BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi berasal dari dua kata yang berbeda dan memiliki makna yang berbeda , yaitu "manajemen" dan "strategi". Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris "*manage"* yang memiliki arti "mengelola atau menjalankan, mengarahkan". Sedangkan dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu Perusahaan besar. Pengelolaan atau pengaturan dilaksanakan oleh seorang *manajer* (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen[19].

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (1973) menjelaskan *"management is performance of conceiving and avhieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources"*. Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan[20].

Hersey dan Blanchard (1988) mendefinisikan *"management is a process of working with amd throught individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals"*. Proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen[21]. Definisi tersebut sejalan dengan pendapat Mody & Premeaux (1995) mendefinisikan "*management is the process of gettings thing done through the efforts of other people".*Hakikatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suau organisasi dengan cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi personilnya agar mereka bekerja sesuai prosedur dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan Bersama. Dengan kata lain, aktivitas manajerial

[19] Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen,* (Bandung:Penerbit Alfabeta,2015), 1

[20] Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan:Perdana Publishing,2016) 14

[21] Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior, (*New Jersey: Englewood Cliffs,1988)

hanya ditemukan dalam wadah suatu organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri dan lainnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personal bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati dapat tercapai.

Adapun prinsip-prinsip dalam manajemen menurut Winardi (1990) adalah (1) pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum, (7) Penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan, (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif, dan (14) jiwa korps[22].

Manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi. Tery (1975) mengemukakan *"management provides effectiveness to human effots. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations"*. Pendapat ini menjelaskan pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektifitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industi, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penggerakan *(actuating)*, koordinasi *(coordinating)*, dan pengawasan *(controlling)*. Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui Kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

[22] Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan:Perdana Publishing,2016) 20

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1975) yang terdiri dari: "*theser four fundamental functions of management are (1) planning, (2) organizing, (3) actuating, (4) controlling*". Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Henry Fayol dalam Winardi (1990) mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu; 1) *planning* (perencanaan), 2) *organizing* (pengorganisasian), 3) *command* (memimpin), 4) *coordination* (pengkoordinasian), 5) *control* (pengawasan)[23]. Sedangkan Siagian (2004) mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pemotivasian, (4) pengawasan, dan (5) penilaian. Demikian pula menurut Mondy dan Premeaux (1995), mengemukakan *"the management process is said to consist of four functions: planning, organizing, impluencing and controlling"*. Dapat disimpulkan bahwa pokok manajemen memiliki fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Unsur-unsur dalam manajemen menurut Usman dan Henry (2009) meliputi; *man, material, machine, money, method, market, and minute*. Unsur-unsur manajemen tersebut meliputi beberapa komponen inti yang saling keterkaitan, meliputi; (1) *man* yaitu unsur yang utama, karena manusia yang membuat perencanaan dan menjalankan proses unuk mencapai tujuan. (2) *money* yaitu alat tukar, modal dan sistem nilai, serta merupakan unsur penting dalam mencapai tujuan. (3) *materials* yaitu bahan baku dalam proses produksi. (4) *machines* yaitu alat yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. (5) *methods* yaitu prosedur standar yang diperlukan untuk mengelola semua unsur tersebut dengan efektif. (6) *market* yaitu elemen krusial karena tanpa permintaan dari konsumen, proses produksi dan aktivitas Perusahaan akan terhenti[24].

Selain kata manajemen, strategi memiliki arti yang berbeda. Strategi berasal dari Bahasa Yunani "*stategos"* yang menggabungkan kata "*stratos'* yang berarti

[23] Winardi, *Asas-Asas Manajemen,* (Bandung: Mandar Maju,1990)

[24] Muslichah Erma Widiana, *Buku Ajar Pengantar Manajemen,* (Kab Banyumas:CV Pena Persada, 2024), 31-32

militer dan “ag” yang berarti memimpin. Dalam konteks terminologi manajemen strategi dapat dipahami sebagai proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai Tindakan dan Keputusan yang diambil Perusahaan untuk meraih keunggulan dalam bersaing[25].

