tersebut, membedakannya dari pesaing, dan menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan.⁶⁸ *Branding* bukan hanya tentang logo atau desain, tetapi juga mencakup nilai-nilai merek, reputasi, pengalaman pelanggan, dan citra merek secara keseluruhan. Dengan kata lain, *branding* melibatkan proses membangun hubungan yang kuat antara merek dan pelanggan, yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen, loyalitas merek, dan kesuksesan jangka panjang suatu bisnis atau organisasi.⁶⁹

Untuk produk dan layanan penjual lain. Sebuah *Branding* dapat mengidentifikasi satu produk, serangkaian produk, atau semua barang penjual".⁷⁰ Di sini menunjukkan bahwa indikator *Branding* bukan pada subjek atau aktor yang melakukan *Branding*, tapi kesan yang kemudian diterima oleh orang lain atas citra pihak lain. Hal ini selaras dengan definisi

⁶⁷ Devi, Suyatno, and Sukirman, "School Branding Strategy", 288.

⁶⁸ Ira Selvyana Fadhilah and Sri Suwarsi, "Pengaruh Personal Branding Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Tbk)," *Prosiding Manajemen* 5, no. 2 (2019): 1135–1140.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Miswanto Miswanto and Dian Rumintang Irianti Sirait, "Pengaruh Personal Branding, Tingkat Kepuasan, Trust, Dan Motivasi Berkoperasi Terhadap Loyalitas Anggota Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) 'Bina Bersama' Lampung Utara," *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan* 5, no. 3 (2022): 1258–1267.



dari Kotler dan Keller bahwa *brand* adalah persepsi dan keyakinan oleh konsumen, yang tercermin melalui asosiasi yang tertanam di ingatan atau benak konsumen, yang senantiasa diingat sedari awal saat mendengar slogan dan apa saja tertanam di benak konsumennya.⁷¹

Branding dalam dunia pendidikan atau yang disebut *school Branding* mengacu pada upaya untuk membangun dan memperkuat citra atau identitas sekolah atau institusi pendidikan dalam masyarakat. Hal ini melibatkan penggunaan strategi komunikasi yang konsisten dan terarah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai, keunggulan, dan budaya sekolah kepada berbagai stakeholder, termasuk siswa, orang tua, komunitas lokal, dan pihak-pihak lain yang terkait. Tujuan utama dari *school branding* adalah untuk meningkatkan daya tarik sekolah, meningkatkan partisipasi siswa, mendukung pertumbuhan sekolah, dan memperkuat hubungan dengan masyarakat. Melalui *branding* yang efektif, sebuah sekolah dapat membedakan dirinya dari sekolah lain, memperkuat reputasinya sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, dan membangun loyalitas yang kuat dari siswa, orang tua, dan komunitas di sekitarnya.⁷²

2. Teori

Paul Clark dalam menekankan pentingnya *brand management theory* (teori manajemen branding) untuk diaplikasikan dalam konteks school branding. Dalam uraiannya, Paul Clark tidak menekankan sebagaimana branding umum yang dipahami dalam dunia pemasaran, dimana pemasaran

⁷¹ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management: An Introduction* (Essex: Pearson Education limited, 2016), 225–224.

⁷² Rizkiyah, Istikomah, and Nurdyansyah, "Strategies to Build a Branding School", 7–12.



harus dimulai dari dalam ke luar (*internal branding*). Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa sebuah branding dimulai dari bagaimana orang yang terlibat dalam organisasi memahami diri sendiri. Internal branding ini kemudian berbeda dengan konsep umum bagaimana branding perusahaan yang kemudian dikomunikasikan kepada pihak luar. Clark menjelaskan bahwa internal branding lebih penting daripada mengejar penciptaan branding yang terlalu memberikan perhatian branding ke luar dengan cara-cara instan tapi tidak kokoh dari dalam, seperti mendesain ulang logo dan slogan yang menarik, namun mendesain elemen-elemen yang terlihat seperti seperti logo, slogan, dan warna, hanyalah sebagian dari membangun merek yang sukses.⁷³

Memang, *branding internal* harus mendahului desain elemen-elemen branding eksternal, yang tujuannya adalah untuk merepresentasikan nilai jual yang menarik bagi calon pelanggan dan pelanggan saat ini. *Branding internal* sangat penting dalam meningkatkan keterikatan dan identifikasi karyawan dengan suatu merek, serta dalam mengelola kesadaran dan persepsi karyawan terhadap merek. Dengan begitu, terdapat saran, seperti yang dikutip dari Sullivan, bahwa perusahaan melakukan upaya untuk melibatkan pegawai sehingga pegawai dapat mengidentifikasi diri dengan organisasi dan dengan demikian menjadi *brand ambassador* yang yang menghidupkan merek. Singkatnya, para pimpinan perlu mengembangkan dan menerapkan perilaku organisasi yang mendorong pemahaman bersama

⁷³ Clark, Chapleo, and Suomi, "Branding Higher Education", 131.



tentang nilai-nilai merek dan kemudian semuanya berusaha untuk turut berkontribusi untuk mempromosikannya.⁷⁴

Dalam konteks penelitian ini, internal branding sebagai dasar dari teori manajemen *branding* menekankan bahwa sebelum Kepala Madrasah menyosialisasikan bagaimana *school branding* secara umum kepada khalayak, maka setiap warga sekolah (guru, wali murid, warga sekitar, bahkan murid itu sendiri) harus dievaluasi terlebih dahulu. Baru kemudian setiap warga sekolah turut mempromosikan *school branding* sekolah.

