

BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Brand Image*

1. Konseptualisasi *Brand Image*

a. Definisi *Brand*

Brand (merek) merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu produk. Merek dapat menjadi nilai tambah bagi produk, baik itu produk yang berupa barang maupun jasa. Merek adalah suatu nama, simbol, tanda desain atau gabungan di antaranya untuk dipakai sebagai identitas suatu perorangan, organisasi, atau perusahaan pada barang dan jasa yang dimiliki untuk membedakan dengan produk jasa lainnya.

Merek oleh Suyanto diartikan sebagai kombinasi nama, kata, symbol, atau desain yang memberi identitas produk.¹⁵ Merek menurut Kotler adalah nama, istilah, tanda, symbol, rancangan, atau kombinasi dari hal-hal tersebut, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seseorang atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari produk pesaing.¹⁶

Menurut UU Merek No. 15 Tahun 2001 pasal 1 ayat 1, merek adalah tanda yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna atau kombinasi dari unsur-unsur

¹⁵M. Suyanto. 2007. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. ANDI. Yogyakarta. h 77

¹⁶ Philip Kotler. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Prenhallindo. Jakarta. h 460

tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa.¹⁷

Nama merek (*brand*) merupakan kombinasi nama, kata, symbol, atau desain/rancangan yang memberi identitas produk guna membedakan suatu produk atau jasa dengan produk atau jasa pesaing.

Sebuah identitas *brand* yang kuat akan mampu menciptakan suatu keunggulan bersaing utama bagi pemilik *brand* itu sendiri.

b. Definisi *Image*

Image (citra) menurut Kotler dan Fox dalam Sutisna, merupakan jumlah dari gambaran-gambaran, kesan-kesan dan keyakinankeyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu objek.¹⁸ Citra adalah kesan yang timbul kerana pemahaman akan suatu kenyataan. Pemahaman itu sendiri muncul karena adanya informasi.¹⁹Citra juga diartikan sebagai impresi, perasaan atau konsepsi yang ada pada public mengenai perusahaan, mengenai suatu objek, orang atau mengenai lembaga. Citra ini tidak dapat dicetak seperti mencetak barang di pabrik, tetapi citra ini adalah kesan yang diperoleh sesuai dengan pengetahuan pemahaman

¹⁷Fandy Tjiptono. 2005. *Brand Management & Strategy*. ANDI. Yogyakarta. h 2

¹⁸Sutisno. 2001. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Remaja Karya, Bandung. h 83

¹⁹Rhenald Kasali. 2003. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta. h 30

seseorang tentang sesuatu.²⁰ Citra adalah total persepsi terhadap suatu objek, yang dibentuk dengan memproses informasi dari berbagai sumber setiap waktu.²¹

Gronroos dalam Jasfar mendefinisikan citra sebagai representasi penilaian-penilaian dari konsumen, baik konsumen yang potensial maupun konsumen yang kecewa, termasuk kelompok-kelompok lain yang berkaitan dengan perusahaan seperti pemasok, agen maupun investor. Penilaian ini berbeda-beda, baik antarkelompok maupun antarindividu.²² Image (citra) merupakan persepsi masyarakat terhadap lembaga atau produknya maupun jasanya. *Image* juga dipengaruhi oleh banyak faktor yang diluar kontrol lembaga pendidikan.

c. Definisi *Brand Image*

Menurut Tjiptono *Brand image* atau *brand description* merupakan deskripsi tentang asosiasi dan keyakinan konsumen terhadap merek tertentu.²³ Citra merek juga diartikan sebagai apa yang dipersepsikan oleh konsumen. Identitas merupakan pendahuluan dari citra. Identitas merek bersama dengan sumber-sumber informasi yang lain dikirimkan kepada konsumen melalui media komunikasi. Informasi ini diperlukan sebagai stimulus dan

²⁰ Buchari Alma. 2005. *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*. Alfabeta. Bandung. h 92

²¹ Nuroho J. Setiadi. 2003. *Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Prenada Media. Jakarta. h 179

²² Farida Jasfar. 2009. *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu*. Ghalia Indonesia. Bogor. h 184

²³ Fandy Tjiptono. *Op. Cit.* h 49

diserap (*apperception*) oleh indera, lalu ditafsirkan oleh konsumen. Proses penafsirannya dilakukan dengan membuat asosiasi berdasarkan pengalaman masa lalu dan kemudian mengartikannya. Proses inilah yang disebut sebagai persepsi. Berdasarkan persepsi konsumen inilah citra merek terbentuk.²⁴ Citra merek bukanlah apa yang diciptakan oleh pemasar, tetapi apa yang terbentuk di benak konsumen atas usaha-usaha pemasar dalam mengkomunikasikan mereknya. Mengubah citra sebuah merek berarti mengubah apa yang dipikirkan (dan juga diharapkan) oleh konsumen.

Citra merek yang terbentuk dalam benak konsumen merupakan hasil kerja bertahun-tahun, komunikasi pemasaran yang intensif dan investasi yang besar. Citra merek merupakan pendukung dari ekuitas merek. Merek merupakan aset perusahaan yang sangat besar, sehingga sering dibeli dengan harga yang berlipat dari nilai asset berwujudnya, bahkan mungkin lebih tinggi dari nilai pasar sebuah perusahaan.²⁵ *Brand image* adalah asosiasi merek yang terbentuk dan melekat di benak konsumen. Konsumen yang terbiasa menggunakan merek tertentu cenderung memiliki konsistensi terhadap *brand image*.²⁶ Jenis

²⁴ A.B. Susanto & Himawan Wijarnako. 2004. *Power Branding: Membangun Merek Unggul dan Organisasi Pendukungnya*. Mizan Publika. h 80

²⁵ *Ibid.* h 141

²⁶ Freddy Rangkuti. 2004. *The Power of Brand: Teknik Mengelola Brand Equality dan Strategi Pengembangan Merek*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. h 244

asosiasi merek meliputi atribut, manfaat, dan sikap. Atribut terdiri dari atribut yang berhubungan dengan produk misalnya desain, warna, ukuran, dan atribut yang tidak berhubungan dengan produk, misalnya harga, pemakai dan citra penggunaan. Adapun manfaat mencakup manfaat secara fungsional, manfaat secara simbolis dan manfaat berdasarkan pengalaman.²⁷

Durianto, Sugiarto, dan Sitinjak menyatakan *brand image* (citra merek) adalah asosiasi brand yang saling berhubungan dan menimbulkan suatu rangkaian dalam ingatan konsumen. *Brand image* sebagai sekumpulan asosiasi brand yang terbentuk di benak konsumen. Konsumen yang terbiasa menggunakan *brand* tertentu cenderung memiliki konsistensi terhadap *brand image*.²⁸

Dapat dijelaskan bahwa *brand image* merupakan hasil persepsi oleh konsumen lembaga pendidikan tentang semua atribut yang melekat lembaga pendidikan tersebut. Citra merek tidak terbentuk dengan sendirinya, ia terbentuk dengan waktu yang lama dan dari apa yang dipersepsikan oleh konsumen pendidikan. Lembaga pendidikan harus mampu memunculkan kesan-kesan positif melalui prestasi-prestasi maupun keunggulan yang kompetitif sehingga mampu menjadi citra yang baik dimata masyarakat. Sebab citra yang positif dari para pengguna layanan

²⁷M. Suyanto. *Op. Cit.* h 81

²⁸ Durianto, dkk. 2001. *Strategi Menaklukan Pasar Melalui Ekuitas dan Perilaku Merek*. Gramedia Pustaka Utama. h 69

merupakan pengalaman yang menunjukkan bahwa mereka percaya, merasa puas, loyal dan pada gilirannya akan mampu menjalin kerja sama yang saling menguntungkan.

2. Faktor-Faktor Pembentuk *Brand Image*

Faktor-faktor pembentuk *brand image* menurut Schiffman dan Kanuk antara lain :²⁹

- a. Kualitas atau mutu yang ditawarkan oleh produsen dengan *brand* tertentu, berkaitan dengan kualitas produk barang dan jasa yang ditawarkan oleh produsen dan berkenaan dengan kompetensi tenaga pengajar di dalamnya dan kemampuana lulusan serta kemudaha lulusan dalam melanjutkan pendidikan.
- b. Dapat dipercaya atau diandalkan, berkaitan dengan pendapat atau kesepakatan yang dibentuk oleh masyarakat tentang suatu jasa yang dikonsumsi.
- c. Mempunyai kegunaan atau manfaat, yang terkait dengan fungsi dari suatu produk atau jasa yang bisa dimanfaatkan oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhannya.
- d. Pelayanan, berkaitan dengan tugas produsen atau lembaga pendidikan dalam melayani konsumen atau pengguna layanan pendidikan.
- e. Resiko berkaitan dengan untung dan rugi yang dialami oleh konsumen setelah melakukan atau memilih lembaga pendidikan.

²⁹L.G. Schiffman & L.L. Kanuk. 1997. *Consumer Behaviour, 7th Edition*. Prentice Hall Inc. h 185

- f. Harga, berkaitan dengan tinggi rendahnya biaya yang dikeluarkan konsumen dalam menempuh pendidikan kedepannya.
- g. *Image* dari *brand* itu sendiri yang berupa pandangan, kesepakatan, dan informasi yang berkaitan dengan suatu *brand*.