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi Keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategis terfokus dalam upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan. Tujuan adanya manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang, sedangkan perencanaan jangka Panjang, mencoba mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan saat ini untuk masa depan. Beberapa para ahli mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

1. Bambang (2003) mendefinisikan strategi manajemen sebagai suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi,
2. J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen mendefinisikan manajemen strategi adalah “*strategic management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation”*. Jika diterjemahkan manajemen strategi adalah serangkaian Keputusan dan Tindakan manajerial yang menentukan kinerja Perusahaan dalam jangka Panjang
3. Pearch dan Robinson (1997) mendefinisikan manajemen strategi sebagai Kumpulan dan Tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi

[25] Suhardi, *Pengantar Manajemen Dan Aplikasinya*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2024), 85

4. Fred R. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi Keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan
5. Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (1998) mendefinisikan manajemen strategi sebagai sejumlah Keputusan dan Tindakan yang mengarah pada penyusun suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membanttu mencapai sasaran perusahaan[26].

Berdasarkan definisi para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan Keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Olehkarena itu manajemen strategi sangat penting bagi suatu organisasi karena untuk memberikan arah pencapaian tujuan, membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, mengantisipasi setiap perubahan, serta membantu dalam efisiensi dan efektifitas

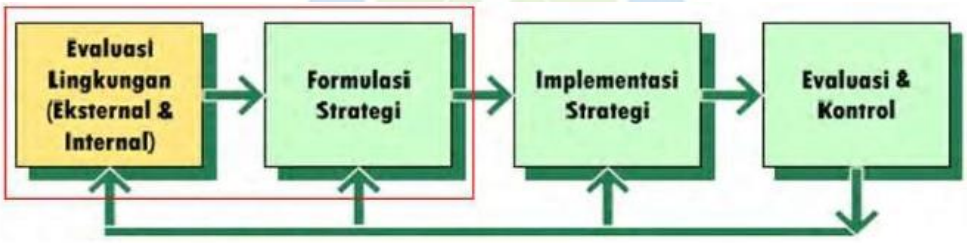
Manajemen strategi memiliki beberapa tingkatan yang dapat digunakan oleh suatu Perusahaan, meliputi; (1) *corporate strategy* atau strategi pada tigkat Perusahaan, yang sudah diputuskan manajemen pada Tingkat yang paling tinggi pada sebuah organisasi dan menuju pada bisnis yang akan dijalankan dan bagaimana caranya sumber daya yang ada dapat dialokasikan untuk bisnis tersebut. Secara umum strategi korporate melibatkan tujuan jangka Panjang yang ada hubungannya dengan investasi keuangan secara langsung. (2) *business strategi* yaitu strategi Tingkat bisnis, pada masing-masing unit strategi memutuskan stategi ini yang biasanya manajer pada Tingkat bisnis merumuskan bentuk dengan cara penawaran yang baik pada manajer korporasi dan memfokuskan pada bagaimana caranya melakukan persaingan dalam dunia usaha. (3) *functional strategy* yaitu strategi Tingkat fungsional berkaitan dengan fungsi dari sebuah bisnis seperti fungsi sumber daya manusia, riset, keuangan, produksi, pemasaran, dan fungsi

[26] Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi: Buku Ajar perkuliahan Bagi Mahasiswa* (Lumajang, Widya Gama Press, 2019) 4

pengembangan[27]. Strategi bisnis dan konsep harus diarahkan pada strategi fungsional dan yang paling pokok adalah bagaimana cara menerapkannya sehingga jawabannya tergantung kepada hasil yang didapatkan

Manajemen stategi berkaitan dengan usaha memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam pelaksanaannya. Manajemen strategi mencakup pada tiga elemen utama; *pertama*, adanya analisis strategi dimana penyusun strategi yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategi organisasi yang bersangkutan. *Kedua,* perumusan aneka macam arah Tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. *Ketiga* implementasi trategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Hunger dan Wheelen berpendapat unsur-unsur strategi tersebut dalam proses manajemen strategi meliputi empat unsur dasar yaitu meliputi; analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi.



SUNAN GUNUNG DJATI

Gambar 3
Tahapan manajemen strategi

Tahapan *Pertama,* Analisis lingkungan terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini meliputi; struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya organisasi, kepemimpinan, infrastruktur, dan keuangan. Struktur ialah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Seiring hal itu ditujukan sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai Bersama para anggota korporasi.