3. Tujuan

Tujuan dari *school branding* tidak lepas dari tujuan branding itu sendiri secara umum, yakni memperjelas *brand positioning*. Menurut Kotler, *brand positioning* merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memberikan posisi yang pasti bagi produk dan merek produk, dibandingkan dengan pesaing, dalam benak pelanggan. Selaras dengan pengertian dari Kotler, *brand positioning* adalah upaya untuk memberikan citra yang unik pada produk, mudah masuk ke dalam persepsi pelanggan. Atau lebih spesifik lagi, apa yang perusahaan ingin pelanggan asosiasikan dengan setiap kali pelanggan menjumpai merek tersebut. Singkatnya, seperti halnya orang membutuhkan posisi di masyarakat untuk dihormati dan menegaskan diri sendiri, organisasi atau perusahaan juga perlu diposisikan untuk menegaskan produk merek serta menegaskan kekuatan perusahaan. dengan brand.⁷⁵

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Tien et al., "Brand Building and Development", 3297–3307.



Brand positioning bertujuan untuk menciptakan sebuah merek yang berbeda dari merek lain. Sebagaimana pula dalam *school banding*, maka organisasi pendidikan ini harus memiliki keunikan untuk memperjelas posisinya dibanding sekolah yang lain.

4. Kompetensi

Berkaitan dengan tujuan dari *school branding* adalah menciptakan *brand positioning* agar memiliki keunikan yang kemudian memberdakannya dengan *brand-brand* lain, maka kompetensi organisasi dalam menciptakan branding adalah mampu menciptakan hal tersebut. Bagaimanapun bentuknya, brand juga harus memiliki karakteristik yang berbeda, membantu konsumen membedakannya dengan produk yang sejenis. *Brand positioning* harus dibentuk dalam proses branding dan pencitraan merek.⁷⁶

Ada sejumlah kompetensi yang dimiliki perusahaan atau organisasi dalam rangka membangun strategi *positioning* yang dapat diterapkan oleh bisnis dalam memposisikan merek organisasi yakni:

1. *Positioning* berdasarkan masalah dan solusi yang dihadapi oleh pelanggan
2. *Positioning* berdasarkan ciri khas
3. *Positioning* berdasarkan kualitas
4. *Positioning* berdasarkan kompetitor
5. *Positioning* berdasarkan nilai

⁷⁶ Ibid.



6. *Positioning* berdasarkan pemanfaatan
5. *Positioning* berdasarkan hubungan
6. *Positioning* berdasarkan permintaan
7. *Positioning* berdasarkan aspek emosional⁷⁷

Sekolah harus memiliki *positioning* yang jelas, entah salah satu atau gabungan dari bermacam-macam poin di atas dalam rangka membangun *school branding*.

Problem Solution Brand Positioning merupakan *positioning* berbasis solusi atas masalah merupakan jenis pemosisian yang berfokus pada masalah yang dihadapi target market dan menyajikan produk atau layanan merek sebagai solusinya. *Positioning* berdasarkan ciri khas menekankan adanya karakter kuat yang melekat pada sebuah *brand*, baik dalam bentuk *tagline*, logo, layanan, dan sebagainya yang membedakannya dengan *brand* yang lain. *Quality Based Brand Positioning* adalah strategi yang fokus pada keunggulan kualitas atau sifat premium dari produk atau layanan suatu merek. *Competitor Based Brand* adalah strategi di mana sebuah merek memposisikan dirinya berbeda dengan pesaing serta menonjolkan perbedaannya dengan pesaing sehingga membuatnya menjadi lebih menarik.⁷⁸

Value Based Brand Positioning merupakan strategi yang fokus pada nilai yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan uang yang dikeluarkan oleh pelanggan. Intinya, strategi ini adalah membuat bagaimana *position* dari sebuah brand memiliki nilai yang jauh lebih tinggi daripada

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.



pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen. *Benefit Based Brand Positioning* merupakan jenis *positioning* yang berbasis manfaat. Sebagai contoh sebuah brandfokus pada manfaat kesehatan, kenyamanan, atau keefektifan produknya.⁷⁹

Positioning berdasarkan hubungan adalah strategi untuk senantiasa menjalin hubungan baik dengan pelanggan agar ketika ada kebutuhan terkait produk atau jasa tertentu, organisasi tersebut menjadi pilihan utama. *Positioning* berdasarkan permintaan menegaskan apa yang menjadi *demand* dari konsumen untuk kemudian menunjukkan perusahaan atau organisasi selalu bisa memenuhi kebutuhan tersebut. *Positioning* berdasarkan emosional adalah strategi untuk melakukan asosiasi merek merek dengan simbol budaya yang kuat atau seperangkat nilai-nilai yang dianggap penting oleh konsumen.⁸⁰

5. Indikator

Dua dimensi dan indikator yang dipergunakan dalam *school Branding* adalah *Brand awareness* dan *Brand Image*. *Brand awareness* adalah kesadaran merek yang mengacu pada tingkat pengenalan, penerimaan, dan pengingatan kembali konsumen sebuah merek dalam hal apapun. Keller menyatakan bahwa kesadaran merek adalah tentang jejak atau kekuatan kerumunan dalam ingatan konsumen yang mencerminkan kemampuan konsumen untuk mengingat atau mengenali suatu merek dalam kondisi yang berbeda. Kesadaran merek mengurangi waktu dan risiko yang akan

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.



dihabiskan konsumen untuk mencari produk yang akan dibeli. Terdapat empat indikator untuk mengetahui seberapa jauh kesadaran konsumen terhadap sebuah produk, yaitu *recall*, *recognition*, *purchase*, dan *consumption*.⁸¹ Sehingga *Brand Awareness* (Kesadaran Merek) artinya sebuah kesanggupan konsumen dalam mengidentifikasi ataupun mengingat kembali akan suatu produk merupakan bagian dari jenis produk tertentu.⁸²

Sementara *brand image* adalah sebuah citra yang melebeli yang mengidentifikasi suatu produk dengan mempengaruhi ilusi mata yang memiliki tujuan untuk menarik atensi konsumen. Terdapat lima dimensi utama yang membentuk *brand* atau citra sebuah merek, yakni identitas merek, personalitas, asosiasi merek, sikap dan perilaku, dan manfaat dan kompetensi merek.⁸³