Ketujuh faktor tersebut merupakan kesatuan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya, sebab dalam membentuk *brand image* dibutuhkan berbagai pihak yang mendukungnya. Meskipun pada akhirnya, *brand image* merupakan gambaran tenPeter dalam Jasfar memberikan beberapa faktor penting yang menentukan citra suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (*leadership*)
- b. Kebijakan dan strategi (*policy and strategy*)
- c. Kebijakan sumber daya manusia (*personal policy*)
- d. Pengelolaan kekayaan (*asset management*)
- e. Pengelolaan proses (*process management*)
- f. Kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)
- g. Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)
- h. Taggung jawab social (*societal responsibility*)
- i. Hasil usaha (*business result/profit*)

Kesembilan faktor ini harus dapat disampaikan dan dikomunikasikan dengan efektif kepada para stakeholders, yaitu konsumen, masyarakat umum, pemasok, distributor, atau pihak-pihak kepentingan lainnya, baik yang mempunyai keterkaitan langsung,

seperti pemerintah daerah maupun pusat, pihak perbankan, maupun yang tidak langsung, seperti pers, lembaga-lembaga masyarakat yang terkait, dan lain-lain.³⁰ Kepemimpinan memiliki peran yang strategis dalam mengelola sebuah organisasi, sebab pemimpin dituntut memiliki kemampuan yang luar biasa untuk mampu memuaskan konsumennya dan memuaskan keinginan bawahannya, serta juga dituntut untuk mampu menjalin kerjasama dengan pihak-pihak diluar organisasi yang mendukung kegiatan organisasi yang dipimpinnya.

Gambar 2.1

Mengelola Citra (*Managing the Image*)³¹



³⁰Farida Jasfar. *Op. Cit.* h 185

³¹*Ibid.* h 186

Sedangkan Hermawan Kartajaya menyebutkan bahwa citra merek di benak konsumen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:³²

- a. Komunikasi dari sumber lain yang belum tentu sama dengan yang dilakukan pemasar. Komunikasi bisa datang dari konsumen lain, pengecer, dan pesaing.
- b. Pengalaman konsumen melalui suatu eksperimen yang dilakukan konsumen dapat mengubah persepsi yang dimiliki sebelumnya. Oleh sebab itu, jumlah berbagai persepsi yang timbul itulah yang akan membentuk total image of brand (citra keseluruhan sebuah merek).
- c. Pengembangan produk: posisi brand terhadap produk memang cukup unik. Di satu sisi, merupakan payung bagi produk, artinya dengan dibekali brand tersebut, produk dapat naik nilainya. Di sisi lain, performa produk ikut membentuk brand image yang memayunginya dan tentunya konsumen akan membandingkan antara performa produk yang telah dirasakan dengan janji brand dalam slogan.

Menurut Renald Kasali, persepsi ditentukan oleh faktor-faktor dalam membangun persepsi tentang lembaga pendidikan seperti latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dianut, dan

³² Philip Kotler & Hermawan K. 2000. *Repositioning ASIA From Bubble to Sustainable Economy*. John Wiley & Sons. Singapore. h 485

berita-berita yang berkembang.³³ Persepsi yang terbangun akan mejasi sebuah opini pada setiap individu-individu. Dan ketika opini-opini tersebut menjadi konsensus, maka akan muncullah opini publik (*brand image*) tentang lembaga tersebut.

Alma menjelaskan beberapa faktor yang menimbulkan *image* pada lembaga pendidikan, yaitu:

a. Tenaga Pendidik

Layanan yang merupakan produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh tenaga pendidik yang kompeten dan professional dalam bidangnya.

b. Perpustakaan

Perpustakaan adalah unsur penting dalam pengembangan ilmu dan pengembangan lembaga pendidikan.

c. Teknologi Pendidikan

Alat bantu berupa teknologi pendidikan sangat besarartinya bagi pengembangan ilmu, terutama dalam proses belajar mengajar.

d. Biro konsultan

Di dalam lembaga pendidikan perlu sebuah unit yang menangani tentang menjalin hubungan dengan masyarakat, sehingga unit tersebut dapat menjadi penghubung lembaga pendidikan dengan masyarakat.

³³Renald Kasali. *Op. Cit.* h 23

e. Kegiatan Olahraga

Olahraga dapat dijadikan oleh lembaga pendidikan untuk menarik minat siswa bersekolah di lembaga pendidikan tersebut, yaitu dengan memberikan beasiswa kepada anak-anak yang berbakat di dalam bidang olahraga.

f. Kegiatan *Marching Band* dan Tim Kesenian

Melalui *marching band* dan kesenian, lembaga pendidikan dapat memperoleh keuntungan promosi yang luar biasa ketika mereka melakukan pentas di acara-acara yang resmi.

g. Kegiatan keagamaan

Kegiatan keagamaan bukan hanya ditandai oleh adanya bangunan fisik keagamaan saja, akan tetapi yang lebih penting ialah kegiatan yang dilaksanakan di dalamnya.

h. Kunjungan orang tua

Dengan adanya kunjungan ke lembaga pendidikan, orang tua dapat melihat proses pembelajaran, sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan serta dapat berinteraksi dengan warga sekolah.

i. Membantu kemudahan dalam melanjutkan pendidikan atau mendapat dan mengurus pekerjaan

Dengan adanya fasilitas bantuan tersebut, tentunya akan mempermudah para alumni dalam mencapai cita-citanya.

j. Penerbitan

Untuk memudahkan komunikasi, maka perlu sekali diadakan penerbitan, misalnya jurnal, buletin, majalah, humor, atau sketsa. Hal ini juga dapat dipakai sebagai sarana belajar menulis bagi siswa-siswa yang berbakat.

k. Alumni

Dengan adanya persatuan alumni, alumni dapat saling mengadakan tukar informasi dan lembaga pendidikan dapat pula menggunakannya sebagai jalur peningkatan nama baik lembaga.³⁴

3. Jenis-Jenis *Brand Image*

Citra lembaga pendidikan adalah kesan atau persepsi yang diperoleh seseorang berdasarkan dari pengetahuannya dan pengalamannya terhadap tampilan fakta atau kenyataan suatu lembaga pendidikan, sehingga disini peran humas harus menjadikan orang lain untuk mampu memahami pesan demi menjaga citra atau reputasi lembaga pendidikan. Berkaitan dengan citra lembaga pendidikan, Anggoro mengemukakan jenis-jenis citra, yaitu sebagaimana berikut ini:

a. Citra Bayangan

Citra bayangan yaitu: citra yang melekat pada orang-orang dalam anggota-anggota organisasi atau lembaga tentang pandangan pihak luar terhadap organisasi atau lembaga

³⁴Buchari Alma. 2013. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Alfabeta. Bandung. h 377 - 382

pendidikan. Dalam hal ini orang akan selalu membayangkan hal-hal yang hebat tentang dirinya sendiri, dikarenakan tidak memadainya informasi, pengetahuan, maupun pemahaman yang dimiliki oleh mereka mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar.

b. Citra Yang Berlaku

Citra berlaku adalah citra atau pandangan yang melekat pada pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi atau lembaga. Citra ini amat di tentukan banyak sedikitnya informasi yang dimiliki oleh seseorang atau mereka yang mempercayainya. Citra yang berlaku tidak selamanya sesuai dengan kenyataan karena semata-mata terbentuk dari pengalaman dan pengetahuan yang kurang memadai dari orang luar di karenakan dalam dunia dan kehidupan yang serba sibuk, sulit di harapkan mereka akan memiliki informasi yang memadai dan benar mengenai suatu organisasi atau lembaga dimana mereka tidak menjadi anggotanya.

c. Citra Harapan

Citra harapan adalah suatu citra yang di inginkan oleh pihak-pihak lembaga pendidikan. Dimana pimpinan lembaga pendidikan mempunyai harapan yang lebih baik atau menyenangkan dari citra yang ada saat ini. Citra harapan biasanya di rumuskan atau diperjuangkan untuk menyambut sesuatu yang

relative baru, yakni ketika khalayak belum memiliki informasi yang memadai sehingga dengan desain yang lebih baik citra lembaga pendidikan akan terangkat.

d. Citra Organisasi

Citra organisasi adalah citra dalam suatu organisasi secara keseluruhan tertampilkan dalam perilaku personal organisasi tersebut. Untuk itu ada beberapa hal yang dapat meningkatkan citra organisasi diantaranya adalah sejarah atau riwayat hidup organisasi yang gemilang, prestasi yang membawa nama organisasi dan keberhasilan dalam output yang meyakinkan masyarakat. Hal-hal tersebut dapat akan menunjang usaha humas dalam menciptakan citra positif organisasi kepada masyarakat terutama dalam kualitas dan input.

e. Citra Majemuk

Citra mejemuk adalah citra yang dimiliki setiap lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan yang memiliki banyak unit dan pegawai (anggota). Masing-masing unit dan individu memiliki perangai dan tingkah laku yang tidak sama, sehingga secara sengaja maupun tidak mereka akan memunculkan citra yang belum tentu sama dengan organisasi, atau lembaga pendidikan lain secara keseluruhan. Untuk itu pihak pimpinan lembaga pendidikan hendaknya mampu membuat citra majemuk menjadi citra tunggal, dimana persepsi masyarakat yang

bermacam-macam tersebut diusahakan menjadi satu persepsi yang sama. Disini sekali lagi peran kepala sekolah dituntut menjadikan orang lain untuk mampu memahami pesan demi menjaga citra atau reputasi lembaga pendidikan.³⁵

Menurut Tjiptono, secara garis besar terdapat tiga tipe utama merek yang masing-masing memiliki citra merek yang berbeda. Ketiga tipe itu meliputi:

