

# **Strategi Membangun Citra dan Kinerja Lembaga**

**Abdul Wahid**



# **Strategi Membangun Citra dan Kinerja Lembaga**

Abdul Wahid  
Copyright © 2023 by Abdul Wahid

Diterbitkan oleh:  
**Fatiha Media**  
**(Sukolilo Pati Jawa Tengah)**

Penyunting: Fatiha el-Kayyis  
Tata letak: Fatiha el-Kayyis  
Desain Cover: Desain Kudus

Terbit: April, 2023  
ISBN: 978-623-8217-06-9

---

---

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku  
ini dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis  
dari penerbit.

# Kata Pengantar

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan nikmat-Nya buku ini dapat diterbitkan sebagai upaya menyebarkan pemikiran dan kerja keilmuan.

Buku ini menyuguhkan strategi membangun citra dan kinerja lembaga pendidikan, ditengah kompetisi antar lembaga yang semakin ketat. Untuk dapat bertahan dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat, tentu dibutuhkan strategi yang tepat. Problem yang mungkin dihadapi banyak sekolah-sekolah swasta, terlebih yang memiliki keterbatasan sumber daya fisik maupun finansial, adalah membangun kualitas pendidikannya. Ketika kualitas pendidikan dipandang buruk, maka kepercayaan masyarakat akan hilang, sehingga sekolah akan kekurangan/kehilangan peserta didik.

Strategi membangun citra dan kinerja lembaga pendidikan bisa dikatakan cukup menarik sebagai bahan kajian. Keberhasilan membangun citra dan kinerja lembaga akan berdampak pada dukungan dan kepercayaan masyarakat membeli jasa pendidikan.

Saran dan masukan konstruktif tentu akan sangat berguna bagi penyempurnaan karya ini. Sedikit harapan penulis,

semoga hasil penelitian ini dapat menjadi kajian dan bahan diskusi yang menarik.

Semarang, Maret 2023

**Penulis**

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Bab I Problematika Citra dan Kinerja Lembaga .....	6
Bab II Citra, Kinerja, dan Kepercayaan Publik .....	13
Bab III Strategi Membangun Citra dan Kinerja Lembaga.....	50
Bab IV Kesimpulan.....	108
Daftar Pustaka .....	114

# BAB I

## Problematika Citra dan Kinerja Lembaga

Faktor yang memengaruhi kualitas suatu lembaga adalah citra lembaga (*image*). Pandangan, persepsi serta penilaian masyarakat terhadap suatu lembaga akan ikut memengaruhi keberlangsungan lembaga tersebut. Karenanya upaya mempertahankan serta meningkatkan citra lembaga sangat perlu untuk diperhatikan.

Citra perusahaan atau citra lembaga, pada dasarnya adalah keseluruhan citra dari organisasi, tidak hanya barang atau jasanya saja. Banyak hal yang berkontribusi dalam membangun citra sebuah perusahaan. Hal positif tersebut dapat berupa sejarah lembaga, keberhasilan yang pernah diraih, hubungan industri yang baik, komitmen dalam mengadakan riset, dan lain sebagainya.<sup>1</sup> Menurut Philip Kotler, Image/Citra adalah "*image is the set of beliefs, ideas and impressions a person holds regarding an object are highly conditioned by that objects's*

---

<sup>1</sup> Anggoro, M. Linggar, *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Grafika Offset, 2001), 62.

*image*.”<sup>2</sup> Citra adalah kumpulan keyakinan, ide, dan kesan yang dipegang seseorang mengenai suatu objek sangat dikondisikan oleh citra objek tersebut. Image/citra juga merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produknya.<sup>3</sup>

Menurut Buchari Alma, citra adalah impresi, perasaan atau konsepsi yang ada pada publik mengenai suatu objek, orang atau suatu lembaga. Citra terbentuk dari bagaimana lembaga atau perusahaan melaksanakan kegiatan operasinya yang mempunyai landasan utama pada segi layanan.<sup>4</sup> Sedangkan Ardianto & Soemirat, mengemukakan bahwa citra merupakan bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan, suatu komite, atau suatu aktivitas.” Setiap perusahaan atau lembaga akan mempunyai citra sebanyak jumlah orang yang memandangnya.<sup>5</sup>

Anggoro mendeskripsikan terdapat beberapa jenis citra (*image*) antara lain: a) *Citra bayangan*, diartikan sebagai citra yang melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi,

---

<sup>2</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Manajemen Pemasaran (Jakarta: Prenhallindo, 2002), 381.

<sup>3</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Manajemen Pemasaran (Jakarta: Prenhallindo, 2002), 80.

<sup>4</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), 92.