6. Jenis-jenis *Branding*

Sudah disinggung pada bagian sebelumnya, upaya menciptakan branding tidak terlepas dari *brand management theory*, di mana pencitraan merek atau manajemen merek adalah proses mengelola dan mempromosikan merek melalui upaya pemasaran strategis dalam untuk mencapai pertukaran ekonomi dan manfaat yang diharapkan.⁸⁴ Dalam upaya tersebut, David Barros-Arrieta dan Ernesto García-Cali membagi

⁸¹ Ayu Hilda Nurhidayah, "Pengaruh Brand Equity Dan Service Quality Terhadap Keputusan Menggunakan Jasa Perbankan Syariah (Studi Kasus Bank BNI Syariah Cabang Ciputat)" (TESIS, UIN Jakarta, 2020).

⁸² Mustika, "Strategi Membangun School Branding Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah Di Smk Dr. Soetomo Surabaya," *Jurnal Manajerial Bisnis* 4, no. 1 (2020): 11–19.

⁸³ F Mustikawati and S Suwarsi, "Pengaruh Communication Skill Dan Kepercayaan Diri (Self Confidence) Terhadap Pembentukan Personal Branding Karyawan Di Humas Pemerintah Kota Bandung," *Prosiding Manajemen*, 2021, 254–258.

⁸⁴ Clark, Chapleo, and Suomi, "Branding Higher Education", 131.



strategi dan konsep *branding* menjadi dua, yakni *branding eksternal* dan *branding internal*. Dua jenis branding ini tidak berdiri sendiri, namun keduanya terikat atau berhubungan satu sama lain. Sederhananya, eksternal branding adalah strategi untuk mengkomunikasikan sebuah merek, citra atau identitas dari sebuah organisasi kepada khlayak umum. Beberapa contohnya adalah menunjukkan posisi perusahaan melalui berbagai atribut seperti logo dan sebagainya.⁸⁵

Sementara *internal branding* adalah upaya mempromosikan merek secara internal untuk menjamin bahwa karyawan dapat menyampaikan pesan merek dengan baik kepada pihak eksternal. Maka, sebelum semua pegawai dalam organisasi bisa menyampaikannya, perlu memahami dengan jelas brand apa yang menjadi identitas dari organisasi. Lain kata, Ketika upaya internal dilaksanakan, karyawan dapat memahami merek dan, sebagai konsekuensinya, para karyawan mengembangkan perilaku yang mendukungnya.⁸⁶

Dalam konteks kajian *branding* kontemporer, karena *branding eksternal* sudah banyak yang mengulas, kini lebih banyak memberi perhatian pada internal branding sebagai instrumen membangun *eksternal branding*. Mengutip penjelasan dari Saleem dan Iglesias, David Barros-Arrieta dan Ernesto García-Cali menjabarkan bahwa dalam proses *internal branding* mengandung lima dimensi utama:

⁸⁵ Barros-Arrieta D and García-Cali E., “Internal Branding: Conceptualization from a Literature Review and Opportunities for Future Research.,” *Journal of Brand Management* 28(2) (2021): 133–51.

⁸⁶ Ibid.



- 1) Ideologi sebuah merek yang mengacu pada penggabungan misi, visi, tujuan, norma, dan nilai ke dalam satu kesatuan yang utuh.
- 2) Kepemimpinan merek yang melibatkan upaya para pemimpin dan karyawan untuk menyebarluaskan nilai-nilai merek.
- 3) Manajemen sumber daya manusia yang berpusat pada merek yang terdiri dari perekrutan, seleksi, kompensasi, dan pelatihan karyawan dengan menggunakan struktur yang mempromosikan nilai-nilai merek.
- 4) Komunikasi merek internal untuk menyampaikan pesan merek di dalam organisasi.
- 5) Komunitas merek internal yang merupakan komunitas fisik atau virtual yang mendorong identifikasi merek di antara para karyawan.

Komponen paling utama dari branding internal adalah ideologi merek yang menggabungkan misi, visi, tujuan, norma, dan nilai-nilai bersama dari sebuah merek. Nilai-nilai dan pengetahuan bersama yang kuat hanya muncul dan terkonsolidasi ketika *positioning* merek dan peran karyawan secara jelas terinspirasi oleh ideologi merek yang sama. Kepemimpinan merek yang kuat mengarah pada peningkatan identifikasi dengan nilai-nilai merek oleh karyawan, yang pada gilirannya memiliki dampak terhadap komitmen karyawan terhadap nilai-nilai merek tersebut. Internalisasi nilai-nilai merek melalui kepemimpinan transformasional mengurangi pergantian karyawan, selain itu berguna untuk meningkatkan perilaku loyalitas karyawan terhadap merek.⁸⁷

⁸⁷ Fathima Saleem and Oriol Iglesias, "Mapping the Domain of the Fragmented Field of Internal Branding Fathima Zahara Saleem, Oriol Iglesias," *Journal of Product & Brand Management* 25, no. 1 (2016): 43–57.