- a. *Attribute brands*, yaitu merek-merek yang memiliki citra yang mampu mengkomunikasikan keyakinan atau kepercayaan terhadap atribut fungsional produk.
- b. *Aspirational brands*, yaitu merek-merek yang menyampaikan citra tentang tipe orang yang membeli merek bersangkutan.
- c. *Experience brands*, yaitu merek-merek yang menyampaikan citra asosiasi dan emosional secara bersama (*shared association and emotions*).³⁶

Menurut Biels yang dikutip oleh Simamora, Citra merek memiliki 3 (tiga) variabel pendukung, yaitu:

- a. Citra perusahaan (*corporate image*), yaitu sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap perusahaan yang membuat suatu produk atau jasa. Dalam penelitian ini citra

³⁵ Linggar Anggoro. 2005. *Teory & Profesi Kehumasan*. Bumi Aksara. Jakarta. h 59-68

³⁶ Fandy Tjiptono. 2004. *Pemasaran Jasa*. Bayu Media Publisng. Malang. h 99

pembuat meliputi: popularitas, kredibilitas serta jaringan perusahaan,

- b. Citra pemakai (*user image*), yaitu sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap pemakai yang menggunakan suatu barang atau jasa. Meliputi : pemakai itu sendiri, gaya hidup/kepribadian, serta status sosialnya,
- c. Citra Produk (*product image*), yaitu sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap suatu produk. Meliputi atribut produk tersebut, manfaat bagi konsumen, penggunaannya, serta jaminan.³⁷

Citra dapat dibentuk oleh lembaga pendidikan sesuai dengan apa yang diinginkan, akan tetapi penilaian akhir tentang citra lembaga tersebut adalah sesuai dengan pengalaman yang diperoleh oleh para pengguna layanan lembaga pendidikan tersebut.

4. Pengukuran *Brand Image*

Menurut pendapat Keller pengukuran citra merek adalah subjektif, yang artinya tidak ada ketentuan baku untuk pengukuran citra merek. Pengukuran citra merek dapat dilakukan berdasarkan pada aspek sebuah merek, yaitu *strengthness*, *uniqueness*, dan *favorable*.

³⁷ Henry Simamora. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Rineka Cipta. Jakarta. h 212

a. *Strengthness*

Strengthness (kekuatan) dalam hal ini adalah keunggulan yang dimiliki oleh sebuah merek yang bersifat fisik dan tidak ditemukan pada merek pesaing lainnya. Keunggulan merek ini mengacu pada atribut-atribut fisik atas merek tersebut sehingga biasa dianggap sebagai sebuah kelebihan dibandingkan dengan merek pesaing lainnya. Yang termasuk dalam kelompok *strengthness* ini antara lain, penampilan fisik produk, kualitas yang dimiliki semua fasilitas produk, harga produk dibandingkan dengan produk lainnya, maupun penampilan fasilitas pendukung dari produk tersebut.³⁸ Sebuah organisasi harus mampu mengetahui kekuatan tentang produk atau layanan yang dimilikinya, sehingga hal tersebut dapat memudahkan dalam membangun citra yang positif.

b. *Uniqueness*

Keunikan adalah kemampuan untuk membedakan sebuah merek diantara merek lainnya. Keunikan ini muncul dari atribut produk yang menjadi kesan unik atau diferensiasi antara produk satu dengan produk lainnya yang memberikan alasan bagi konsumen bahwa mereka harus membeli produk tersebut. Perusahaan harus bisa membuat produk mereka unik dan beda dengan produk pesaing. Contohnya, dengan cara yang sama

³⁸ Kevin Lane Keller. 2008. *Strategy Brand Management (Building, Measuring, And Managing Brand Equity)*. Prentice Hall. New Jersey. h 58

konsumen akan mengekspektasikan bahwa sebuah pedagang online akan melayani mereka dengan segala kemudahan, variasi layanan, cara pilihan pengiriman, prosedur pembelian yang aman, pelayanan konsumen yang bertanggung jawab, pedoman privasi yang ketat, dan berbagai hal lainnya yang diharapkan konsumen adalah yang paling baik dan berbeda dibandingkan dengan pedagang online lainnya.

Singkatnya, untuk membuat produk berbeda dari yang lain, pemasar harus membuat dan memastikan hal-hal dalam produk yang kuat (*strength*) dalam merek agar merek tidak hanya disukai (*favorable*) tapi juga memiliki keunikan dan berbeda dengan merek pesaingnya.

Yang termasuk dalam kategori unik ini adalah hal berbeda yang paling dominan dalam sebuah produk dengan produk pesaingnya, variasi layanan, variasi harga, fisik produk itu sendiri seperti fitur produk dan variasi produk yang tersedia, penampilan atau nama yang unik dari sebuah merek yang memberikan kesan positif, cara penyampaian informasi kepada konsumen, pedoman privasi yang ketat dari perusahaan, serta prosedur pembelian yang terjamin.³⁹

Keunikan sebuah produk atau layanan tak lepas dari kreatifitas organisasi atau lembaga yang memproduksinya. Oleh

³⁹*Ibid.*

sebab itu, keunikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam memasarkan produk atau jasa. Sebab dengan adanya keunikan yang berbeda dengan pesaing-pesaing yang lain, tentunya akan dapat menarik minat konsumen untuk menggunakan produk atau layanan tersebut.

c. *Favorable*

Untuk memilih mana yang disukai dan unik yang berhubungan dengan merek, pemasar harus menganalisis dengan teliti mengenai konsumen dan kompetisi untuk memutuskan posisi terbaik bagi merek tersebut.

Kesukaan (*favorable*) mengarah pada kemampuan merek tersebut agar mudah diingat oleh konsumen. Yang termasuk dalam kategori *favorable* ini antara lain kemudahan merek produk untuk diucapkan, kemudahan merek produk untuk dapat dikenal, kemampuan merek untuk tetap diingat oleh konsumen, kemudahan penggunaan produk, kecocokan konsumen dengan produk, serta kesesuaian antara kesan merek di benak pelanggan dengan citra yang diinginkan perusahaan atas merek bersangkutan.⁴⁰

Analisa yang cukup penting tentang keadaan pasar serta tentang yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen merupakan sebuah prioritas dalam membangun citra produk atau

⁴⁰*Ibid.*

layanan. Oleh sebab itu, dibutuhkan analisa tentang produk atau layanan yang menjadi kesukaan para konsumen.

Apa yang dipersepsikan oleh pengguna layanan tentunya didasarkan oleh pengalaman yang telah dilaluinya selama mendapat pelayanan tersebut, hal ini bisa didasarkan kepada keunggulan yang dimiliki layanan tersebut dari pihak-pihak lainnya, keunikannya yang dimilikinya, serta kesukaan pelanggan atas penyedia jasa yang mudah dikenali maupun kecocokan antara keduanya.

Peters dalam Jasfar menjelaskan bahwa sebuah organisasi memiliki citra yang baik apabila:

- a. Mempunyai kualitas manajemen yang baik
- b. Dapat diukur dari laba atau penghasilan yang diperoleh,
- c. Perhatian yang tinggi terhadap lingkungan, kualitas bahan mentah, dan tingkat keamanan,
- d. Mempunyai kesan baik dari sudut pandang karyawan,
- e. Selalu melakukan pembaharuan (innovation)
- f. Selalu berorientasi kepada keinginan-keinginan konsumen (marketoriented)
- g. Mempunyai kontribusi penting dalam perekonomian nasional
- h. Mempunyai harapan untuk berkembang lebih lanjut di masa yang akan datang,
- i. Mempunyai kualitas barang dan jasa yang tinggi,

- j. Aktif di dalam memberikan informasi mengenai aktivitas-aktivitas perusahaan kepada masyarakat.⁴¹

Penilaian *brand image* lembaga pendidikan didasarkan kepada penilaian pengguna layanan pendidikan itu sendiri, yaitu siswa, orang tua siswa dan masyarakat. Akan tetapi penilaian ini tidak serta merta dilakukan oleh pengguna layanan, lembaga pendidikan pun dapat mempengaruhi penilaian tersebut dengan ikut memberikan pengertian dan pemahaman kepada pengguna layanan bahwa layanan yang telah mereka terima merupakan pelayanan terbaik dari lembaga pendidikan tersebut.

5. Strategi Sekolah dalam Membangun *Brand Image*

Menurut Ferrinadewi dijelaskan mengenai *brand image* dan strategi pemasaran yang harus dilakukan, yaitu:⁴²

- a. Sekolah harus terlebih dahulu mendefinisikan secara jelas brand personalitynya agar sesuai dengan kepribadian konsumennya. Adanya kesesuaian ini menandakan konsumen telah mengasosiasikan merek seperti pribadinya sendiri. Asosiasi yang kuat ini akan mendorong terciptanya citra merek yang positif.
- b. Sekolah harus mengupayakan agar tercipta persepsi bahwa merek yang mereka tawarkan sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini

⁴¹Farida Jasfar. *Op. Cit.* h 184-185

⁴²Erna Ferrinadewi. 2008. *Merek dan Psikologi Konsumen*. Graha Ilmu. Yogyakarta. h 167-168

oleh konsumen dalam keputusan pembeliannya melalui strategi komunikasinya.

c. Sekolah dapat melakukan *image analysis* yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi bagaimana asosiasi konsumen terhadap merek. Beberapa langkah yang dapat dilakukan pemasar dalam melakukan *image analysis*:

- 1) Mengidentifikasi segala asosiasi yang mungkin telah dilakukan konsumen dalam benak mereka. Konsumen dapat melakukan interview sederhana tentang apa yang konsumen pikirkan tentang suatu produk.
- 2) Menghitung seberapa kuat hubungan antara merek yang diteliti dengan asosiasi konsumen. Misalkan konsumen diminta untuk mengurutkan asosiasi-asosiasi mereka terhadap lembaga pendidikan tersebut mulai dari yang paling berhubungan hingga tidak berhubungan dengan merek.
- 3) Sekolah harus menyimpulkan dari langkah kedua menjadi sebuah pernyataan yang mencitrakan merek secara psikologis.