[27] Endang Sugiarti, dkk, *Manajemen Strategi*, (Banten: Unpam Press,2022), 11-12

Dalam manajemen strategis, pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal sangat penting karena faktor tersebut dapat menciptakan peluang atau menghadirkan ancaman bagi Perusahaan. Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam hubungan lingkungan eksternal dengan manajemen strategis diantaranya[28];

1. Identifikasi peluang bisnis: lingkungan eksternal menyediakan informasi tentang tren pasar, kebutuhan konsumen, dan perubahan dalam preferensi pelanggan. Dengan memahami lingkungan eksternal, Perusahaan dapat mengidentifikasi peluang bisnis baru dan mengembangkan strategi untuk memanfaatkannya
2. Analisis persaingan: lingkungan eksternal mencakup pesaing di industry yang sama. Memahami persaingan yang ada membantu Perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar mereka. Analisis persaingan juga membantu Perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan pesaing, serta mengantisipasi pergerakan kompetitif
3. Perubahan lingkungan: lingkungan eksternal seringkali berubah dengan cepat seperti perkembagan teknologi, perubahan regulasi, atau perubahan dalam preferensi konsumen. Perusahaan perlu mengikuti perubahan tersebut dan menyesuaikan strategi mereka agar tetap relevan dan kompetitif di pasar
4. Identifikasi ancaman: lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi Perusahaan, seperti perubahan dalam kebijakan pemerintah atau munculnya produk atau layanan pengganti. Dengan memahami lingkungan eksternal, Perusahaan dapat mengantisipasi ancaman tersebut dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi risiko yang mungkin timbul[29].

[28] David, F. R., & David, F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (17th ed.). Pearson, (2021).

[29] Darsyah, S. (2023). Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi. *Jurnal Adzkiya*, *7*(1), 46-58.

Selain analisis lingkungan eksternal, analisis terhadap lingkungan internal juga sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan internal membantu Perusahaan untuk mengevaluasi sumber daya yang dimiliki, termasuk SDM, teknologi, modal, dan merek. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internalnya, Perusahaan dapat mengidentifikasi bidang di mana mereka memiliki keunggulan kompetitif dan menggunakan informasi ini untuk merancang strategi yang tepat.

Tahapan *Kedua*, perumusan strategi yaitu pengembangan rencana jangka Panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi penspesifikasi sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

1) Misi yaitu maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasikan ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan penggunaan jasa yang dilayani.
2) Sasaran yaitu hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran yang menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikautifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi.
3) Strategi yaitu rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya strategi memaksimumkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.
4) Kebijakan yaitu pedoman yang luas untuk pembuatan Keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah

pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan stategi organisasi[30].

Tahapan *Ketiga,* implementasi strategi yaitu proses menterjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastic organisasi itu diperlukan, maka manajemen menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategi dengan analisis oleh manajemen puncak, Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategi sering termasuk Keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

1) Program yaitu pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan budaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya pembahasan baru
2) Anggaran biaya yaittu pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dolar, pemuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi
3) Prosedur yaitu sistem tentang langkah-langkah sekuensial atau Teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur secara tipikal merinci aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

[30] Kurniawati, W., & Fuadah, Y. T. (2023). PROSES MANAJEMEN STRATEGI. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, *9*(02).

Tahapan *Keempat*, Evaluasi dan pengendalian yaitu proses pemantauan dan penilaian aktivitas kinerja organisasi aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajemen pada semua level menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah. Jadi evaluasi dan pengendalian adalah unsur pokok yang final dari manajemen strategi. Hal ini juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana-rencana strategik yang telah dilaksanakan sebelumnya, dengan demikian menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai lagi. Agar evaluasi dan pengendalian itu efektif, maka manajer harus segera memperoleh umpan balik yang jelas dan tidak bias, dari orang-orang bawahannya di dalam organisasi secara hirarkis. Model manajemen strategi menunjukan bagaimana umpan balik ini, maka para manajer membandingkan apa yang sebenernya terjadi denga napa yang direncanakan sebelumnya/semula dalam tahap perumusan

B. *Branding Image*

Brand image terdiri dari dua kata yang memiliki arti berbeda. *Brand* yang memiliki arti merek. *Brand* adalah indikator nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, *brand* merupakan asset yang menciptakan nilai bagi pelanggan dengan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, *brand* merupakan ukuran nilai kualitas yang ditawarkan kepada konsumen[31].