Manajemen SDM yang berpusat pada merek melibatkan beragam kebijakan dan praktik yang mencakup, antara lain, merekrut, melatih dan memberi penghargaan kepada karyawan, dan merupakan salah satu komponen *branding* internal yang telah banyak mendapat pengakuan tentang urgensinya. Komunikasi internal sebagai sarana yang mengarah pada dukungan intelektual dan emosional terhadap tujuan organisasi. Komunikasi internal mencakup komunikasi ke segala arah di dalam organisasi, mulai dari komunikasi pusat hingga komunikasi berjenjang hingga komunikasi ke samping. Komunitas merek adalah komunitas khusus yang terikat oleh hubungan sosial di antara para pengikut brand tertentu. Komunitas ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap proses pembangunan merek. Aktivitas di dalamnya meliputi berdiskusi, bernegosiasi, dan secara sosial membangun hubungan terhadap merek tersebut.⁸⁸

D. Animo Masyarakat

1. Pengertian

Secara sederhana, animo dapat dipahami sebagai efek yang dirasakan oleh konsumen atau audience setelah menerima sebuah brand. Dengan demikian, animo adalah dampak yang diukur dari seberapa efektif keberhasilan sekolah dalam melakukan upaya *branding* sekolahnya. Maka, animo tidak bisa terlepas dari pembahasan sebelumnya terkait *branding* sekolah. *Branding* yang baik menyoroti karakteristik keunggulan dan keunikan sekolah. Sekolah dapat fokus untuk menonjolkan satu *branding*

⁸⁸ Ibid., 128.



tertentu yang khas dan mudah diingat daripada mengejar semua aspek pencitraan merek yang mungkin terlalu membebani, jika ditarik dalam dunia pendidikan bahwa merek adalah sebuah nama, istilah, simbol, tanda, kombinasi desain yang semuanya digunakan untuk mengidentifikasi produk dan membedakan produk sekolah dengan produk pesaing, sebuah definisi umum tentang brand.⁸⁹

Animo masyarakat merujuk pada tingkat minat, antusiasme, atau respons yang diberikan oleh masyarakat terhadap suatu hal, baik itu program, produk, atau kegiatan tertentu. Dalam konteks pendidikan, animo masyarakat menggambarkan tingkat ketertarikan dan dukungan yang diberikan oleh masyarakat terhadap lembaga pendidikan, program belajar-mengajar, atau inisiatif pendidikan lainnya. Animo masyarakat dapat tercermin dalam berbagai hal, seperti tingkat pendaftaran siswa, partisipasi dalam acara sekolah, dukungan dari orang tua, serta persepsi positif yang ditunjukkan oleh masyarakat terhadap kualitas dan relevansi pendidikan yang diberikan oleh sebuah lembaga.

2. Teori

Salah satu teori yang dipergunakan dalam sejumlah literature tentang animo masyarakat atau *public interest* adalah *Signalling Theory* atau Teori Sinyal. Menurut Connelly, teori ini berfokus pada komunikasi yang terencana atas informasi positif dalam upaya untuk menyampaikan karakteristik organisasi yang positif, yang menunjukkan kualitas mendasar

⁸⁹ Malik, "Increasing Public Interest through School Image Branding", 23–33.



yang tidak terlihat dan dapat menjadi ekspresi yang kuat atas perilaku organisasi dan sub-cabangnya serta gaya interaksi. Brighton Nyagadza dengan bahasa lebih sederhana mengatakan bahwa teori sinyal berkaitan dengan kemampuan untuk menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menjadi lebih baik dan lebih baik lagi melalui komunikasi yang terencana sehingga bisa menghasilkan persepsi yang positif di benak publik. Berangkat dari pemahaman tersebut, teori ini menekankan bahwa sebuah organisasi perlu melakukan komunikasi *branding* dan pemasaran yang konsisten agar manajemen reputasi perusahaan selaras dengan yang diharapkan. Salah satu cara penting untuk bisa mencapai itu adalah menghindari adanya informasi yang berbeda atau asimetris.⁹⁰

Ada sejumlah konsep kunci di dalam teori sinyal ini. Pertama, terkait pemberi tanda atau sigyal (*signaller*) yang merupakan eksekutif atau manajer organisasi, yang tidak dikenal oleh orang luar. Kedua, sinyal, orang yang berada di dalam organisasi (*stakeholder internal*) yang memiliki informasi yang positif dan negatif tentang apa yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Ketiga, penerima sinyal (*receiver*), yaitu orang-orang yang berada di luar organisasi.⁹¹

Teknis aplikasi dari teori *Signalling theory* ini adalah: komunikasi perusahaan dalam branding dipahami atau diekspresikan sebagai sinyal kepada penerima pesan yang menjadi target marketnya. Audiensi atau pemangku internal, atau dalam bahasan sebelumnya terkait dengan

⁹⁰ Brighton Nyagadza, Ernest M. Kadembo, and Africa Makasi, "When Corporate Brands Tell Stories: A Signalling Theory Perspective," *Cogent Psychology* 8, no. 1 (2021): 1–29.

⁹¹ *Ibid.*, 1–2.



branding internal, di mana orang di dalam internal organisasi memiliki ekspektasinya sendiri-sendiri dalam hal cara penyampaian sinyal atau cerita tentang perusahaan. Elemen-elemen utama dari apa yang diceritakan atau disampaikan adalah karakter perusahaan, kegiatan perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Keberhasilan sebuah *branding* ditentukan oleh bagaimana internal organisasi menerima pesan yang simetris kemudian diteruskan kepada pihak eksternal organisasi. Selanjutnya, bagaimana sebuah pesan kemudian tersebut akan direspon atau diinterpretasi oleh orang di luar organisasi yang nanti menentukan bagaimana persepsi dan tindakan terhadap suatu merek perusahaan.⁹²

Hal yang perlu diperhatikan adalah orang luar atau penerima sinyal cenderung membuat sebuah keputusan atau penilaian terhadap sebuah organisasi berdasarkan pada informasi berdasarkan sinyal tertentu yang terbatas. Tugas dari pemberi sinyal adalah bagaimana terjadi kesesuaian hal yang positif dari perilaku internal organisasi dan kemudian menjadi persepsi pula bagi orang di luar organisasi. Pemaknaan sangatlah penting karena orang yang berada di luar organisasi dapat menginterpretasikan sinyal berbeda dengan apa yang dimaksudkan oleh pemberi sinyal.⁹³

Dalam konteks penelitian ini, teori sinyal bisa memberikan kerangka analisis bagaimana sebuah *school branding* yang menjadi bagian dari manajemen reputasi sekolah harus dikomunikasikan secara positif dan selaras oleh pimpinan dan seluruh jajaran sekolah. Kemudian, keselarasan *branding* yang positif tersebut kemudian diteruskan kepada khalayak umum

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.



sehingga muncul persepsi positif terhadap nama sekolah yang kemudian bisa mengajak masyarakat memiliki animo untuk mendukung *school branding*.