Brand yang kuat dan mapan dapat dijadikan sebuah strategi perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor. Strategi merek pada hakekatnya adalah proses bagaimana tawaran diposisikan dalam benak pelanggan agar menghasilkan persepsi yang menguntungkan

pemasar.⁴³ Suatu organisasi mempunyai lima pilihan startegi merek yang dapat diimplementasikan dalam membangun merek tersebut,⁴⁴ yaitu:

- a. *Line Extensions* (Perluasan Lini): memperkenalkan unit produk tambahan dalam kategori yang sama, biasanya dengan tampilan baru, seperti rasa, bentuk, warna baru, unsur tambahan, ukuran kemasan, dan lainnya. Perluasan lini beresiko memancing perdebatan para profesional pemasaran, sisi buruknya, perluasan mungkin menyebabkan *brand* kehilangan makna khususnya. Kadang-kadang *brand identity* (identitas merek) aslinya begitu kuat sehingga perluasan lininya menimbulkan kebingungan dan tidak terjual cukup banyak untuk menutupi biaya pengembangan dan promosi. Namun perluasan lini dapat dan sering memiliki sisi positif. Perluasan memiliki peluang untuk bertahan yang lebih tinggi daripada produk baru.
- b. *Brand Extensions* (Perluasan Merek): perusahaan menggunakan *brand* yang sudah ada untuk meluncurkan suatu produk dalam kategori baru. Strategi *brand extension* memberikan keuntungan. *Brand* yang sudah ada yang sangat dihargai, akan memberikan pengakuan dan penerimaan atas produk baru. Hal yang memungkinkan perusahaan untuk memasukkan jenis produk baru

⁴³A.B. Susanto & Himawan Wijarno. *Op. Cit.* h 51

⁴⁴Philip Kotler, *Marketing Management, 10th Edition*. Prentice Hall. New Jersey. h 471-475

dengan lebih mudah. *Brand extensions* menghemat biaya iklan yang diperlukan untuk membiasakan konsumen dengan *brand* baru. Tetapi strategi ini juga beresiko, produk baru mungkin mengecewakan pembeli sehingga merusak penilaian mereka atas produk lain perusahaan. *Brand* yang sudah ada mungkin kurang sesuai dengan produk baru tersebut. Produk yang sudah ada dapat kehilangan *positioning*-nya dalam benak konsumen karena perluasan terlalu besar.

- c. *Multibrands* (Multi Merek): nama *brand* baru diperkenalkan dalam kategori sama. Kadang-kadang perusahaan melihat *multibrands* sebagai cara untuk membentuk tampilan atau daya tarik lain untuk motif pembelian yang lainnya. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh ruang jual distributor yang lebih banyak. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan mungkin karena perusahaan ingin melindungi *brand* utama dengan menciptakan brand sampingannya. Kelemahan utama dari *multibrands* adalah masing-masing *brand* hanya memperoleh pangsa pasar yang kecil, dan tidak satu pun yang benar-benar menguntungkan. Perusahaan akan menghabiskan sumber dayanya untuk berbagai brand dan bukannya membangun beberapa *brand* saja yang betul-betul menguntungkan.
- d. *New Brand* (Merek Baru): nama *brand* baru untuk produk dengan kategori baru. Ketika perusahaan meluncurkan jenis produk baru,

perusahaan mungkin mendapatkan bahwa tidak satupun *brand* yang dimilikinya tepat untuk produk tersebut. Perusahaan lebih baik menciptakan nama baru. Atau perusahaan mungkin merasa bahwa kekuatan brand lamanya sudah menurun dan dibutuhkan brand baru.

- e. *Cobrands*: satu bentuk kerjasama yang saling menguntungkan, yang terdiri dari satu atau lebih nama *brand* yang sudah dikenal. Masing-masing pemilik *brand* yakin bahwa *brand* yang lain akan memperkuat preferensi atau identitas pembelian.

Lembaga pendidikan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang citra yang akan dibangun terlebih dahulu. Setelah terbentuk, barulah dilakukan komunikasi dengan para pengguna layanan mengenai citra lembaga tersebut. Dan pada tahap akhirnya adalah menganalisa hasil yang terbentuk dari proses tersebut terkait citra yang muncul dibenak para pengguna layanan serta seberapa kuat citra tersebut terbentuk.

Sutisna menjelaskan bahwa manfaat brand image adalah sebagai berikut:

- a. Konsumen dengan citra yang positif terhadap suatu merek, lebih mungkin untuk melakukan pembelian,
- b. Perusahaan dapat mengembangkan lini produk dengan memanfaatkan citra positif yang telah terbentuk terhadap merek produk lama, dan

c. Kebijakan *family branding* dan *leverage branding* dapat dilakukan jika citra produk yang telah ada positif.⁴⁵

Dengan memiliki citra yang positif, tentunya akan memberikan banyak keuntungan bagi lembaga pendidikan. Hal ini didasarkan bahwa semakin banyak orang yang mencitrakan positif sebuah lembaga pendidikan, maka akan semakin banyak orang pula yang tertarik menggunakan jasa layanan pendidikan lembaga tersebut.

Dalam suatu masyarakat, sering mendengar citra yang baik maupun citra yang buruk. Citra yang baik dalam suatu lembaga pendidikan merupakan asset yang sangat berharga, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi pengguna layanan pendidikan dalam berbagai hal. Gronsoon mengidentifikasi bahwa terdapat empat peran citra bagi suatu organisasi.⁴⁶ Yaitu:

Pertama, citra mempunyai dampak terhadap pengharapan perusahaan. Citra yang positif lebih memudahkan bagi organisasi untuk berkomunikasi secara efektif dan membuat orang - orang lebih mudah mengerti dengan komunikasi dari mulut ke mulut. Sedangkan citra yang negatif mempunyai dampak dengan arah sebaliknya.

Kedua, Citra sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan perusahaan. Kualitas teknik dan kualitas fungsional dilihat melalui saringan ini. Jika citra baik, maka citra menjadi pelindung. Tetapi perlindungan akan efektif jika hanya terjadi

⁴⁵Sutisno, *Loc. Cit.*

⁴⁶*Ibid.* h 333

kesalahan-kesalahan kecil pada kualitas teknis dan fungsional, artinya image masih dapat menjadi pelindung dari kesalahan tersebut. Jika kesalahan sering terjadi, maka citra akan berubah menjadi citra yang negatif.

Ketiga, citra adalah fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen/ nasabah. Ketika konsumen/ nasabah membangun harapan dan realitas pengalaman dalam bentuk kualitas pelayanan teknis dan fungsional, kualitas pelayanan yang dirasakan menghasilkan perubahan citra. Jika kualitas pelayanan yang dirasakan memenuhi atau melebihi citra, citra akan mendapat penguatan dan meningkat. Jika kinerja dibawah citra, maka pengaruhnya berlawanan.

Keempat, citra mempunyai pengaruh pada internal lembaga (manajemen). Jika citra jelas dan positif, secara internal menceritakan nilai-nilai yang jelas dan akan menguatkan sikap positif terhadap organisasi. Sedangkan citra yang negatif juga akan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang berhubungan dengan konsumen / nasabah dan kualitas.

B. Daya Saing

1. Konsepsi Daya Saing

Daya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak.⁴⁷ Sedangkan kata saing berarti berlomba, dahulu mendahului.⁴⁸

Menurut Z. Heflin Frinces dalam Sunyoto, secara konseptual, daya saing merupakan hasil puncak dari berbagai keunggulan dan nilai lebih yang dimiliki untuk membuat sesuatu, baik berupa organisasi, produk maupun jasa. Keunggulan tersebut dilahirkan dari proses kerja dan kinerja yang dilakukan dengan tingkat kualitas yang baik dan konsep manajemen profesional modern ditambah adanya kontribusi dari berbagai sumber daya yang terbaik, misalnya bahan baku, sumber daya manusia, keuangan yang cukup. Hal-hal yang dibangun dari istilah daya saing adalah kita memberikan pemahaman bahwa yang dimaksud dengan daya saing di sini adalah daya bersaing dan kekuatan melakukan persaingan, namun bukan diartikan sebagai persaingan yang dimaknai sebagai untuk saling mengalahkan, menjatuhkan atau menghancurkan.⁴⁹

Porter dalam Tumar Sumihardjo menyebutkan bahwa: istilah daya saing sama dengan competitiveness atau competitive. Sedangkan

⁴⁷Tim Penyusunan. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta. h 325

⁴⁸Danang Sunyoto. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*. CAPS. Yogyakarta. h 30

⁴⁹ Danang Sunyoto. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*. CAPS, Yogyakarta. h 30

istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*.⁵⁰ Secara bebas, Tumar Sumihardjo, memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini.

Daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.⁵¹

Sofjan Assauri mengatakan keunggulan bersaing merupakan keunggulan relative suatu organisasi yang dapat melebihi para pesaingnya. Kemudian untuk identifikasi keunggulan bersaing harus menggunakan pengetahuan dan informasi dari hasil analisis internal, dengan mengacu analisis rantai nilai, analisis pelanggan dan analisis kompetensi inti.⁵²

Ada hal penting yang harus dipahami dalam konsep daya saing yang terkait dengan dua hal, yaitu persepsi orang dan adanya atribut dominan dari organisasi dan produk. Berikut adalah penjelasan mengenai persepsi dan atribut dominan dari organisasi dan produk:

⁵⁰ Tumar Sumihardjo. 2008. *Penyelenggaraan Pemerintahan daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Fokusmedia. Bandung. h 8

⁵¹ Danang Sunyoto. *Loc. Cit*

⁵² Sofjan Assauri. 2012. *Strategik Marketing, Sustaining Lifetime Customer Value*. Rajagrafindo Persada. Jakarta. h 103

a. Persepsi

Dalam persepsi orang, daya saing adalah salah satu bentuk persepsi lawan atau pelanggan terhadap organisasi atau produk. Persepsi ini berkaitan dengan berbagai keunggulan, kekuatan, atau potensi yang dimiliki organisasi atau produk yang dianggap sebagai yang terbaik dari berbagai aspek yang melekat pada organisasi atau produk tersebut. Persepsi ini semakin jelas jika organisasi atau produk yang sejenis dibandingkan dengan organisasi dan produk yang lain dalam satu industri.⁵³ Persepsi setiap orang tentunya berbeda satu dengan yang lainnya, oleh sebab itu tentunya setiap orang memiliki persepsi yang berbeda tentang kekuatan atau daya saing di setiap lembaga pendidikan.

b. Atribut dominan

1) Organisasi

Dalam sebuah kajian, kemajuan organisasi banyak ditentukan dengan kemampuan dan ketepatan dalam melakukan perubahan didalam organisasi itu sendiri yang berkaitan dengan berbagai aspek yang memang dituntut untuk diubah, baik dari sudut organisasi maupun sumber daya manusia. Hal-hal yang dituntut untuk diubah biasanya sudah dimasukkan di dalam rencana strategis organisasi. Adapun di antara yang menjadi kajian dalam hal ini antara lain:

⁵³ Danang Sunyoto. *Op. Cit.* h 32

- a) Kondisi objektif organisasi saat ini meliputi potensi, peluang, kekuatan, keunggulan, kelemahan, problem, persaingan, perubahan lingkungan, dan prospek organisasi.
- b) Kondisi pasar termasuk potensi, jenis, lokasi, tingkat persaingan, dan kebutuhan pasar baru.
- c) Jenis para pesaing termasuk apakah berasal dari dalam negeri atau luar negeri.
- d) Kondisi, stabilitas dan kebijakan pemerintah lokal, nasional, dan global.

Sedangkan yang berkaitan dengan perubahan kualitas sumber daya manusia dan organisasi ada tujuh aspek mengenai :

- a) Visi dan misi, Visi dan misi merupakan tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sehingga setiap langkah yang diambil oleh sebuah organisasi adalah guna mencapai visi dan misi tersebut.
- b) Budaya, budaya menjadi aspek penting dalam membangun organisasi yang efektif dan efisien, sebab melalui budaya organisasi yang saling mendukung, akan mampu menciptakan kondisi lingkungan internal yang nyaman dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

- c) Strategi, strategi menjadi sesuatu yang harus diciptakan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.
 - d) Prioritas, setiap organisasi harus mampu memilih dan memilah yang menjadi prioritasnya dalam mengembangkan organisasi tersebut. Sehingga setiap program yang dibentuk tidak menjadi tumpang tindih dengan program-program lainnya.
 - e) Keunggulan, keunggulan yang dibanggug merupakan hasil yang diperoleh dari program-program prioritas yang telah dijalankan. Melalui keunggulan tersebut, organisasi dapat menambah nilai positif di antara para pesaing-pesainnya.
 - f) Daya saing, kemampuan untuk bersaing dengan para kompetitor merupakan hal yang perlu dibangun. Sebab dengan memiliki daya saing, organisasi telah berusaha untuk tetap bertahan dalam kondisi persaingan yang terjadi.
 - g) Aliansi strategis, merupakan membangun kerjasama dengan para stakeholder dalam membangun organisasi dibagian eksternal.
- 2) Produk

Menurut Z. Heflin Frinces dalam Sunyoto, berhubungan dengan sumber daya manusia dan organisasi,

daya saing produk meliputi (a) Kualitas bahan baku, (b) Sarana prarana dan operasional untuk memproses bahan baku, (c) Teknologi dan kadar muatan teknologi di dalam produk yang akan dihasilkan, (d) Dimana dan kapan produk harus dibuat dan diluncurkan, (e) Kualitas sumber daya manusia yang melakukan sumber daya produksi, (f) Manajemen produksi, (g) Efisiensi dan efektivitas produksi, (h) Ketepatan produk sampai di pasar dan konsumen, (i) Kewajaran, kepantasan atau kepatutan produk dalam lingkungan social, (j) Peruntukkan gender pengguna produk, (k) Desain produk, (l) Merek dan kemasan produk, (m) Harga produk, (n) Stabilitas produk, (o) Cara mempromosikan produk, (p) Citraproduk, (q) Tempat penyajian dan penjualan produk, dan (r) Distributor produk.⁵⁴

Dalam membangun daya saing produk atau layanan, dibutuhkan analisis mendalam terkait pasar atau keinginan dan kebutuhan konsumen. Sehingga melalui hasil analisa tersebut akan didapatkan gambaran akan produk atau layanan yang akan diberikan kepada para penggunannya.

Konsep daya saing dalam al-Quran dengan dijelaskan melalui penerapan prinsip *fastabiul khoirot* yakni berlomba-lomba dalam

⁵⁴*Ibid.* h 31-33

melakukan kebaikan, hal ini sebagaimana diperintahkan oleh Allah SWT dalam surat al-Baqoroh ayat 148:

Fastabiqul khoirot bukan hanya menjadi kekuatan penggerak (*driving force*) tapi juga akan menjadi kekuatan magnetik (*magnetic force*). Artinya perbuatan seperti itu bukan sekadar mampu mengerakkan orang tapi juga dapat menjadi kekuatan manet yang dapat menyedot perhatian orang banyak.⁵⁵

Daya saing pendidikan tidak dimaksudkan untuk menghancurkan atau mematikan lembaga-lembaga pendidikan sebagaimana militer menghancurkan lawan-lawannya dalam peperangan, atau tudak seperti para pebisnis menggunakan strategi bersaing untuk melumpuhkan para pesaingnya agar mereka memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Peningkatan daya saing pendidikan dimaksudkan agar sekolah atau lembaga pendidikan tinggi dapat mempersiapkan masa depan peserta didiknya agar mereka dapat hidup di zamannya yang berbeda dengan zaman ketika mereka menuntut ilmu.⁵⁶

Dapat dijelaskan bahwa daya saing merupakan kemampuan atau kekuatan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal-hal tertentu guna menghadapi persaingan. Tujuan dari adanya daya saing adalah untuk dapat mempersiapkan

⁵⁵ Dedy Mulyasana. 2015. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Remaja Rosdakarya. Bandung. h 230

⁵⁶ *Ibid.* h 193

masa depan peserta didiknya agar mereka dapat hidup di zamannya yang berbeda dengan zaman ketika mereka menuntut ilmu.

2. Komponen-komponen yang Memperkuat Daya Saing

hal berikut ini merupakan komponen yang dapat memperkuat daya saing, yaitu kepemimpinan, sistem pemerintahan, sistem bernegara, budaya organisasi, budaya perilaku dan tradisi masyarakat, kualitas sumber daya manusia, kemampuan dan ketrampilan teknis, profesionalis, proses dan mekanisme pengambilan keputusan, pengalaman dan wawasan, tanggung jawab, loyalitas dan komitmen kerja, motivasi kerja, adanya harapan rasional dan keyakinan untuk berhasil dan berkembang, tinggi rendahnya kepentingan pribadi, tingkat kualitas, tingkat persaingan, kepemilikan dan pendayagunaan teknologi, kelengkapan fasilitas dan sumber daya produksi, kemauan dan kecepatan melakukan perubahan, kemampuan manajerial, pemahaman makna persaingan, pemahaman akan perlunya daya saing, daya beli masyarakat, tingkat suku bunga, tingkatan pengangguran dan kemiskinan, tingkat inflasi, kekuatan nilai tukar uang dalam negeri, serta stabilitas politik dan keamanan.⁵⁷

Hal penting yang perlu dan dikuasai oleh para kompetitor, baik kompetitor bisnis maupun kompetitor pendidikan, antara lain mesti memiliki keunggulan jati diri dalam menghadapi persaingan, antara lain sebagai berikut :

⁵⁷ Danang Sunyoto. *Op. Cit.* h 37-38

- a. Memiliki visi, misi, tujuan, program dan strategi yang jelas dan teratur.
- b. Memiliki badan riset untuk melakukan pengkajian kritis tentang masalah, potensi/kekuatan, kecenderungan ke depan, dan sebagai bahan untuk melakukan langkah antisipatif guna mengatasi masa depan.
- c. Memiliki strategi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan ruang dan waktu, serta memahami strategi yang diterapkan oleh pihak lain.
- d. Menguasai sumber-sumber informasi strategis, sehingga sebelum orang lain tahu, ia telah menguasai data, masalah, dan arah persaingan.
- e. Menguasai lapangan persaingan, perbekalan, teknologi, dan strategi bersaing.
- f. Mengetahui secara pasti posisi lembaga pendidikan, apakah berada di segmen bawah, menengah, atau atas.⁵⁸

Setiap komponen didalam sekolah, dapat dimanfaatkan faktor unggulan yang menjadikannya sebagai daya saing sekolah. Hal utama yang perlu diperhatikan dalam membangun daya saing adalah kemampuan sekolah menganalisa lingkungan internal dan eksternal sekolah sehingga mampu membuat rancangan strategis guna mencapai tujuan yang diinginkan.