Kotler mendefinisikan *brand* yaitu "*a brand is a name, term, sign, symbol, or design or a comination of them, intended to identity the goods or services of one seller or group of seller and to differentiate them from those competitors".* merek adalah suatu nama, istilah, tanda, simbol, atau desain atau kombinasinya, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang penjual atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari pesaingnya[32]. Sementara itu, de Chernatony dan McDonald berpendapat bahwa *"Brand is an identifiable product, service,person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant, unique, sustainable added values which match their needs most closely"* Merek adalah suatu produk, jasa, orang atau tempat yang dapat diidentifikasi,

[31] Hermawan Kartajaya, *On Brand Seri 9 Elemen Marketing,* (Bandung: Penerbit Mizan, 2007), 11

[32] Andi Sadat, *Brand Belief: Strategi Membangun Merek Berbasis Keyakinan,* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 19

ditambah sedemikian rupa sehingga pembeli atau pengguna merasakan nilai tambah yang relevan, unik, berkelanjutan, dan paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Beberapa pengertian lain mengenai merek yaitu:

1. Menurut *American Marketing Association,* merek adalah nama, istilah, tanda, symbol, rancangan atau kombinasi dari hal-hal tersebut yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari produk pesaing
2. Menurut Tjiptono (2008) merek adalah lambang, hak kepemilikan Perusahaan (*instrument legal)*, *shorthand notation, risk reducer, positioning,* kepribadian, rangkaian nilai, visi, penambahan nilai, identitas citra relasi dan *evolving entity*.
3. Menurut Rangkuti (2002) merek adalah nama dan symbol yang bersifat membedakan (seperti sebuah logo, cap atau kemasan) dengan maksud mengidentifikasi barang dan jasa dari seorang penjual atau sebuah kelompok penjual tertentu.
4. Menuut Alma (2007) merek adalah suatu tanda atau symbol yang memberikan identitas suatu barang atau jasa tertentu yang dapat berupa kata-kata, gambar atau kombinasi keduanya[33].

Menurut aker, *brand* adalah nama atau symbol unik (logo, stemple, kemasan, dll) yang mengidentifikasi barang atau jasa penjual tertentu dan membedakannya dari barang atau jasa pesaing. Pada akhirnya, *brand* menandai asal suatu produk dan melindungi konsumen dan produsen dari pesaing yang mencoba menawarkan produk yang terlihat sama[34]. Namun menurut Kotler (2008) merek lebih dari sekedar symbol yaitu memiliki enam level pengertian meliputi;

1. Atribut yaitu merek mengingatkan pada atribut tertentu. Misalnya mobil Mercedes mengisyaratkan akan mahal, tahan lama, berkualitas, nilai jual kembali yang tinggi, cepat dan sebagainya

[33] Debi Eka Putri, dkk, *Brand Marketing*, (Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada, 2021),2

[34] A.B. Susanto, Hirmawan Wijarnoko, *Power Branding: Membangun Merek Unggul dan Organisasi Pendukungnya,* (Jakarta: PT Mizan Publika, 2004), 6

2. Manfaat yaitu sebuah merek tidak sekedar menyatakan atribut, tetapi manfaat bagi konsumen. Mereka membeli produk tidak membeli atribut, tetapi membeli manfaat. Atribut yang dimiliki oleh suatu produk diterjemahkan menjadi manfaat fungsional atau emosional. Sebagai contoh: atribut "tahan lama", diterjemahkan menjadi manfaat fungsional yang artinya "tidak perlu cepat-cepat untuk membeli kembali".
3. Nilai yaitu sesuatu tentang nilai produsen sebagai contoh; mobil Mercedes mempunyai nilai kinerja tinggi, keamanan, prestise dan lainnya.
4. Budaya yaitu merek juga mewakili budaya tertentu sebagai contoh; Mobil Mercedes memperlihatkan budaya jerman, yaitu terorganisasi rapi, efisien dan memiliki kualitas yang tinggi
5. Kepribadian yaitu merek mencerminkan kepribadian tertentu. Sebagai contoh: mobil Mercedes memberi kesan pimpinan yang baik (orang), singa yang berkuasa (Binatang) atau istana yang megah (objek)
6. Pemakai yaitu merek yang menunjukkan jenis konsumen yang membeli atau menggunakan produk tersebut. Misalnya banyak orang akan heran jika melihat seorang sekretaris yang berusia 19 tahun mengendarai mobil Mercedes. Kita cenderung menganggap yang wajar pengemudinya adalah seorang eksekutif puncak berusia separuh baya[35].