3. Tujuan

Tujuan dari menumbuhkan animo masyarakat adalah untuk menciptakan dukungan yang kuat dari masyarakat terhadap suatu program, produk, atau inisiatif tertentu. Dalam konteks pendidikan, tujuan menumbuhkan animo masyarakat adalah untuk meningkatkan minat, partisipasi, dan dukungan terhadap lembaga pendidikan, program-program belajar-mengajar, dan inisiatif pendidikan lainnya. Dengan memiliki animo masyarakat yang tinggi, sebuah lembaga pendidikan dapat lebih mudah menarik minat calon siswa, mendapatkan dukungan dari orang tua, serta memperoleh sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.⁹⁴ Sementara tujuan dari branding sekolah antara lain: untuk membentuk persepsi publik, membangun kepercayaan publik terhadap merek, dan membangun kecintaan masyarakat terhadap merek tersebut.⁹⁵

Selaras dengan pendapat Brighton Nyagadza, bahwa ketika sebuah branding dapat dijalankan dengan baik, maka animo masyarakat bisa terwujud. Tujuan dari animo masyarakat pada dasarnya adalah menguatkan citra positif dari sebuah organisasi. Di mana persepsi positif ini dihasilkan

⁹⁴ Zamroni et al., "Intercultural Communication", 2886.

⁹⁵ Ibid.



dari kumpulan informasi dan segi emosional yang diperoleh publik terhadap sebuah brand.⁹⁶

Partisipasi publik melalui animo terhadap brand juga bertujuan untuk menjadikan masyarakat atau pihak eksternal berperan sebagai pembela atau Aktivisme merek (*Brand activism*). Sehingga, ketika ada masalah tertentu yang sedang menjadi perbincangan tentang organisasi, maka animo masyarakat bisa membela nama baik sekolah.⁹⁷

Berkaitan dengan poin di atas, maka animo atau partisipasi masyarakat juga bisa dipergunakan sebagai strategi dengan melibatkan secara luas sekolah dalam membangun *school branding*. Hal ini misalkan ditunjukkan oleh penelitian Zamroni dkk berjudul "*Intercultural Communication: Strategy to Improve School Competitiveness Based on Public Demand*". Penelitian tersebut menganalisis dan mengkaji strategi peningkatan daya saing melalui perantara permintaan masyarakat di RA Masyitoh III Sumberanyar Paiton Probolinggo. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi peningkatan daya saing terhadap permintaan masyarakat di RA Masyitoh III dilakukan dengan menciptakan branding sekolah, *public engagement*, dan perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi terhadap pelaksanaan *school branding* dan *public engagement* yang telah berjalan. Penelitian ini menyarankan agar meniru konsep yang sama dalam membangun *branding*, yakni keterlibatan luas dari masyarakat atau wali murid. Penelitian tersebut menegaskan pula bahwa *branding* sekolah bisa

⁹⁶ Nyagadza, Kadembo, and Makasi, "When Corporate Brands Tell Stories: A Signalling Theory Perspective," 1–29.

⁹⁷ Vredenburg J et al., "Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?," *Journal of Public Policy & Marketing* Oct 39(4) (2020): 444–60.



dengan cara memperluas keterlibatan masyarakat atau dengan animo masyarakat terhadap sekolah.⁹⁸

4. Kompetensi

Kompetensi dalam konteks menciptakan animo masyarakat berkaitan dengan kemampuan semacam apa yang dimiliki oleh sekolah agar bisa mewujudkan *school branding* yang bisa memprovokasi animo masyarakat. Abd. Malik menyebut ada tiga faktor atau kompetensi yang diperlukan oleh sekolah agar bisa mewujudkan animo masyarakat, yakni faktor motif sosial, faktor emosional serta faktor lingkungan.⁹⁹

Faktor motif sosial berkaitan dengan minat yang dapat muncul dari motivasi dan keinginan tertentu dari lingkungan sosial. Seseorang akan melakukan sesuatu untuk mendapatkan respon. Dengan kata lain, animo masyarakat harus mampu menggerakkan keterlibatan sosial sehingga mendorong individu lainnya tergerak atas dasar kebutuhan dan selaras dengan perilaku sosial. Faktor emosional terkait dengan dimensi perasaan dan emosi. Tolok ukur keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan yang berhasil menciptakan perasaan senang dan antusias untuk melakukan kegiatan serupa. Sebaliknya, kegagalan akan mengurangi minat atau meningkatkan minat. Dengan kata lain, animo masyarakat berasal dari dimensi emosional positif masyarakat selepas mengikuti suatu kegiatan yang telah dilakukan oleh pihak sekolah. Faktor lingkungan animo terkait dengan lingkungan artinya faktor faktor yang dapat memunculkan minat

⁹⁸ Zamroni et al., "Intercultural Communication", 139.