⁵⁸ Dedy Mulyasana. *Op. Cit.* h 186-187

3. Proses Penciptaan Daya Saing

Dalam perspekti persaingan, salah satu esensi dari segala persiapan dan keunggulan adalah bentuk terciptanya daya saing. Daya saing adalah keunggulan bersaing yang tidak hanya sekadar dapat menjual produk dan jasa tetapi juga menguasai pasar. Keunggulan bersaing tercipta karena mempunyai berbagai keunggulan komparatif. Tugas eksekutif perusahaan atau organisasi adalah bagaimana menciptakan keunggulan komparatif. Ada banyak aspek yang mendorong melahirkan keunggulan komparatif, yaitu:

a. Manajemen dan kepemimpinan

Untuk melakukan berbagai tindakan penyehatan, perubahan dan penyesuaian dalam rangka meningkatkan daya saing organisasi diperlukan analisis manajemen kritis dan kepemimpinan yang tangguh. Kepemimpinan yang tangguh sangat penting karena dia merupakan motor penggerak utama organisasi untuk meningkatkan perbaikan kinerja organisasi. Dalam berbagai kondisi persaingan, kemampuan top executive dalam melakukan perubahan sangat banyak menentukan jalannya organisasi, tingkat kesehatan dan kelangsungan hidup organisasi.⁵⁹ Kepemimpinan selalu mempunyai pengaruh yang besar dalam membangun maupun menciptakan lembaga yang tangguh, sebab pemimpin memiliki

⁵⁹ Danang Sunyoto. *Op. Cit.* h 38

peran untuk menggerakkan lembaga yang dipimpinnya ke arah tujuan yang diinginkan.

b. Perencanaan

Keunggulan bersaing juga ditentukan oleh ketepatan dalam membuat perencanaan. Harus dipahami bahwa konsepsi perencanaan strategis tidak bersifat baku. Ini berupa perencanaan yang harus segera dimodifikasi atau diubah sesuai dengan perubahan lingkungan yang membuat adanya terobosan atau rekayasa baru di berbagai hal terutama menyangkut prioritas, strategi dan kebijakan serta polaorganisasi.⁶⁰ Perencanaan mutlak diperlukan sebagai langkah awal dalam membangun daya saing, sebab tanpa perencanaan yang matang semua usaha yang dilakukan akan sulit mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Perencanaan pun harus selalu disesuaikan dengan kondisi lapangan yang selalu berubah-ubah.

c. *Entrepreneurship* sumber daya manusia

Perilaku seorang wirausaha, meliputi:

- 1) Mempunyai kepercayaan diri yang tinggi,
- 2) Adanya kebutuhan yang tinggi untuk selalu berprestasi dalam bekerja,
- 3) Berkemampuan mengendalikan diri dalam kondisi yang bagaimanapun,

⁶⁰*Ibid.* h 39

- 4) Keberanian dalam mengambil resiko,
- 5) Memberikan toleransi ketidakpastian terhadap perubahan lingkungan,
- 6) Mempunyai semangat tinggi untuk menang dalam bersaing,
- 7) Mempunyai kreativitas tinggi untuk berinovasi atau mencari semangat strategi baru dalam bersaing, dan
- 8) Selalu berusaha melakukan perubahan karena perubahan merupakan syarat menciptakan kemajuan dan keberhasilan sebagaimana yang direncanakan.⁶¹

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga pendidikan merupakan asset yang penting, sebab SDM merupakan motor penggerak lembaga tersebut. Peningkatan kualitas dan profesionalitas SDM merupakan langkah nyata dalam membangun daya saing lembaga pendidikan.

d. Teknologi

Ada dua aspek yang turut serta melahirkan daya saing, yaitu keunggulan didalam penguasaan dan penetapan teknologi terbaik dibidangnya. Dalam persaingan global, keunggulan suatu organisasi hanya langgeng jika organisasi bersangkutan mampu memberikan muatan teknologi didalam proses produksinya. Proses produksi hanya akan mampu menghasilkan produk yang berkualitas jika memiliki muatan teknologi yang tinggi, karena

⁶¹*Ibid.* h 39

teknologi kualitas produk banyak mempunyai arti dalam persaingan jika muatan teknologinya tinggi.⁶² Di era digital, dimana teknologi merupakan sebuah kebutuhan, menjadikannya mudah sekali masuk kedalam setiap aktivitas manusia, tak terkecuali dalam dunia pendidikan. teknologi dapat menjadi kekuatan daya saing lembaga pendidikan ketika lembaga tersebut dapat menjadikan teknologi sebagai bagian terintegrasi dengan proses layanan yang diberikan. Tentunya hal ini harus dibarengi dengan kemampuan yang professional oleh para operator teknologi tersebut.

e. *Porter's mode*

Model Porter ini menyakut biaya rendah, diferensiasi dan focus. Model ini dikenalkan oleh Michael Porter dari Harvard University, AS, mengajukan suatu konsepsi keunggulan biaya rendah secara keseluruhan dan perlunya diferensiasi produk dan pasar dalam usaha meningkatkan kinerja bisnis, serta perlunya fokus terhadap konsumen, pasar, dan produk tertentu. Ketiga aspek di atas bagi Porter merupakan suatu konsep strategi yang jika diadopsi dengan benar, tidak akan hanya mempertahankan survival perusahaan, namun juga meningkatkan ekspansi.⁶³ Melalui aspek harga, diferensiasi dengan pesaing, dan focus terhadap pelanggan

⁶²*Ibid.*

⁶³*Ibid.* h 39-40

dapat dijadikan sebagai kekuatan berdaya saing oleh lembaga pendidikan.

f. Strategi yang jitu dan restukturisasi organisasi

Jika pilihan strategi untuk menekan biaya serendah mungkin sehingga bersaing didalam pasar dianggap tepat. Namun tidak semua strategiseperti itu dapat dipakai oleh semua jenis usaha karena perbedaan didalam jenis usaha dan perbedaan didalam proses produksi. Perbedaan tersebut antara lain terdapat dalam menyikapi pemberdayaan potensi manusia dan pemberdayaan potensi teknologi. Adapun tindakan-tindakan didalam internal organisasi sering disebut tindakan restrukturisasi atau rasionalisasi. Tindakan ini sering dianggap sangat penting untuk dilakukan, karena hal ini merupakan jaminan keberhasilan dalam merealisasikan strategi organisasi. Jadi dalam usaha meningkatkan daya saing, perubahan penting yang harus dilakukan adalah bidang manajemen dan kepemimpinan suatu organisasi.⁶⁴ Dalam membangun daya saing diperlukan strategi yang selalu disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang sedang terjadi sehingga lembaga pendidikan akan selalu adaptif terhadap perubahan yang ada.

g. Perubahan inovatif

Kemajuan dapat diciptakan dengan baik hanya pada saat organisasi dalam keadaan amat sangat sehat, bukan pada saat

⁶⁴*Ibid.* h 40

kondisi sedang sakit atau tidak sehat. Dengan kata lain lakukan perubahan pada saat kondisi organisasi dalam keadaan prima dan sehat. Karena setiap perubahan akan memerlukan biaya dan pengorbanan. Biaya dan pengorbanan akan dapat ditanggung dan dibiayai dengan baik jika organisasi dalam keadaan prima dan sehat.⁶⁵ Ide-ide kreatif perlu dikembangkan sehingga dapat menjadikan proses pendidikan di sekolah dalam berkembang. Perubahan inovatif tentunya akan memerlukan dana dan pengorbanan yang lebih banyak, akan tetapi hal tersebut bukanlah halangan untuk menjadikan sekolah lebih baik.

h. Kondisi lokal yang kondusif

Aspek lain yang menjadi input untuk meningkatkan daya saing adalah terciptanya sebuah kondisi ekonomi lokal yang kondusif bagi suatu organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Kondisi yang kondusif dicirikan antara lain terciptanya variabel ekonomi makro yang stabil seperti suku bunga, perpajakan, inflasi, dan pengangguran rendah. Disamping dukungan kondisi ekonomi yang kondusif, hal yang tidak kalah pentingnya adalah kemampuan eksekutif organisasi untuk melakukan negosiasi dan diplomasi baik itu tingkat lokal maupun internasional.⁶⁶ Lembaga pendidikan harus mampu memberikan sumbangsih yang positif ke masyarakat, sebab dengan jalinan hubungan yang kondusif antar keduanya, akan

⁶⁵*Ibid.* h 40

⁶⁶*Ibid.* h 40

memudahkan lembaga pendidikan dalam menarik minat masyarakat.

i. Aliansi strategis

Jika usaha melakukan negosiasi dan diplomasi berhasil maka sudah dapat dipastikan seorang pemimpin berpeluang menjalankan organisasi. Dan aliansi itu pada intinya adalah peluang organisasi dan peluang pasar. Dalam dunia global, bisnis dapat tercipta dan pasar terbuka untuk produk yang kita hasilkan karena keunggulan dalam menciptakan aliansi strategis.⁶⁷ Strategi-strategi yang telah dibuat tidak serta menghilang ketika ada perubahan terjadi, sehingga membutuhkan strategi baru untuk menghadapinya. Akan tetapi strategi-strategi yang telah ada duluan harus mampu dijadikan kenyataan sesuai dengan tujuan awalnya sehingga mampu menyokong strategi yang baru dibuat.

j. Tersedianya suplai bahan baku yang cukup

Salah satu keunggulan atau daya saing adalah tersedianya suplai bahan baku yang tepat waktu dengan kualitas tinggi. Karena itu diperlukan kepastian delivery yang tepat sesuai dengan kebutuhan produksi. Yang menjadi isu dalam persaingan global adalah kemampuan mengontrol bahan baku merupakan jaminan untuk memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen.⁶⁸ Bahan baku dalam pemaparan ini bukanlah diartikan sebagai input pendidikan,