<sup>5</sup> Ardianto, Elvinaro, Soleh Soemirat, *Dasar-Dasar Public Relations*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2004), 35.

biasanya adalah pemimpinnya mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya. Dengan kalimat lain, citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar terhadap organisasinya. Citra ini sering kali tidak tepat bahkan hanya merupakan ilusi; b) Citra yang berlaku kebalikan dari citra bayangan, citra yang berlaku ini adalah suatu citra atau pandangan yang melekat pada pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Namun sama halnya dengan citra bayangan, citra yang berlaku tidak selamanya, bahkan jarang, sesuai dengan kenyataannya karena semata-mata hanya padangan pengalaman dan pengetahuan orang-orang luar yang tidak memadai sehingga citra ini sering kali cenderung kepada hal yang negatif.<sup>6</sup>

Citra bisa dimaknai sebagai gambaran diri baik personal, organisasi maupun lembaga yang sengaja dibangun untuk merepresentasikan kepribadian atau ciri khas, sehingga karenanya akan muncul persepsi baik tentang bagaimana pihak lain memandang sebuah lembaga, seseorang, atau suatu aktivitas. Upaya lembaga dalam membangun citra adalah dengan menetapkan citra seperti apa yang ingin ditunjukkan kepada publik. Dalam buku *Handbook of Public Relation*, citra

---

<sup>6</sup> Anggoro, M. Linggar, *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Grafika Offset, 2001), 65.



lembaga dianggap sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri lembaga atau organisasi.<sup>7</sup>

Lepas dari objektif ataupun subjektifnya persepsi masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan, upaya membangun dan mempertahankan citra positif menjadi sebuah keniscayaan yang tak terelakkan. Survive tidaknya sebuah lembaga akan sangat tergantung dari bagaimana pandangan masyarakat pengguna terhadap lembaga tersebut.

Faktor lain yang juga memengaruhi kualitas lembaga pendidikan adalah kinerja. Kinerja lembaga menjadi salah satu tolok ukur prestasi dan kualitas lembaga. Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atau tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

---

<sup>7</sup> Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka, 2004), 34.

Pengukuran kinerja dibutuhkan untuk menilai tinggi rendahnya kualitas atau kinerja seseorang atau organisasi. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting untuk dilakukan, dikarenakan hasil pengukuran suatu kinerja akan berdampak terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan manajemen, dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga. Hasil pengukuran kinerja juga bermanfaat memberikan informasi atas *achievement* atau prestasi perusahaan dalam menetapkan dan menjalankan strategi lembaga. Kendala atau hambatan dari hasil pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki strategi dari berbagai sisinya, sesuai rekomendasi yang dihasilkan dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawan baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan hasil perusahaan. Di sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan

oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.<sup>8</sup> Yayasan Al-Khotimah Semarang berdomisili di jalan Randusari Spaen I/248 Kelurahan Randusari Kecamatan Semarang Selatan. Yayasan ini mengelola lembaga pendidikan yaitu TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah. Kedua lembaga inilah yang akan dijadikan sebagai objek penelitian ini. Secara umum, kedua lembaga pendidikan ini memiliki keterbatasan berupa fasilitas dan sarana pembelajaran, sehingga untuk SD Al-Khotimah hanya mampu menampung masing-masing 1 rombongan belajar (rombel) untuk tiap tingkatan. Sementara untuk TK hanya mampu menampung masing-masing 2 rombel. Berdasarkan pengamatan di lokasi, luasan ruang kelas yang dimiliki oleh kedua lembaga ini juga tergolong kurang representative. Hal ini dikarenakan terbatasnya lahan yang dimiliki oleh Yayasan, sementara untuk memperluas, nampaknya kemungkinannya kecil, mengingat harga tanah di sekitar lokasi tersebut sudah sangat tinggi dan tidak terjangkau oleh kemampuan Yayasan. Kekurangan tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri yang harus diatasi oleh Yayasan. Hal lain yang menjadi tantangan

---

<sup>8</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Erlangga, 2012), 230.

adalah lembaga pendidikan lain yang ada di daerah sekitar, yang tentunya menjadi kompetitor. Di sekitar daerah tersebut terdapat SD Bernardus, SD Gunung Britik, SD Pekunden, SD Kristen Gergaji, TK dan SD Bina Amal. Artinya, persaingan untuk mendapatkan peserta didik tiap tahun menjadi cukup ketat. Berdasarkan informasi awal yang diperoleh peneliti, setidaknya dalam beberapa tahun terakhir ini, TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah selalu dapat memenuhi kuota peserta didik, sementara ada salah satu lembaga SD Kristen Gergaji pernah sama sekali tidak mendapatkan peserta didik baru, meskipun secara fisik, fasilitas yang dimiliki lebih baik. Hal ini tentu cukup menarik dikaji dari aspek kinerja dan citra lembaga. Karenanya, penelitian ini mengangkat judul “Penguatan Citra dan Kinerja Lembaga” yang berfokus pada Yayasan Al-Khotimah Semarang.

# BAB II

## Citra, Kinerja dan Kepercayaan Publik

### A. Citra Lembaga

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian serius dari lembaga atau organisasi adalah citra positif lembaga. Bagi sebuah organisasi atau perusahaan, citra merupakan aset yang penting untuk dijaga. Kesadaran untuk menjaga atau membangun citra positif lembaga harus dimiliki sebagai sebuah fondasi manajemen, bukan hanya karena ingin menghindarkan diri dari persepsi negatif yang muncul. Lembaga harus mengingat bahwa dirinya membutuhkan dukungan dari masyarakat. Itulah yang menjadikan citra sebagai sebuah aspek yang sangat sensitif dan memiliki relevansi dengan publik. Kondisi ini juga menjadikan citra sebagai sebuah aset yang rapuh atau mudah hancur. Lembaga yang memiliki reputasi dan citra yang baik, biasanya menikmati enam faktor. Mulai dari hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat, hubungan yang positif dengan pemerintah, risiko terkena masalah yang lebih kecil, rasa kebanggaan. Selain itu juga adanya sikap saling

mengerti antara publik sasaran, baik internal maupun eksternal serta yang terakhir, meningkatkan loyalitas karyawan.<sup>9</sup> Selain itu, bagi perusahaan citra dapat diartikan sebagai cara pandang pihak lain terhadap perusahaan.