⁹⁹ Malik, "Increasing Public Interest through School Image", 233.



dari keadaan sekitar seperti keluarga dan sekolah. Kompetensi ini mengharuskan bagaimana upaya sekolah memprovokasi agar minat juga muncul dari pihak keluarga wali murid dan juga warga sekolah secara umum.¹⁰⁰

5. Indikator

Animo adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai dari rangkaian branding yang dibangun pihak sekolah. Berkaitan dengan konteks tersebut, maka animo masyarakat bisa diidentifikasi melalui dua dimensi besar:

1. Persepsi yang positif dari masyarakat. Membangkitkan minat lantaran brand adalah memunculkan keinginan yang cenderung menetap dalam diri seseorang untuk mengarahkan tertentu sebagai kebutuhannya, kemudian terus diwujudkan dalam tindakan nyata dengan perhatian terhadap objek yang diinginkannya untuk mencari informasi sebagai wawasan bagi dirinya. Singkatnya, animo yang merupakan hasil dari branding mengakibatkan masyarakat menjadi tertarik kepada sekolah dan punya keinginan untuk mendaftarkan anaknya di sekolah tersebut.¹⁰¹
2. Masyarakat turut serta berpartisipasi. Indikator ini menekankan pentingnya *public engagement* atau keterlibatan masyarakat terhadap kegiatan sekolah agar turut menjaga kualitas dan nama baik sekolah itu sendiri.¹⁰²

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Ibid., 141.

¹⁰² Zamroni et al., "Intercultural Communication", 2886.



6. Tingkat Animo Masyarakat

Francisco J. Martínez-López menjelaskan bagaimana jenis-jenis animo keterlibatan masyarakat terhadap sebuah *branding* organisasi berdasarkan level atau tingkatannya. Berikut tahapannya:

1. Mengidentifikasi diri sebagai bagian dari komunitas. Pada level ini, seorang konsumen atau pelanggan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dari organisasi. Hal ini lantaran ada kesesuaian identitas yang menyatukan seseorang ke dalam sebuah branding yang dibawah ke organisasi. Contohnya, wali murid merasa dirinya mengidentifikasi sebagai warga sekolah karena anaknya sekolah di lembaga tersebut.¹⁰³
2. Keterlibatan dengan Komunitas. Pada level ini, seorang anggota memiliki motivasi dalam dirinya untuk berinteraksi dan menjalin hubungan atau kerjasama dengan anggota di komunitas tersebut. Ini adalah tahapan ketika konsumen telah melakukan interaksi dengan branding lembaga atau organisasi yang diharapkan mampu menciptakan keinginan untuk terlibat dalam komunitas.¹⁰⁴
3. Berpartisipasi dalam Komunitas. Adanya partisipasi yang muncul dalam berbagai tingkat intensitas dari waktu ke waktu merupakan salah satu motivator terpenting untuk partisipasi interaktif dalam komunitas. Ini adalah level lebih lanjut dari hanya sekedar terlibat dalam sebuah komunitas yang ditunjukkan dengan adanya partisipasi aktif dalam sebuah momen atau kegiatan.¹⁰⁵

¹⁰³ Francisco J. Martínez-López et al., "The Role of Online Brand Community Engagement on the Consumer-Brand Relationship," *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 7 (2021): 1–17.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.



4. Rasa Kepercayaan terhadap Brand. Membangkitkan kepercayaan terhadap brand telah menjadi elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang antara brand dan pelanggan. Dalam konteks ini, identifikasi konsumen dengan merek juga dapat berdampak pada kepercayaan anggota terhadap merek yang menjadi pusat dari kelompok tersebut. Identifikasi dengan merek mendorong konsumen untuk merasa terhubung secara psikologis dengan organisasi. Misalnya seorang wali murid mengidentifikasikan dirinya ketika menyebut nama sekolah anaknya dengan bangga dan rasa percaya.¹⁰⁶
5. Kesiediaan Pelanggan untuk Berkolaborasi Membangun Brand. Ini adalah puncak dari tingkat keterlibatan atau animo masyarakat terhadap brand, di mana para pelanggan menjalin kolaborasi dan memiliki komitmen bersama untuk memperkuat *branding* sekolah di mata umum.¹⁰⁷

E. Kajian Teoretis Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Animo Masyarakat Melalui *School Branding*

Berbagai penjelasan yang telah disampaikan bisa menunjukkan bagaimana keterkaitan uraian teoretis yang mendasari strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan animo masyarakat melalui *school branding*. Secara umum, penjelasan teoretik dari Jukić tentang manajemen sekolah bisa menjadi kerangka besar yang menghimpun sejumlah konsep lain dalam penelitian ini. Jukić menguraikan bahwa manajemen sekolah meliputi tiga

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.



aspek besar yang saling terkait, yakni manajemen sekolah sebagai fungsi pengelolaan sekolah secara umum, peran strategis Kepala Madrasah, serta *school branding*. Dalam penelitian ini, peran strategis Kepala Madrasah menjadi fokus analisis yang kemudian secara langsung menyangkut dua aspek lain dalam manajemen sekolah, yakni pengelolaan sekolah sebagai fungsi manajerial dan bagaimana strategi yang dikembangkan di dalamnya untuk bisa membentuk *school branding*.¹⁰⁸

Aspek manajerial terkait erat dengan teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber, di mana teori manajemen klasik ini menegaskan bahwa bagaimana sebuah organisasi birokrasi berjalan berdasarkan sejumlah karakter formal yang menyertainya. Kata kunci memahami teori birokrasi klasik adalah *division of labor*, yang diwujudkan di dalam organisasi melalui bentuk tersendiri, struktur, pembagian peran secara umum di dalamnya, hingga ada pencatatan setiap kegiatan yang berlangsung. Dalam konteks teori birokrasi klasik ini, Kepala Madrasah harus memainkan fungsinya sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.¹⁰⁹

Pemahaman tersebut memiliki kekurangan yang terlalu menekankan aspek manajerial dengan pembagian kerja yang telah ditentukan. Hal ini kemudian tidak menjadikan Kepala Madrasah bisa bersikap lebih inovatif. Berkaitan dengan hal tersebut, Dinko Jukić memperluas pemahaman fungsi manajemen sekolah bagi pimpinan bukan hanya sebagai upaya mengorganisir seseorang dalam sebuah organisasi, namun bagaimana peran Kepala Madrasah menjalankan dua hal tersebut sekaligus, yakni fungsi

¹⁰⁸ Jukić, "Managing Brand Image in School," 252.