⁶⁷*Ibid.* h 40

⁶⁸*Ibid.*

melainkan komponen-komponen yang mendukung proses pelayanan yang akan dilakukan, seperti SDM, sarana prasarana, teknologi, kurikulum, keuangan dan segala sesuatu yang mendukung dalam proses pelayanan.

k. Waktu yang tepat

Ketepatan waktu delivery adalah ketetapan waktu untuk memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen, atau ketepatan waktu untuk membuat perencanaan strategis merupakan factor-faktor pendukung untuk menciptakan suatu keunggulan kompetitif secara global. Keunggulan merupakan aspek penting untuk membangun daya saing secara totalitas, terutama daya saing produk di pasar global. Konsepsi komponen daya saing bisnis seperti yang digambarkan diatas direflesikan oleh daya saing produk pasar, dalam hal ini pasar global.⁶⁹ Waktu menjadi faktor pembeda yang cukup penting, sebab dengan adanya ketepatan waktu dalam pelaksanaan pelayanan tentunya akan mampu menjadikannya sebagai daya saing.

l. Proses inovasi

Salah satu aspek penting yang sangat menentukan terciptanya daya saing adalah melakukan inovasi banyak dengan menciptakan teknologi, produk, organisasi, sistem manajemen, dan proses produksi baru. Kemampuan menciptakan semua itu merupakan

⁶⁹*Ibid.* h 41

sumber daya saing yang sangat penting dan strategis dalam membangun keunggulan bersaing di pasar global. Karena itu inovasi harus dapat menjadi bagian penting dalam menumbuhkembangkan organisasi.⁷⁰

Inovasi sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan, sebab inovasi selalu menjadikan pendidikan sebagai sesuatu yang berkembang, sehingga para pengguna layanan tidak merasa bosan dan jenuh.

Sumber kekuatan dalam persaingan bukan terletak pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana dan anggaran. Sumber kekuatan persaingan terletak pada kemampuan dalam mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreatifitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin dan tanggung jawab.⁷¹

Kekuatan tersebut dirumuskan dalam strategi yang disesuaikan dengan kekuatan, kelemahan, dan kecenderungan ke depan. Kemudian diimplementasikan (*strategy implementation*) sesuai dengan tuntutan perubahan dan dinamika persaingan, selanjutnya dievaluasi (*strategy evaluation*) dalam rangka mengukur kekuatan suatu strategi yang diterapkan, apakah sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika perubahan atau justru menyimpang dari segmen persaingan. Evaluasi tersebut dibutuhkan

⁷⁰*Ibid.* h 41

⁷¹ Dedy Mulyasana. *Op. Cit.* h 194

untuk dijadikan umpan balik dalam menetapkan strategi baru sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika perubahan.⁷²

Dalam proses penciptaan daya saing sekolah, diperlukan integrasi semua komponen dalam lembaga pendidikan tersebut, mulai dari kepemimpinan, SDM, sarana prasarana, manajemen, hubungan dengan masyarakat, kurikulum, sistem pembelajaran, sistem evaluasi, dan keuangan. Sekolah yang berdaya saing adalah sekolah yang mampu membuat strategi sesuai dengan keadaan internal dan eksternal lembaga tersebut dan mampu melaksanakan strategi tersebut sehingga mampu mencapai visi, misi dan tujuannya.

4. Strategi yang Berorientasi Pada Persaingan (*Competitive Oriented Strategy*)

Untuk merumuskan strategi yang tepat, dibutuhkan langkah-langkah yang cermat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dibawah ini disusun langkah-langkah perumusan strategi bersaing.

- a. Mengidentifikasi rencana kegiatan, tujuan dan arah kegiatan, serta aksi program yang akan dilakukan,
- b. Menetapkan standar mutu penggunaan strategi,
- c. Mengidentifikasi situasi lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan peluang, ancaman, hambatan, dan tantangan yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal,

⁷²*Ibid.*

- d. Menganalisis berbagai kelemahan dan kesenjangan, baik kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan, antara harapan dengan kenyataan, antara sasaran dan strategi, maupun antara peluang dan acaman,
- e. Melakukan riset masa depan dan sekaligus mempelajari sifat dan arah perubahan yang diperkirakan akan berpengaruh langsung terhadap dinamika usaha,
- f. Menyusun strategi alternative yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan. Strategi ini harus disusun secara fleksibel dan mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang kemungkinan akan timbul di masa depan.⁷³

Persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan merupakan sesuatu hal yang lumrah terjadi. Sebab dengan adanya persaingan tersebut, akan menjadikan sekolah-sekolah bersemangat untuk menunjukkan keunggulannya masing-masing. Untuk menghadapi persaingan tersebut, maka dibutuhkan strategi dalam memenangkannya.

Mulyasana menjelaskan bahwa strategi yang berorientasi pada persaingan (*Competitive Oriented Strategy*) merupakan suatu persaingan yang dilakukan dengan cara melakukan persaingan secara terbuka. Strategi ini dilakukan apabila semua komponen yang dimiliki oleh lembaga sudah dianggap kuat. Namun bila komponen-komponennya ada yang tidak siap, penerapan strategi ini akan berakibat

⁷³ Dedy Mulyasana. *Op. Cit.* h 187-188

buruk bagi lembaga.⁷⁴Strategi ini terbagi menjadi beberapa bagian, yakni:

- a. *Strategi bersaing total*, yakni suatu strategi persaingan yang dilakukan dengan cara melakukan penekanan terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing. Pola ini hanya dapat dilakukan apabila semua komponen lembaga pendidikan yang sudah mencapai level unggul dalam segalanya. Artinya, kepala sekolah harus berani menawarkan harga secara terbuka kepada masyarakat karena harga yang ditawarkan tentunya lebih kompetitif disbanding dengan yang ditawarkan oleh pihak lain. Sekolah pun dapat menawarkan mutu dan produk secara terbuka karena mutu dan produk pendidikan di lembaga pendidikan tersebut lebih unggul disbanding dengan pihak lain. Sekolah pun dapat menawarkan sistem layanan secara terbuka, karena sistem layanan pendidikan yang ditawarkan lebih unggul dari pihak lain.⁷⁵ Sebelum melaksanakan strategi ini, sekolah harus mempunyai keunggulan kompetitif dari sekolah-sekolah lainnya. Sebab strategi ini menuntut totalitas semua komponen sekolah secara keseluruhan.
- b. *Tri-area Power System*, yakni suatu strategi yang menggunakan tiga wilayah kekuatan. Untuk melakukan pola ini, para pengambil keputusan strategis harus mampu menempatkan pesaing di tengah-tengah wilayah kerja lembaga pendidikan, sehingga sekolah dapat

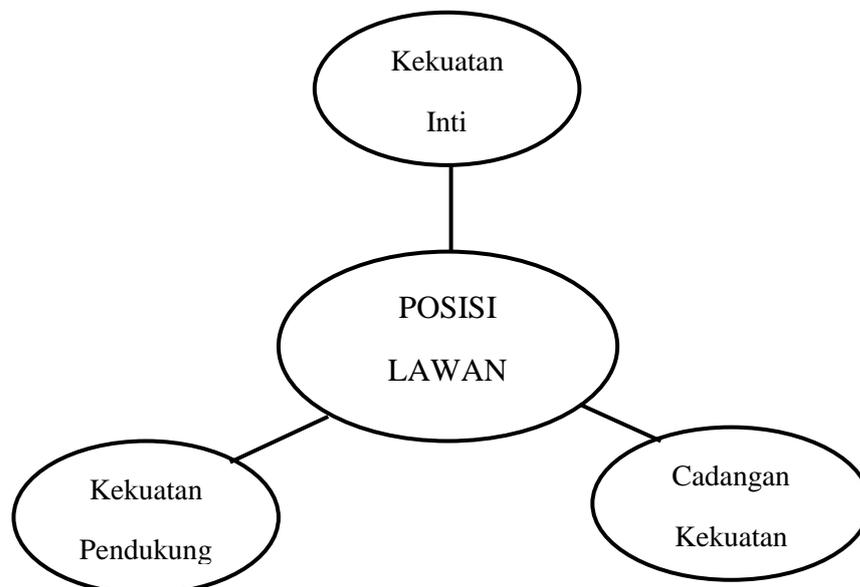
⁷⁴*Ibid.* h 235

⁷⁵*Ibid.*

menguasai wilayah persaingan. Pola ini hanya dapat diterapkan apabila posisi lembaga pendidikan sudah kuat di semua lini. Artinya kekuatan intinya lebih unggul, kekuatan cadangan dan kekuatan pendukungnya pun sudah lebih baik dari pihak lain. Pola ini tidak dapat diterapkan apabila lembaga pendidikan tersebut lemah.⁷⁶ Berbeda dengan strategi bersaing total yang menggunakan semua kompoenennya yang unggul. Strategi *Tri-area Power System* hanya dapat digunakan oleh lembaga pendidikan yang masih belum unggul disemua lininya, artinya masih ada komponen pendidikan yang masih dibawah standar. Akan tetapi komponen tersebut lebih baik dari komponen yang dimiliki sekolah lain.