Pengertian citra menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah: (kata benda) gambar, rupa, gambaran; gamabaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau (produk); kesan mental atau bayangan visual yang dibutuhkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat, dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi.<sup>10</sup> Jalaluddin Rahman dalam bukunya, Psikologi Komunikasi menggambarkan bahwa citra merupakan penggambaran tentang realitas dan tidak harus sesuai realitas, citra adalah dunia menurut persepsi.<sup>11</sup> Citra sebagai suatu gambaran tentang mental, ide yang dihasilkan oleh imaginasi, dan sebagainya.

Sedangkan Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations Technique*, memaknai citra sebagai kesan seseorang atau individu tentang sesuatu yang muncul sebagai hasil dari

---

<sup>9</sup> Anggoro, M. Linggar, *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Grafika Offset, 2001), 62.

<sup>10</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 39

<sup>11</sup> Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro, *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 114.

pengetahuan dan pengalamannya.<sup>12</sup> Citra juga bisa diartikan sebagai perasaan, gambaran dari publik terhadap lembaga atau organisasi; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.<sup>13</sup> Citra terbentuk atas adanya persepsi yang berkembang dalam benak publik terhadap realitas yang muncul. Seberapa jauh citra akan terbentuk ditentukan oleh bagaimana *public relation* mampu membangun persepsi yang didasarkan realitas yang terjadi.<sup>14</sup>

Citra suatu lembaga, terutama lembaga pendidikan bisa dilihat mulai dari identitas lembaga yang tercermin melalui pemimpinnya, nama lembaga, dan tampilan lainnya seperti pemanfaatan media publisitas baik yang visual, audio maupun audio visual. Identitas dan citra lembaga juga dalam bentuk non fisik seperti nilai-nilai dan filosofis yang dibangun, pelayanan, gaya kerja dan komunikasi internal maupun eksternal. Identitas lembaga akan memancarkan citra (*image*) kepada publik, antara lain di mata user (pengguna), komunitas, media, penyumbang dana, staff, dan juga pemerintah sehingga jadilah citra lembaga.

---

<sup>12</sup> Jefkins, Frank, *Public Relations Edisi Keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992)

<sup>13</sup> Ardianto, Eka, "Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis (Forum Manajemen Presetiya Mulya, 1999), No. 67, 34-39.

<sup>14</sup> Silih Agung Wasesa, *Strategi Public Relation: Bagaimana Strategi Public Realation dari 36 Merek Global dan Lokal Membangun Citra, Mengendalikan Krisis, dan Merebut Hati Konsumen*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 13-15.

Karena itu, citra lembaga pendidikan dibangun dari 4 area, yaitu: a) produk/*service* (termasuk kualitas output, dan *costumer care*), b) *social responsibility, institution citizenship, etnical behaviour*, dan *community affair*, c) *environments* (ruang kantor, ruang informasi, laborat, dan sebagainya), d) *Communication*, (iklan, *publishing, personal communication*, brosur, dan program-program identitas lembaga). Dengan demikian, berdasarkan hal diatas, peran stakeholder dalam lembaga pendidikan sangatlah penting. Semuanya mempunyai peran dalam membangun citra (*image*) lembaga. Tidak ada satu lebih penting dari yang lainnya. Hal ini didasarkan bahwa citra suatu lembaga merupakan tanggung jawab bersama untuk membangunnya. Peran yang diambil oleh masing-masing elemen dalam stakeholder harus mendasarkan pada peningkatan kualitas output, tanggung jawab sosial, lingkungan yang religius, serta komunikasi konstruktif antar anggota internal maupun eksternal.

Citra yang dibentuk akan merepresentasikan jati diri lembaga yang sesungguhnya. Bila suatu lembaga hendak menunjukkan citra terbaiknya, maka harus yakin bahwa ia telah menghasilkan produk yang terbaik pula, untuk segmen pasarnya. Pada prinsipnya persepsi segmen tersebut dipengaruhi oleh pengetahuan atau perkiraan konsumen terhadap lembaga.



Karenanya setiap lembaga harus menguasai aliran informasi tentang citra positif mereka, yang mengalir ke segmen pasarnya. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu dilakukan beberapa hal, antara lain:

- a. Menentukan tipe citra yang akan dikenalkan kepada pasar,
- b. Aktif mengambil inisiatif untuk memperkenalkan citra tersebut, misalnya berbagai kanal informasi,
- c. Tidak memaparkan citra secara berlebihan,
- d. Upaya membentuk citra positif perlu dilakukan secara bertahap,
- e. Memilih dan menetapkan kanal dan sarana penyampaian citra yang terbaik.<sup>15</sup>

Menurut Frank Jefkins jenis citra dapat dikelompokkan menjadi beberapa macam antara lain:

- a. *Mirror Image* (Cerminan Citra). Yaitu bagaimana dugaan (citra) manajemen terhadap publik eksternal dalam melihat perusahaan. Dalam kalimat lain, citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar, terhadap organisasinya. Citra ini seringkali tidak tepat, bahkan hanya sekedar ilusi, sebagai akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan ataupun pemahaman

---

<sup>15</sup> Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka, 2004), 34.

yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi itu mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar. Dalam situasi yang biasa, sering muncul fantasi semua orang menyukai kita.