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *brand* atau merek adalah pediferensiasian produk atau jasa yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan konsumen seperti berupa nama, logo atau symbol lain yang dijadikan alat untuk mengidentifikasi penjual atau pembuatnya.

Hermawan kartajaya mengatakan bahwa suatu merek yang unggul mampu membentuk pasarnya sendiri, selain itu merek yang unggul juga mampu lepas dari persaingan. Menurut Keller merek mempunya manfaat bagi produsen dan konsumen. Peran penting merek bagi produsen adalah sebagai; 1) Alat identifikasi untuk memfasilitasi proses penanganan atau pelacakan produk bagi suatu perusahaan, terutama dalam mengatur dan menyimpan catatan akuntansi, 2) Suatu

[35] Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service,* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008),104

bentuk perlingdungan hukum terhadap fitur atau aspek produk yang unik, 3) Signal tingkat kualitas bagi para pelanggan yang puas, 4) Sumber yang menciptakan relevansi dan makna unik yang membedakan produk dari pesaingnya, 4) Sumber keunggulan kompetitif, dan 5) Sumber *financial returns*.

Sedangkan menurut Keller, *branding* memiliki tujuh manfaat utama bagi konsumen yaitu; mengidentifikasi sumber produk, menentukan akuntabilitas kepada produsen atau distributor tertentu, mengurangi risiko, mengendalikan biaya pencairan internal dan eksternal, komitmen atau ikatan khusus dengan produsen, alat simbolis yang memproyeksi citra diri, dan signal kualitas.

Brand yang kuat dapat menjamin kualitas dan nilai yang tinggi bagi *stakeholders,* yang tentunya berdampak positif bagi institusi pendidikan. Dibawah ini adalah beberapa manfaat yang dapat dicapai oleh para pemangku kepentingan dan institusi, dikutip dari Fandy Tjiptono dari Ambrer[36].

Table 2
Manfaat Merek Bagi Stakeholder dan Lembaga pendidikan

Stakeholder	**Lembaga Pendidikan**
1. Merek menjamin kualitas 2. Memudahkan dalam memandu *stakeholder* 3. Alat identifikasi produk 4. Miminimalisir risiko	1. Magnet untuk institusi pendidikan 2. Alat pelindung dari pesaing 3. Karakteristik lembaga 4. Mengurangi perbandingan harga untuk penjualan yang ekslusif

Kata *Image* yag memiliki arti citra, menurut Kotler dan Fox dalam Sutisna memberikan definisi *image* adalah gabungan dari Gambaran, kesan, dan keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap suatu objek. Citra merupakan kesan yang diciptakan dengan memahami realitas. Pemahaman itu sendiri timbul dengan adanya informasi[37]. Menurut Gronroos dalam Jasfar mendefinisikan *image* sebagai representasi penilaian dari konsumen, baik konsumen yang potensial maupun tidak,

[36] Fandy Tjiptono, *Brand Management & Strategy* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), 23

[37] Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran,* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001),83

termasuk di dalamnya adalah kelompok lain yang berkaitan dengan Perusahaan seperti pemasok, agen, maupun investor[38].