¹⁰⁹ Arifin, *Manajemen Pendidikan Masa Kini*, 40.



manajemen birokrasi di mana Kepala Madrasah perlu menetapkan tujuan dan pengembangan visi serta bisa mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan serta menghadapi masalah baru yang senantiasa hadir. Selain itu, Kepala Madrasah memiliki peran krusial bertugas untuk mencapai tujuan program sekolah, menciptakan budaya sekolah yang kondusif, mendorong peningkatan aktivitas, dan memotivasi karyawan. Selanjutnya, tugas pokok lainnya adalah menciptakan dan menguatkan identitas bagi sekolah sekolah.¹¹⁰ Dengan demikian, manajemen sekolah yang dijalankan oleh pimpinan sekolah menjadi sarana untuk menciptakan *school branding*.

School branding sendiri pada dasarnya tidak terlepas dari teori dan konsep tentang *branding* dalam ilmu marketing. *Branding* secara umum didefinisikan sebagai sebuah proses dalam rangka menciptakan serta membangun identitas agar memiliki diferensiasi baik bagi produk, layanan, organisasi, dan lainnya sehingga menghasilkan timbal balik (*feedback*) bagi target market sesuai dengan yang diharapkan pemilik brand.¹¹¹ Pemahaman tersebut menyiratkan bahwa sebuah *branding* tidak bisa dibangun asal-asalan karena menyangkut citra atau bagaimana orang mengenal entitas tertentu. Pada ujungnya, bagaimana citra terhadap merek tersebut sangat menentukan keberlanjutan dari sebuah organisasi.

Urgensi dalam membentuk *branding* kemudian melahirkan beragam teori bagaimana cara yang efektif untuk bisa menciptakan merek. Lahirlah *brand management theory* (teori manajemen branding). Sekolah pada

¹¹⁰ Jukić, "Managing Brand Image in School," 252.

¹¹¹ Devi, Suyatno, and Sukirman, "School Branding Strategy", 288.



dasarnya adalah sebuah entitas lembaga pendidikan yang membutuhkan branding, terutama mengingat kompetisi antar lembaga pendidikan juga semakin banyak. Paul Clark kemudian menawarkan *brand management theory* untuk membangun *school branding*. Garis besar teori ini menekankan bahwa manajemen *branding* harus dimulai dari dalam ke luar (*internal branding*). Artinya, setiap orang yang tergabung dalam sebuah *brand* harus memiliki kesamaan terlebih dahulu tentang citra merek di mana mereka berpijak. Semua karyawan atau pegawai harus menjalani internalisasi *branding* organisasi. Ketika karyawan bisa memiliki pemahaman yang memadai tentang citra mereknya, maka mereka bisa sekaligus berfungsi sebagai *brand ambassador* sebagai upaya lanjutan branding eksternal.¹¹² Dengan demikian, tugas pertama dari strategi Kepala Madrasah adalah melakukan sinergi dan menguatkan soliditas internal warga sekolah (mulai dari guru, karyawan, dan siswa) untuk menegaskan citra merek seperti apa yang merupakan karakter dari sekolah tersebut. Hal ini kemudian berlanjut bagaimana hasil dari internal branding untuk direpresentasikan di luar pihak warga sekolah.

Internal branding menjadi sebuah keharusan mengingat bagaimana kerja dari *Signalling Theory* atau Teori Sinyal. Teori ini menekankan bahwa kemampuan untuk menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menjadi lebih baik dan lebih baik lagi melalui dilakukan komunikasi yang terencana dari pihak internal perusahaan sehingga bisa menghasilkan persepsi yang positif di benak publik. Cara untuk bisa menjalankan manajemen reputasi

¹¹² Clark, Chapleo, and Suomi, "Branding Higher Education", 131.



yang terintegrasi adalah menghindari informasi yang berseberangan atau asimetris yang bisa merusak atau membengkokkan citra dari sebuah brand.¹¹³

Salah satu asumsi yang mendasari teori sinyal adalah pihak eksternal pada dasarnya mendapatkan informasi dari pihak internal perusahaan, entah secara formal maupun non-formal. Segala informasi yang publik dapatkan tentang sebuah merek akan menjadi pertimbangan dalam menentukan persepsi mereka terhadap sebuah *brand*.¹¹⁴ Persepsi terhadap sekolah ini yang kemudian akan menunjukkan kecenderungan animo masyarakat terhadapnya. Animo sendiri secara sederhana merupakan respon timbal balik dari sebuah *branding*. Wujud dari animo masyarakat ini tidak hanya dalam bentuk persepsi, namun bisa berlanjut menjadi keterlibatan masyarakat dalam mendukung dan mensosialisasikan sebuah brand.¹¹⁵

Uraian tersebut kemudian menunjukkan bagaimana hubungan antara tiga konsep yang saling terkait dalam penelitian ini, yakni strategi Kepala Madrasah, *school branding*, dan animo masyarakat. Strategi Kepala Madrasah berkaitan dengan bagaimana sekolah pertama-tama menjalankan fungsi manajerialnya, meliputi pengembangan visi, perencanaan strategis hingga evaluasi sebagai bahan perencanaan berikutnya. Salah satu *output* dari penerapan manajemen sekolah tersebut adalah bagaimana bisa membangun *school branding* untuk menegaskan identitas sekolah. Selanjutnya, *school branding* bisa menjadi stimulus penting untuk

¹¹³ Nyagadza, Kadembo, and Makasi, "When Corporate Brands Tell Stories", 1–29.

¹¹⁴ Ibid.