- b. *Current Image* (Citra yang Berlaku). Citra yang berlaku adalah suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Citra ini sepenuhnya ditentukan oleh banyak-sedikitnya informasi yang dimiliki oleh mereka yang memercayainya.
- c. *Multiple Image* (Citra Majemuk). Yaitu adanya *image* yang bermacam-macam dari publiknya terhadap organisasi tertentu yang ditimbulkan oleh mereka yang mewakili organisasi kita dengan tingkah laku yang berbeda-beda atau tidak seirama dengan tujuan atau asas organisasi kita.
- d. *Corporate Image* (Citra Perusahaan). Apa yang dimaksud dengan citra perusahaan adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
- e. *Wish Image* (Citra yang Diharapkan). Citra harapan adalah suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen atau suatu organisasi. Citra yang diharapkan biasanya dirumuskan dan diterapkan untuk sesuatu yang relatif baru,

ketika khalayak belum memiliki informasi yang memadai mengenainya.

- f. *Performance Image* (Citra Penampilan). Citra penampilan ini lebih ditujukan kepada subjeknya, bagaimana kinerja atau penampilan diri (*performance image*) para profesional pada perusahaan yang bersangkutan. Misalnya dalam memberi berbagai bentuk dan kualitas pelayanan, menyambut telpon, tamu, dan pelanggan serta publiknya, harus serba menyenangkan serta memberikan kesan yang selalu baik.<sup>16</sup>

Dalam konteks penelitian ini, jenis citra yang hendak ditelaah adalah citra lembaga (*corporate image*). Artinya mencakup keseluruhan citra, tidak sekedar citra atas produk ataupun layanan semata, namun mencakup keseluruhan aspek citra lembaga.

Citra lembaga atau sekolah memiliki peranan sangat penting dalam memengaruhi keputusan masyarakat untuk melakukan tindakan dalam kaitannya dengan pembelian jasa pendidikan. Bagi lembaga yang memiliki citra positif di masyarakat, akan memperoleh keuntungan lebih dikarenakan nama baiknya di masyarakat. Kerananya, lembaga tersebut akan

---

<sup>16</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 77.

memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Dalam pandangan Gronroos dalam Sutisna; mengidentifikasi empat peran citra bagi suatu lembaga; (a) Citra menceritakan harapan, (b) Penyaring yang memengaruhi persepsi pada lembaga, (c) Fungsi dari pengalaman dan juga harapan masyarakat, (d) Pengaruh penting bagi lembaga.<sup>17</sup>

Masyarakat dan sekolah atau institusi lainnya, khususnya lembaga pendidikan memiliki hubungan yang sangat erat antara satu dengan yang lainnya. Masyarakat akan mengalami stagnasi jika tidak didukung dengan adanya lembaga pendidikan dan lembaga pendidikan pun juga tidak bisa berkembang bila tidak didukung oleh masyarakat, sehingga agar tercapai tujuan bersama perlu adanya komunikasi yang baik antara pengelola lembaga pendidikan dengan masyarakat yang berkompeten dengan lembaga pendidikan tersebut. Apalagi jika dilihat dari sejarah pertumbuhan lembaga pendidikan Islam yang pada mulanya merupakan inisiatif dari masyarakat, maka sudah merupakan hal yang sangat wajar, sebagai sebuah institusi, lembaga pendidikan dikembalikan untuk kepentingan masyarakat.

---

<sup>17</sup> Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), 199.

Sebagai konsekuensi dari hal tersebut diatas, merupakan suatu keharusan bagi para pengelola lembaga pendidikan untuk:

- a. Mampu menghimpun potensi masyarakat untuk perkembangan sekolah secara optimal.
- b. Selalu bekerja sama dengan masyarakat dalam setiap aktivitas pendidikan dan pembelajaran (kolaboratif).
- c. Mampu memenuhi kebutuhan riil masyarakat secara luas. Lembaga pendidikan diharapkan mampu menjadi *centre of learning society*, yaitu mampu menjadi perekat masyarakat dalam melaksanakan aktivitas pendidikan.

Citra yang baik dari suatu organisasi atau lembaga pendidikan merupakan aset yang sangat penting, karena citra mempunyai suatu dampak persepsi publik dan operasi organisasi dalam berbagai hal. Sebagaimana Firsan Nova mengatakan citra perusahaan atau pendidikan yang baik dan kuat mempunyai manfaat-manfaat sebagai berikut: a) Daya saing jangka menengah dan jangka panjang (*mid and long term sustainable competitive position*). b) Menjadi perisai selama masa krisis (*an insurance for a adverse times*). c) Menjadi daya tarik eksekutif handal (*attraction the best executives available*). d) Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran (*increasing*

*effectiveness of marketing instrument*). e) Penghematan biaya operasional (*cost saving*).<sup>18</sup>

Citra positif bisa dipahami sebagai kredibilitas organisasi/lembaga pendidikan di mata publik. Kredibilitas dimaksud mencakup pada 2 hal, yakni: a) Kemampuan (*expertise*) dalam memenuhi kebutuhan, harapan, maupun kepentingan publik. b) Kepercayaan (*trustworthy*) untuk tetap memiliki komitmen dalam menjaga kepentingan bersama dalam upaya mewujudkan investasi sosial (*social investment*), dalam hal ini program-program yang ditunjukkan untuk mendukung kesejahteraan sosial.