Brand Image yang kuat serta dimiliki oleh produk yang berkualitas baik nanti yang akan menguasai pasar. Citra merek merupakan asosiasi merek yang terbentuk dan melekat di benak konsumen. Beberapa factor dalam membentuk *brand image,* yaitu;

1. Keunggulan asosiasi merek yaitu asosiasi merek yang menguntukan Dimana konsumen percaya bahwa atribut dan manfaat yang diberikan oleh merek dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga konsumen membentuk sikap positif terhadap merek mendeskripsikan kesukaan terhadap merek terbaik melalui dan suatu merek atau hal lain yang disukai atau tidak oleh konsumen terkait dengan atribut dan manfaat merek tersebut.
2. Keunikan asosiasi merek yaitu inti dari *brand positioning* adalah merek memiliki keuntungan bersaing yang terus menerus atau proposisi penjualan unik yang memberikan alasan yang menarik bagi konsumen mengapa harus membeli merek tersebut
3. Kekuatan asosiasi merek yang bagaimana proses masuk ke dalam ingatan konsumen sebagai bagian dari citra merek. Ketika seorang konsumen secara aktif menguraikan informasi suatu produk atau jasa maka akan tercipta asosiasi yang semakin kuat dalam ingatan konsumen.

Brand Perusahaan yang kuat tidak hanya mendorong profit yang terus meningkat dari pelanggan; *brand* yang sangat kuat juga dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan pemilik saham. Merek Perusahaan memiliki pengaruh yang sangat kuat dan langsung terhadap moral karyawan, rekrutmen dan retensi, yang dapat memunculkan pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan, menciptakan ide dan produktivitas, serta modal manusia. *Brand image* memiliki 3 variabel pendukung yaitu:

[38] Farida Jasfar, *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu,* (Bogor,Ghalia Indonesia, 2009,184

1) *Corporate Image* atau citra pembuat yaitu asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap Perusahaan yang membuat suatu produk atau jasa
2) *User Image* yaitu asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap pemakai yang menggunakan suatu barang atau jasa
3) *Product Image* yaitu asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap produk.

Dalam membangun *brand image* ada tiga komponen utama yaitu; atribut produk, manfaat atau keuntungan konsumen dari suatu merek tersebut, dan *brand personality* atau kepribadian merek berkaitan suatu kepribadian merek apabila merek tersebut seorang manusia.

Branding merupakan cara yang harus dilakukan sebuah Perusahaan untuk memiliki citra yang baik dihadapan para konsumen. Cara membangun *brand image* yang biasanya dilakukan oleh Perusahaan, yaitu;

1. Menentukan visi dan target, sebuah Perusahaan yang belum mengetahui dengan jelas apa visi yang akan mereka wujudkan, Perusahaan akan kebingungan di Tengah jalan. Perusahaan juga tidak akan efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang mereka miliki. Oleh karena itu, segera setelah Perusahaan terbentuk, tentukan visi yang akan dicapai, setelah itu maka tentukan target pasar yang akan dicapai
2. Menentukan karakter. Perusahaan membutuhkan identitas pembeda dengan pesaing Perusahaan. Adanya citra bisnis yang berbeda akan membuat Perusahaan lebih menonjol, terlebih jika merek yang dibuat memiliki karakter yang unik.
3. *Brand message delivery* yaitu menyampaikan karakter yang telah mereka persiapkan untuk pembeli. Cara yang dapat dilakukan untuk mewujudkan hal ini adalah dengan membuat logo, pemasaran konten, hingga dalam perwujudan.
4. Promosi yang kuat yaitu bertujuan untuk menyebarluaskan hasil kerja Perusahaan dalam merancang sebuah *brand* ada berbagai merdia yang bisa dimanfaatkan untuk melalui promosi, mulai dari media cetak hingga media masa.

5. Konsistensi yaitu Perusahaan harus mempertahankan kualitas produk, mempertahankan karakter merek dan melakukan pengembangan citra merek. Membangun citra merek diperlukan berbagai tahap dan waktu yang tidak sedikit.