Gambar 2.2

Tri-area Power System



⁷⁶*Ibid.* h 235-236

- c. *Key Sector System Strategy* (strategi sector kunci), yakni strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya alat bersaing.⁷⁷ Strategi ini menjadikan komponen yang dianggap paling kompetitif dari komponen lain yang ditonjolkan dalam persaingan. Dalam setiap komponen sekolah (sarana/prsarana, SDM, modal, pelayanan, harga/biaya, jaringan, manajemen, dsb) pastinya ada komponen yang lebih menonjol diantara komponen lainnya. Melalui komponen itulah, sekolah harus melakukan kampanye besarbesaran, sehingga masyarakat tahu dan merasakan bahwa sekolah memiliki keunggulan dikomponen tersebut.
- d. *Door to Door System*, yakni sistem penguasaan pangsa pasar yang dilakukan dari pintu ke pintu konsumen. Pola ini sangat efektif dilakukan untuk menghadapi pesaing yang besar dan dilakukan dalam iklim persaingan yang sangat ketat. Syaratnya, harus memiliki tenaga lapangan yang professional, memiliki keuletan, kemampuan berkomunikasi, wawasan yang luas, serta memiliki teman-teman akrab yang banyak. Di bidang pendidikan, pola ini dapat diterapkan dengan mendatangi kantong-kantong calon peserta didik, para petugas mendatangi calon-calon siswa, bisa melalui orang tua, teman dekatnya, atau orang yang dihormati

⁷⁷ *Ibid.* h 236

mereka.⁷⁸ Strategi ini tidak memerlukan keunggulan-keunggulan disetiap komponen lembaga pendidikan, yang dibutuhkan hanyalah tenaga lapangan yang mampu meyakinkan calon siswa, calon wali siswa dan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya disekolah tersebut.

- e. *Pola Gerilya*, yakni suatu persaingan yang dilakukan dengan menekan kekuatan lawan secara sembunyi. Pola ini tidak dapat dilakukan secara terbuka, mengingat pesaing yang dihadapi adalah mereka yang memiliki kekuatan di semua sektor. Pola persaingan tidak dilakukan terhadap satu sektor saja, tapi terhadap beberapa sektor, dibeberapa tempat, dan dalam iklim yang berubah-ubah.⁷⁹ Strategi ini dilakukan dengan cara melihat kondisi lingkungan yang ada, lembaga pendidikan harus mampu memetakan wilayah-wilayah sesuai dengan budaya dan adat istiadat yang dimilikinya, atau yang lebih spesifik lagi sekolah mengidentifikasi potensi, harapan dan cita-cita calon siswa maupun calon wali siswa sehingga dapat memberikan layanan seperti dengan apa yang mereka harapkan.

Pemilihan strategi tidak serta merta dapat dilakukan secara sepihak, hal utama yang perlu diperhatikan dalam pemilihan strategi adalah analisa lingkungan internal dan eksternal. Sebab strategi yang tanpa ada analisa lingkungan akan mengalami kegagalan. Dibutuhkan

⁷⁸ *Ibid.* h 237

⁷⁹ *Ibid*

kejelian dalam menempatkan unsur-unsur penting dalam strategi sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terwujud.

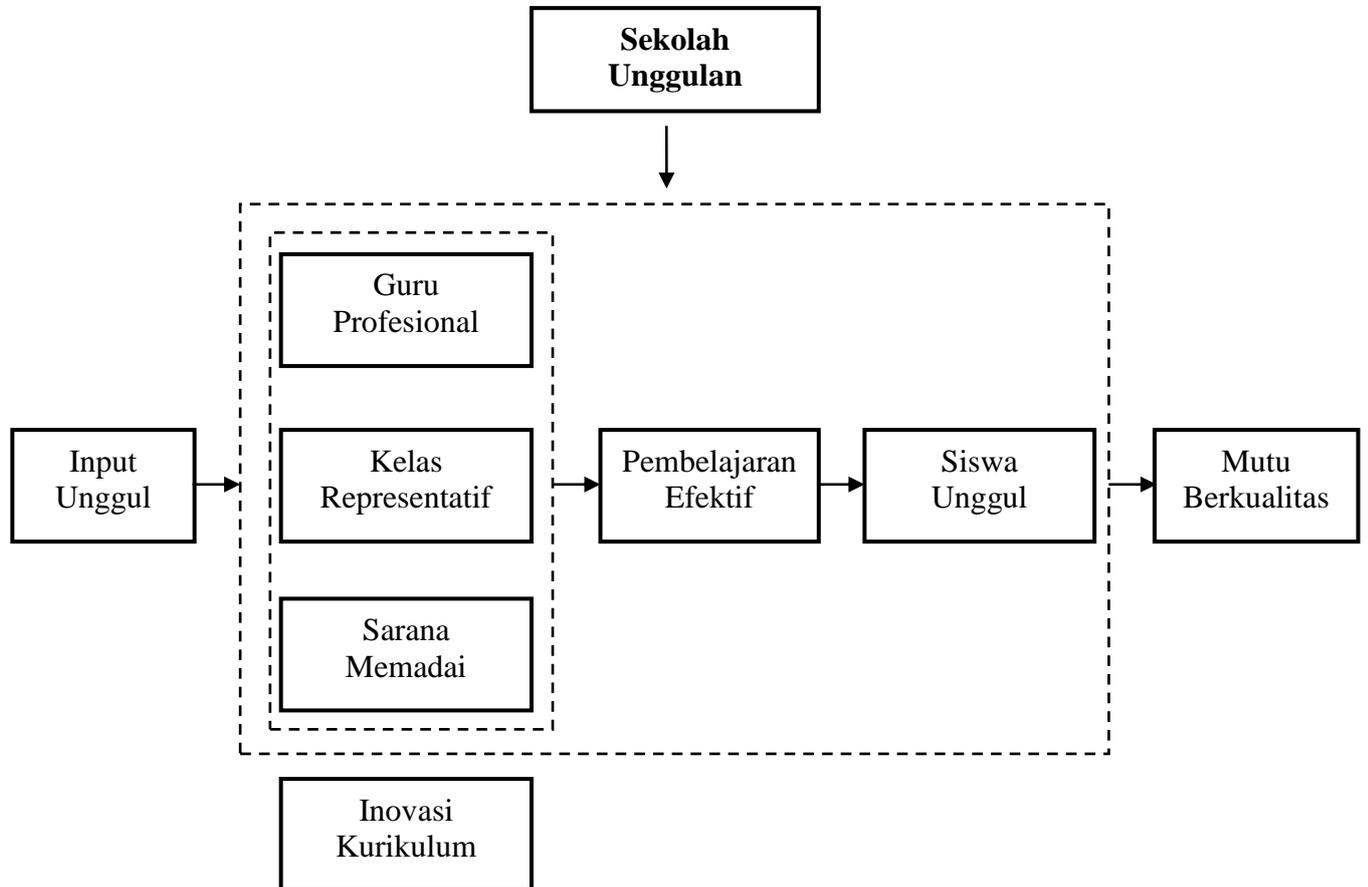
5. Menciptakan Sekolah Unggulan yang Berdaya Saing

Lembaga pendidikan unggul merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki sekolah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh ditunjang oleh *akhlakul karimah*.⁸⁰

Sekolah unggul dikembangkan untuk mencapai keistimewaan dalam keluaran pendidikannya. Untuk mencapai keistimewaan tersebut, maka masukan, proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

⁸⁰ Departemen Agama RI. 2004. *Desain Pengembangan Madrasah*. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. Jakarta. h 41

Gambar 2.3
Sekolah Unggulan⁸¹



Sekolah yang unggul memerlukan berbagai aspek untuk menunjangnya, diantaranya adanya adanya input yang unggul, guru yang profesional, sarana yang memadai, kurikulum yang inovatif, ruang kelasatau pembelajaran yang representatif, sehingga dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang efektif dan efisien akhirnya dapat menghasilkan *out put* yang unggul dan berkualitas.

⁸¹Ibrahim Bafadal. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar : dari Sentralisai Menuju Desentralisasi*. Bumi Aksara. Jakarta. h 28

Bafadal menyatakan bahwa untuk mencapai kriteria sekolah unggul dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai, dan tidak semua sekolah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan sekolah unggul menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai. Konsekuensinya dibutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk pengembangannya, sehingga uang gedung, SPP juga menjadi mahal yang hanya mampu dipenuhi oleh orang-orang kaya, dan kecil sekali kemungkinan bagi orang yang tidak mampu untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah unggul.

Dalam mewujudkan sekolah unggul, dikembangkan pula kelas unggul, yaitu sejumlah siswa, yang karena prestasinya menonjol, dikelompokkan ke kelas tertentu. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membina siswa dalam mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya seoptimal mungkin, sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terbaik.⁸²

Ciri-ciri sekolah unggul adalah sekolah yang memiliki indikator sebagai berikut: (1) prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata sekolah yang ada di daerahnya; (2) sarana dan prasarana dan layanan yang lebih lengkap; (3) sistem pembelajaran lebih baik dan waktu belajar lebih panjang; (4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar; (5) mendapat animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan banyaknya jumlah pendaftar dibanding dengan

⁸²*Ibid.*

kapasitas kelas; (6) biaya sekolah lebih tinggi dari sekolah disekitarnya.⁸³

Sekolah yang berdaya saing belum tentu menjadi sekolah unggulan. Akan tetapi, sekolah yang unggul merupakan sekolah yang memiliki daya saing. Sebab daya saing yang dimiliki sekolah tidak harus menunggu semua komponen yang dimiliki sekolah unggul dahulu, akan tetapi daya saing dapat dimunculkan ketika sekolah mempunyai kekuatan atau komponen yang dapat dijadikan sarana untuk bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

⁸³ Madyo Ekosusilo. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai*. Bantara Press. Sukoharjo. h 45