Pada fase berikutnya, apabila citra telah terbentuk, maka implikasi dari sebuah citra dipengaruhi berbagai macam faktor. Setidaknya terdapat lima faktor diantaranya yang sangat menentukan. Adapun kelima faktor penentu tersebut adalah.

- a. Citra dibentuk dengan mendasarkan pada orientasi terhadap manfaat yang dibutuhkan dan diinginkan kelompok sasaran.
- b. Manfaat yang ditonjolkan tersebut dipandang cukup realistis.
- c. Citra yang ditonjolkan sesuai dengan kemampuan lembaga.

---

<sup>18</sup> Nova, Firsan, *Crisis Public Relations*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 48.

- d. Citra yang ditonjolkan cukup mudah dimengerti oleh kelompok sasaran.
- e. Citra yang ditonjolkan merupakan sarana, bukan tujuan usaha atau lembaga.<sup>19</sup>

Salah satu upaya untuk mengembangkan citra lembaga adalah menggerakkan fungsi hubungan masyarakat (humas) lembaga. Hubungan masyarakat dalam suatu lembaga pendidikan berhubungan dengan publik eksternal maupun publik internal, serta kegiatan yang dilakukan humas dalam menjalankan tugasnya mencakup kegiatan internal yang merupakan kegiatan publisitas ke dalam, sasarannya adalah guru, staf, siswa yang ada di dalam organisasi dan kegiatan eksternal yang merupakan kegiatan publisitas keluar sasarannya adalah masyarakat di luar organisasi.<sup>20</sup>

Peran humas adalah sebagai pengontrol dan merencanakan hubungan antara lembaga dan masyarakat. Tugas pokok humas adalah memantau sikap publik kepada organisasi dan membagikan informasi dan komunikasi untuk membangun hubungan yang baik antara lembaga dengan masyarakat. Faktor lain yang menunjang peningkatan citra lembaga adalah pemasaran. Menurut Shinta, pemasaran adalah suatu proses dan

---

<sup>19</sup> Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, 71.

<sup>20</sup> Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), Cet.1, 18.

manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen.<sup>21</sup> Dengan demikian upaya lembaga dalam membangun dan meningkatkan citra lembaga sangat penting untuk memaksimalkan fungsi hubungan masyarakat serta pemasaran secara maksimal.

Dari beberapa definisi citra diatas, dapat ditarik simpulan bahwa citra bukanlah sebuah benda yang berwujud, melainkan sesuatu yang muncul dalam ranah kognitif seseorang. Karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa citra adalah komoditas yang relative rapuh (*fragile*), mudah rusak atau berubah setiap saat. Hal ini dikarenakan citra sangat tergantung pada pemahaman orang dan pengalaman orang tentang sesuatu, seiring berjalannya waktu. Adapun upaya penguatan citra positif lembaga dalam penelitian ini, dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu; a) Kemampuan menggalang potensi masyarakat dalam mengembangkan sekolah secara optimal, b) Selalu berkomunikasi dan bekerja sama dengan elemen-elemen

---

<sup>21</sup> Agustin Shinta, *Manajemen Pemasaran* (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press), 1



masyarakat dalam berbagai aktivitas pendidikan dan pembelajaran, c) Mampu menjadi pusat pembelajaran dan dapat memenuhi kebutuhan riil masyarakat secara luas.

## **B. Kinerja Lembaga**

Proses pendidikan dapat dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga proses tersebut dapat mengantarkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan dengan baik. Output lembaga pendidikan dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik, baik dalam bidang akademik dan non-akademik masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan sebuah lembaga pendidikan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut, serta stakeholders merasa puas terhadap performa dan kinerja lulusan lembaga pendidikan tersebut.<sup>22</sup>

Untuk mencapai prestasi tersebut tentu memerlukan upaya yang sungguh-sungguh, terprogram dan didukung oleh segenap komponen di suatu lembaga. Tanpa hal tersebut mustahil kiranya prestasi yang diinginkan lembaga akan

---

<sup>22</sup> Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 135.

tercapai. Satu kata kunci yang terkait dengan upaya tersebut adalah kinerja. Setiap lembaga tentu menginginkan meraih kemajuan dan prestasi, agar tetap dapat bertahan atau survive di tengah kompetisi yang semakin ketat dewasa ini. Untuk dapat bertahan bahkan mencapai kemajuan, maka mau tidak mau suatu lembaga harus membangun kinerja yang maksimal. Kinerja yang maksimal akan memengaruhi persepsi dan penilaian masyarakat terhadap lembaga tersebut. Jika lembaga memperoleh penilaian positif, maka konsumen akan tetap bertahan membeli atau menggunakan produk atau jasa lembaga tersebut, bahkan akan ikut mempromosikan kepada calon konsumen lain. Namun jika kinerja lembaga dinilai buruk, maka produk atau jasanya akan ditinggalkan.