Menurut Renald Kasali, persepi ditentukan oleh factor-faktor yang terlibat dalam membangun persepsi sebuah Lembaga Pendidikan, seperti latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dianut, dan informasi yang berkembang[39]. Akumulasi dari persepsi tersebut menjadi suatu opini masing-masing individu. Dan Ketika opini-opini tersebut cocok, opini public melahirkan *brand image* bagi Lembaga tersebut. Menurut Alma beberapa factor yang dapat membentuk *image* pada lembaga pendidikan yaitu sebagai berikut[40]:

1. Tenaga pendidik, produk dan jasa sebuah Lembaga Pendidikan sangat dipengaruhi oleh tenaga pendidik yang berbakat dan professional di bidangnya.
2. Perpustakaan, yaitu factor penting dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan Lembaga Pendidikan
3. Teknologi Pendidikan yaitu alat bantu berupa teknologi Pendidikan sangat membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam proses pembelajaran
4. Biro konsultan yaitu suatu Lembaga Pendidikan membutuhkan anggota untuk menangani hubungan Masyarakat, sehingga anggota tersebut dapat menjadi penghubung antara Lembaga dengan Masyarakat
5. Kegiatan olahraga yaitu suatu Lembaga Pendidikan dapat menggunakan olahraga untuk meningkatkan minat siswa terhadap lembaganya dengan menawarkan beasiswa pada anak-anak berbakat di bidang olahraga
6. Kegiatan kesenian yaitu suatu Lembaga dapat memperoleh keuntungan promosi melalui kegiatan ini Ketika melakukan pentas di suatu acara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[39] Rhenald Kasali, *manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia,* (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 2003), 23

[40] Buckhari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa,* (Bandung: Alfabeta, 2018), 383-387

7. Kegiatan keagamaan, yaitu melalui kegiatan keagamaan dan peringatan hari besar Islam suatu Lembaga dapat menjadikannya sebagai alat promosi
8. Kunjungan orangtua, melalui kegiatan ini orangtua dapat secara langsung melihat fasilitas serta kegiatan yang diberikan
9. Fasilitas konseling yaitu kegiatan yang dapat membantu dan membudahkan siswa untuk menentukan akan melanjutkan kemana Ketika mereka lulus nanti
10. Penerbitan yaitu publikasi seperti majalah, bulletin, humor dan lainnya diperlukan untuk memfasilitasi komunikasi warga sekolah
11. Alumni yaitu asosiasi alumni memungkinkan untuk bertukar informasi mengenai pengembangan alumninya untuk membangun reputasi mereka.

C. Konsep Daya Saing

Daya saing terdiri dari 2 kata, yaitu daya yang memiliki arti kekuatan, sedangkan saing bermakna berlomba-lomba atau lebih baik dari lainnya, atau berbeda dari pesaing baik secara kualitas, kepuasan maupun keunggulan dari berbagai aspek lainnya. Menurut Sumiharjo (2008) mendefisinikan daya saing sebagai kekuatan, dorongan, usaha untuk menjadi lebih baik dari competitor yang lainnya atau memiliki keunggulan dalam hal-hal tertentu, baik yang dilakukan oleh *personal*, *communal* maupun institusi tempatnya bekerja.

Konsepsi daya saing dari sisi efisiensi dan efektivitas, seirama dengan strategi generic yang dikembangkan Porter (1985) menjelaskan keunggulan bersaing mencakup keunggulan biaya, focus pada *stakeholders*, diferensiasi sesuai dengan kondisi saat ini. Daya saing menjadi jantung kinerja organisasi yang bertumbuh dari nilai atau kemanfaatan yang dihadirkan, atau diciptakan organisasi untuk *stakeholder*nya. Jika organisasi mampu menghadirkan kelebihan atau keunggulan dari salah satu tiga strategi generic dijelaskan Porter, dapat dikatakan organisasi tersebut memiliki daya saing.

Rangkuli (2003:36) mendefinisikan daya saing sebagai keunggulan yang diraih dari pesaing dengan menawarkan Tingkat kesempatan, keuntungan, dan peluang lebih besar. Pelanggan juga mendapat nilai manfaat lebih banyak, melalui harga lebih murah, manfaat lebih banyak, dan layanan dengan berbagai tambahan

yang membenarkan harganya layak sebesar itu atau mungkin lebih rendah dari yang diperhitungkan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa daya saing adalah kemampuan satuan Lembaga Pendidikan untuk melakukan Tindakan atau Upaya tertentu dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya agar lebih unggul dan mampu bersaing dengan satuan Pendidikan yang lainnya.

Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, menyatakan bahwa: "daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna". Yang dimaksud dalam Permendiknas tersebut, menurut Sumihardjo meliputi; kemampuan memperkokoh posisi pasarnya, kemampuan untuk terhubung dengan lingkungannya, kemampuan meningkatkan kinerja yang berkelanjutan dan kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan[41]. Oleh karena itu ada beberapa hal yang mempengaruhi daya saing suatu Lembaga yaitu[42];

1. *Leadership* kepala sekolah. Kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi kualitas daya saing sekolah. Apabila kepemimpinannya berkualitas tinggi maka akan mampu memobilisasi, meningkatkan, dan membangun komitmen tinggi sehingga sekolah mampu lebih kompetitif secara keseluruhan
2. Factor inovasi pembelajaran. Tingkat daya saing sekolah dipengaruhi ada atau tidaknya inovasi pembelajaran. Inovasi ini berupa *update* metodologi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar siswa
3. Kualitas pendidik. Kualitas pendidik memiliki dampak signifikan terhadap daya saing sekolah. Kualitas guru berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa

[41] Sumihardjo, Tumar, *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia,* (Yogyakarta:BPEE-Yogyakarta,2002),11

[42] Imam Tolkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun" *(EDUKASI: Jurnal Penelitan Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 14, No.2, Agustus, 2016),* 246.

4. Kualitas sarana. Kualitas sarana menjadi factor penting dalam meningkatkan daya saing sekolah. Beberapa sekolah yang dinilai baik umumnya memiliki kualitas yang memadai dan fasilitas yang beragam
5. Kualitas Kerjasama. Kerjasama memberikan dampak yang besar bagi sekolah, baik bersifat material maupun non material. Hal ini bergantung pada pola kepimimpinan kepala sekolah.
6. Prestasi sekolah. Prestasi sekolah baik bidang akademik maupun non akademik dapat meningkatkan daya saing sekolah. Karena salah satu indikasi dari sebuah sekolah yang berkualitas dan berdaya saing dilihat dari prestasinya
7. Minat Masyarakat. Banyaknya pendaftar yang mendaftar di suatu sekolah dapat dilihat sebagai indikasi bahwa sekolah tersebut bermutu tinggi dan berdaya saing. Semakin tinggi jumlah peminat sekolah maka akan memungkinkan adanya seleksi peserta didik, sehingga sekolah tersebut mendapatkan input siswa yang berkualitas. Input siswa yang berkualitas ini akan memudahkan sekolah dalam meningkatkan prestasinya

Proses manajemen tentu saja diarahkan bagi pencapaian pengembangan sekolah yang bermutu dan berdaya saing guna menghasilkan mutu lulusan tidak hanya cerdas tapi juga berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi yang dapat diukur dan dilihat dari karakteristik unggul dan berdaya saing. Beberapa tandaa sekolah bermutu unggul dan berdaya saing yaitu[43]:

1. Pengembangan rencana kerja sekolah yang di dalamnya mencerminkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang akan dicapai
2. Pengorganisasian sumber daya manusia yang mendukung pencapaian keunggulan sekolah dan Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut
3. Desain kurikulum yang memperlihatkan keunggulan sekolah yang ingin dicapai

[43] Kaniati Amalia, Muthahharah Thahir, & Alfaiz, *Membangun Karakter Unggul Melalui Model Manajemen Mutu Pendidikan,* (Bandung: Indonesia Emas Group, 2023), 66

4. Adanya standar mutu lulusan yang jelas dan terukur dan Upaya pencapaiannya
5. Bentuk Kerjasama yang dikembangkan oleh sekolah guna peningkatan kualitas sekolah
6. Pengidentifikasian factor pendukung dan penghambat keterlaksanaan pengembangan mutu sekolah
7. Upaya pengawasan yang dilakukan sekolah

Dalam meningkatkan daya saing suatu Lembaga Pendidikan, maka harus mengedepankan semangat sebagai sumber energi. Semangat memang menjadi satu model dan dasar setiap kegiatan, sehingga setiap aspek Pendidikan dan pembelajaran dapat ditangani secara maksimal, sumber daya manusia yang unggul menjadi bahan bakar untuk pergerakan proses yang diprogramkan[44]. Dunia usaha dan dan dunia industry merupakan tempat bagi lulusan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan hasil mengikuti proses Pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[44] Mohammad Saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 59