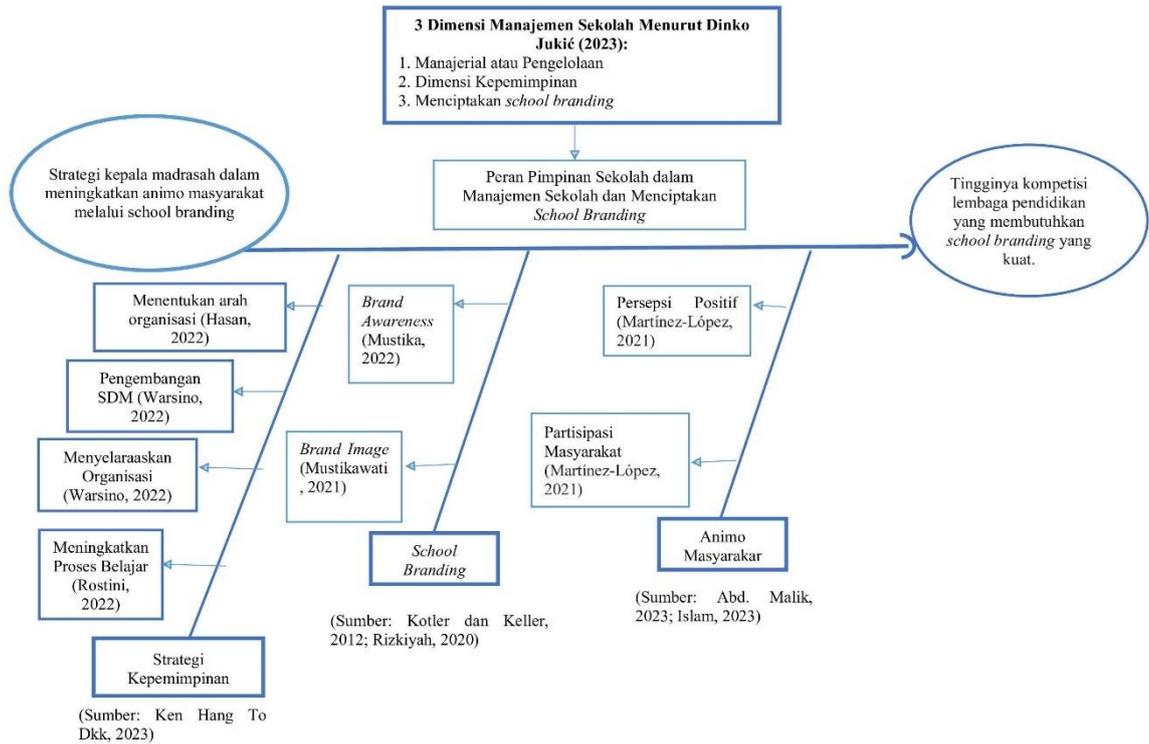
¹¹⁵ Malik, "Increasing Public Interest through School Image", 23–33.



meningkatkan animo masyarakat, baik dari segi persepsi dan keterlibatan, untuk mendukung visi serta membantu upaya *branding* sekolah.

F. Kerangka Berpikir

Gambar 2. 2 Kerangka Alur Pikir



Alur di atas menjelaskan gambaran dari alur kerangka berpikir dalam penelitian ini. Pada dasarnya, penelitian ini fokus pada bagaimana strategi Kepala Madrasah untuk meningkatkan animo masyarakat melalui branding sekolah. Dalam tinjauan teori telah dijelaskan bahwa menurut Dinko Jukić, terdapat tiga dimensi besar dalam perbincangan manajemen sekolah, yakni aspek manajerial atau pengelolaan sekolah, aspek kepemimpinan, dan upaya membangun branding. Model besar dari uraian Jukić dipergunakan dalam



penelitian ini lantaran memiliki relevansinya dengan topik utama atau fokus dari penelitian ini.¹¹⁶

Namun tentu saja, kerja utama pimpinan sekolah sebelum berbicara branding adalah bagaimana Kepala Madrasah tersebut bisa memerankan strategisnya. Mengacu pada uraian umum kepemimpinan strategis, penelitian ini meminjam indikator yang dipergunakan oleh Ken Hang To tentang 21 strategi kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan peningkatan sekolah. Terdapat empat indikator utama, yakni, pertama, pimpinan sekolah memiliki arah yang jelas atau visi misi yang jelas. Kedua, mengembangkan sumber daya manusia. Ketiga, menyempurnakan dan menyelaraskan organisasi. Keempat, meningkatkan program belajar mengajar.

Setelah peran mendasar dari pimpinan sekolah bisa dijalankan, tugas berikutnya adalah bagaimana pimpinan sekolah membangun branding. Dimensi untuk mengukur branding cukup sederhana, yakni brand awareness dan brand image sebagaimana penjelasan Kotler dan Keller. Dari hasil branding tersebut, selanjutnya bagaimana brand image tersebut mendapatkan timbal balik. Timbal balik ini yang kemudian disebut sebagai animo, dengan tolok ukur persepsi yang positif dan keterlibatan masyarakat.¹¹⁷

Sejumlah penelitian telah banyak memberikan bukti bahwa kepemimpinan sekolah dapat meningkat *branding* organisasi yang dikelolanya. Misalkan penelitian dari Kalkan dkk berjudul "*The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School*

¹¹⁶ Jukić, "Managing Brand Image in School," 523.

¹¹⁷ Malik, "Increasing Public Interest through School Image", 23–33.



Culture, and Organizational Image". Penelitian di sekolah-sekolah Turki tersebut menunjukkan adanya hubungan positif peran kepemimpinan terhadap citra organisasi melalui mediasi penciptaan budaya sekolah.¹¹⁸

Begitu juga dengan penelitian Dinko Jukić berjudul "*Managing Brand Image in School*". Penelitian tersebut menekankan diskusi model konseptual bagaimana pengelolaan citra lembaga pendidikan sangat terkait erat dengan aspek manajerial sekolah dan kepemimpinan.¹¹⁹

¹¹⁸ Kalkan et al., "The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image," 1–15.

¹¹⁹ Jukić, "Managing Brand Image in School," 252–254.