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu

organisasi.<sup>23</sup> Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam Bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Kinerja dapat didefinisikan sebagai tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi. Sementara itu, Stoner dan Freeman mengemukakan, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil.<sup>24</sup>

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas suatu lembaga atau perusahaan, dalam periode tertentu, sebagai perwujudan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional lembaga atau perusahaan, dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau keseluruhan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada rentang periode tertentu, dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.<sup>25</sup> Kinerja menurut Wibowo dalam Tahaka (2013) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian

---

<sup>23</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 60

<sup>24</sup> Husaini, Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 487.

<sup>25</sup> Sri Mindarti, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 46.

pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja lembaga atau perusahaan bisa diartikan sebagai keberhasilan lembaga secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategi yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategi pilihan. Kinerja lembaga/perusahaan dapat dimaknai pula sebagai kemampuan lembaga untuk meraih tujuan, dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu lembaga/perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*) dan kinerja organisasi lain (*benchmarking*), serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.<sup>26</sup>

Kinerja merupakan acuan yang relatif paling baik dari suatu tipe pengendalian. Kinerja bisa dikatakan sebagai “result control” karena di sini melibatkan *reward* dan *punishment*, bagi individu maupun kelompok. *Reward* dalam hal ini bisa berupa kompensasi, *job security*, otonomi, promosi, yang akan diberikan bagi mereka yang berkontribusi memberikan *good result* bagi lembaga. Sebaliknya, *punishment* diberikan kepada

---

<sup>26</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: STIE YPKPN, 2009), 328.

mereka yang menghasilkan *poor result* bagi lembaga. Dengan pola ini, maka akan terlihat bahwa ada kaitan atau hubungan yang saling memengaruhi antara pengendalian dan kinerja.

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi,
- b. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati,
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya,
- d. Untuk memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati,
- e. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan,
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
- g. Membantu proses kegiatan perusahaan,
- h. Untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara obyektif,
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,

j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.<sup>27</sup>

Penilaian kinerja dapat digunakan oleh pimpinan lembaga dalam mengambil keputusan penting terkait usaha sebuah lembaga atau perusahaan, seperti menetapkan gaji karyawan, promosi, pengembangan, serta langkah yang akan diambil di masa mendatang. Sementara bagi pihak luar, penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih dan memutuskan apakah akan membeli atau tidak, jasa yang ditawarkan oleh sebuah lembaga.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran

---

<sup>27</sup> Erika R. Nugrahayu, Endang Dwi Retnani, *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*, Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Vol. 4 No. 10, 2015.

kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.<sup>28</sup>

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja juga dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat

---

<sup>28</sup> Mocheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2012), 96-97

menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga, hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik.<sup>29</sup>

Dadang Dally mendefinisikan Indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.<sup>30</sup>

Pada aspek lain manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001) dalam Hanuma dan Kiswara (2011) sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum,

---

<sup>29</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Erlangga, 2012), 231-232.

<sup>30</sup> Dadang, Dally, *Balanced Score Card: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 34.



- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi,
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan,
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka,
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.<sup>31</sup>

Pengukuran kinerja akan menghasilkan data, untuk selanjutnya data tersebut akan dianalisis. Data yang telah dianalisis akan menyediakan informasi yang bermanfaat bagi peningkatan pengetahuan pimpinan atau pengambil kebijakan guna menetapkan keputusan atau tindakan manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga/organisasi. Adapun manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri apakah kinerja telah sesuai dengan harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan atau lembaga lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

---

<sup>31</sup> Soraya Hanuma, Endang Kiswara, *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor*, FEB UNDIP, 2011.

2. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong terwujudnya upaya-upaya guna mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Menjadikan suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran bagi organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku karyawan yang diharapkan.<sup>32</sup>

Dalam pengukuran kinerja tentu dibutuhkan instrument yang tepat agar dapat menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Sistem pengukuran kinerja yang efektif dapat memudahkan pihak manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawannya.

Sementara Mulyadi menjabarkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen adalah sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> Vincent Gaspersz, *Ekonomi Manajerial*, (Jakarta: Gramedia, 2005), 55.

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
  - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
  - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan,

asuransi hari tua, liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.<sup>33</sup>

Organisasi dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja harus menetapkan peraturan sistematis dengan menggunakan tahap-tahap prosedur yang harus diikuti sehingga akan menghasilkan nilai relatif seorang pegawai/anggota organisasi, sehingga hasil evaluasi nilai tersebut dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk menentukan penghargaan dan kompensasi.<sup>34</sup>

Dalam konteks kinerja lembaga pendidikan komponen indikator kinerja bisa dikelompokkan menjadi empat indikator berikut:

1. Indikator Konteks, yang mencakup: (a) landasan, baik landasan religius maupun landasan hukum, termasuk kebijakan pendidikan yang berlaku; (b) kondisi geografis, demografis, dan sosial ekonomi masyarakat; (c) tantangan masa depan bagi lulusan; (d) lingkungan budaya dan

---

<sup>33</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: STIE YPKPN, 2009)

<sup>34</sup> Eko Budiyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 120.

- apresiasi masyarakat terhadap pendidikan; dan (e) harapan dan daya dukung stakeholder terhadap program pendidikan.
2. Indikator Input, yang mencakup (a) visi misi; (b) sumber daya; (c) siswa; dan (d) kurikulum yang digunakan.
  3. Indikator Proses, yaitu: (a) proses pengambilan keputusan, termasuk perencanaan; (b) proses pengelolaan program; (c) proses belajar mengajar; (d) proses evaluasi.
  4. Indikator Output yang mengenai kinerja siswa, yaitu: (a) akademik achievement (NEM, Raport); (b) non akademik achievement (prestasi olahraga, kesenian dan keterampilan)
  5. Indikator Outcome yang berdampak pada siswa (lulusan), yang mencakup: (a) diterima tidaknya di pendidikan lanjut; (b) penghasilan; (c) karier; (d) peluang berkembang.<sup>35</sup>

Penilaian kinerja juga merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada 3 kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri perusahaan. Suatu lembaga tidak bisa

---

<sup>35</sup> Muhaimin, et al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*, (Jakarta: Kencana, 2011), 374.

hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, namun sistem harus bekerja secara efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi itu, sistem *performance evaluation* dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, dan lain-lain. Disamping itu, penilaian kinerja sangat penting untuk memfokuskan karyawan terhadap tujuan strategis dan untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan.<sup>36</sup>

Kinerja lembaga merupakan salah satu faktor penting, sebagai tolok ukur *performance* lembaga. Kekuatan atau daya dukung SDM yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan menjadi faktor dominan, apakah kinerja lembaga itu akan baik atau buruk. Untuk mencapai kinerja yang prima tentu dibutuhkan serangkaian usaha untuk menguatkan kualitas SDM, yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik. Dengan kompetensi dan kinerja yang baik, pada gilirannya akan mampu mengangkat kinerja lembaga secara keseluruhan.

Dari uraian tentang kinerja ini terdapat berbagai pandangan yang relative berbeda, namun cukup berdekatan.

---

<sup>36</sup> Sjafrli Mengkuprawira, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2009).

Karenanya dalam konteks penelitian ini, dapat ditarik beberapa indikator kinerja lembaga sebagai berikut; 1) Tingkat kesesuaian pelaksanaan program dengan visi dan misi lembaga; 2) Komitmen dan ketepatan penyelesaian pekerjaan; 3) Kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan.

### **C. Kepercayaan dan Dukungan Publik**

Bicara tentang masalah kualitas sebuah lembaga pendidikan, tentu tidak dapat dipisahkan dari penilaian masyarakat. Lembaga pendidikan dan masyarakat merupakan sebuah simbiosis yang tidak bisa dipisahkan karena memiliki hubungan yang saling membutuhkan. Sekolah sebagai lembaga yang bergerak di bidang penyediaan jasa, tentunya memiliki pelanggan yang akan selalu mempertimbangkan kualitas dan mutu yang akan dipilihnya. Pelanggan pendidikan akan menilai kualitas pelayanan berdasarkan persepsi, pengetahuan dan informasi-informasi yang mereka ketahui terkait lembaga tersebut.

Lembaga pendidikan dapat dikatakan sebagai investasi sosial bagi masyarakat. Ia menjadi tempat konservasi, pewarisan budaya dan penyiapan generasi mendatang. Tentu masyarakat mengharapkan lembaga pendidikan memiliki komitmen yang baik dalam upaya menyiapkan generasi mendatang melalui

pendidikan. Adalah sangat wajar jika masyarakat akan menilai citra dan kinerja sebuah lembaga, sebagai pertimbangan mereka dalam menyekolahkan anaknya. Kepercayaan masyarakat (*public trust*) akan tergantung kepada baik buruknya citra dan kinerja lembaga. Pada gilirannya akan sangat berdampak kepada keberadaan dan kemajuan lembaga pendidikan.

Menurut Whelless and Grotz dalam Blind (2006), kepercayaan terjadi ketika pihak-pihak yang memegang persepsi tertentu menguntungkan satu sama lain memungkinkan hubungan ini untuk mencapai hasil yang diharapkan.<sup>37</sup> Menurut Kim dalam Dwiyanto (2011), kepercayaan publik dalam perspektif sosiologi didefinisikan bahwa suatu kondisi yang di dalamnya terdapat karakteristik kolektif antar orang dan institusi.<sup>38</sup> Sedangkan *social trust* adalah kepercayaan yang merujuk pada masyarakat yang saling percaya antar anggota komunitas sosial satu dengan lainnya. Kepercayaan sosial dapat dideskripsikan seperti ketika warga percaya bahwa tetangganya adalah orang baik yang akan selalu ikut menjaga harta bendanya selama mereka meninggalkan rumah atau sedang bepergian. Dengan begitu warga yang memiliki kepercayaan sosial akan

---

<sup>37</sup> Blind, P.K., *Building Trust in Government in The Twenty-First Century*, (Vienna: United Nation UNDESA, 2006), 3.

<sup>38</sup> Dwiyanto, A., *Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: Gramedia, 2011), 365-366.



tetap merasa aman, tenang dan nyaman walau rumah dan harta bendanya ditinggalkan beberapa lama.<sup>39</sup>

Sedangkan kepercayaan menurut Cheema adalah konsep yang bersifat multifaset yang mana mengenai konsensus dasar diantara anggota masyarakat pada nilai-nilai kolektif, prioritas dan perbedaan serta penerimaan implisit masyarakat dimana mereka hidup. Cheema juga menambahkan bahwa dalam hal kepercayaan yang mengacu pada kepercayaan terhadap pemerintah, maka pemerintah harus menjalin kerja sama bersama stakeholders terkait, dalam mengelola harapan dan keinginan warganya. Apabila pemerintah tidak mampu mengelola dan mewujudkan harapan warganya maka akan dapat merusak kepercayaan yang sudah diberikan oleh warga. Karenanya setiap kebijakan yang diambil oleh pemerintah atau lembaga harus kredibel.<sup>40</sup>

Penilaian yang berangkat dari persepsi dan informasi-informasi yang dikeluarkan masyarakat tentang sebuah lembaga secara tidak sadar akan membentuk suatu citra. Disadari atau tidak, citra ini akan melekat erat dengan keberlangsungan

---

<sup>39</sup> Dwiyanto, A., *Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*, 360.

<sup>40</sup> Cheema, G.S., *Building Trust in Government: An Introduction. In Cheema, G.S. and Popovski, V. Building Trust in Government: Innovations in Governance Reform in Asia*, (New York: United Nations University Press, 2010), 1-21.

penyelenggaraan pendidikan. Karenanya mau tidak mau, lembaga pendidikan harus berupaya keras menciptakan sebuah citra yang positif guna mempertahankan reputasi mereka di mata masyarakat dan memenangkan persaingan dengan kompetitor lainnya. Tentunya membangun sebuah citra lembaga diperlukan kejujuran dalam menampilkan wajah lembaga kepada masyarakat. Sehingga harapan masyarakat akan sebanding dengan realitas pelayanan yang diberikan oleh suatu lembaga.

Kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan bisa berawal dari tingkat kepuasan. Kepuasan adalah keluaran dari proses kinerja sebuah perusahaan yang dirasakan oleh seorang. Seseorang akan merasa puas apabila produk yang dibelinya sesuai atau dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, serta harapan yang ingin dicapai oleh pelanggan. Jika konsumen merasa puas terhadap jasa yang diberikan oleh suatu lembaga, maka mereka akan tetap bertahan memakai jasa yang ditawarkan oleh lembaga atau sekolah. Bahkan tak jarang mereka akan merekomendasikannya kepada orang lain atau calon konsumen. Artinya, bila seorang konsumen merasa puas atas layanan atau produk suatu lembaga, maka ia enggan berpaling dan akan kembali memakai jasa yang ditawarkan oleh sekolah tersebut, serta secara tidak langsung

akan menjadi promotor bagi calon konsumen pengguna jasa atau produk lembaga tersebut.

Katz menjelaskan bahwa ada beragam jenis citra perusahaan atau lembaga, misalnya siap membantu, inovatif, memiliki produk yang bervariasi, loyal terhadap karyawan, dan lain sebagainya.<sup>41</sup> Maka saat hendak membangun citranya, tugas utamanya adalah mencaritahu bagaimana citra yang ingin dibentuk di mata masyarakat. Seperti yang disampaikan sebelumnya, publik perusahaan merupakan elemen penting dalam mendapatkan citra perusahaan yang positif. Jika kepercayaan dan citra lembaga terganggu di mata masyarakat, maka lembaga akan menghadapi risiko yang cukup berat. Sehingga, bukan tidak mungkin bahwa lembaga akan mendapatkan citra dan reputasi yang negatif. Citra yang selama ini telah dibangun, bisa hancur dalam sekejap malam. Misal, terjadi krisis kepercayaan nasabah dalam pelayanan perbankan yang berujung pada terjadinya penarikan sejumlah besar dana nasabah dalam secara serentak.<sup>42</sup> Kasus serupa juga dapat terjadi pada pelanggan yang membatalkan pesanan hotel secara tiba-tiba karena pelayanan yang tidak baik. Atau juga penumpang

---

<sup>41</sup> Katz dalam Soemirat, Soleh dan Elbinaro Ardianto. *Dasar-Dasar Public Relations*, (Bandung: Rosda Karya, 2003), 113.

<sup>42</sup> Ardianto, Elvinaro, *Public Relations: Pendekatan Praktis untuk Menjadi Komunikator, Orator, Presenter, dan Juru Kampanye Handal*. (Bandung: Widya Padjajaran, 2008), 132.

yang menolak menggunakan maskapai penerbangan dari perusahaan tertentu karena seringnya terjadi delay. Rangkaian kasus tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Yusoff dalam Karwanto mendefinisikan citra yang positif akan memberikan arti yang baik terhadap produk atau jasa sebuah lembaga. Pada gilirannya dapat meningkatkan jumlah penjualan produk dan jasa. Sebaliknya penjualan produk akan jatuh atau mengalami kerugian jika citra sebuah lembaga dinilai negatif oleh masyarakat. Karenanya, citra yang positif harus terus dipertahankan oleh sebuah lembaga karena merupakan modal dalam membangun lembaga. Salah satunya untuk mengambil keputusan penting dan mempertahankan eksistensi lembaga tersebut (daya saing).<sup>43</sup>

Oleh karena itu setiap lembaga pendidikan harus meningkatkan kualitas, menggerakkan dan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen serta kian mendekatkan kembali relasi lembaga dengan masyarakat.<sup>44</sup> Untuk dapat bersaing dengan kompetitor lain, sebuah lembaga pendidikan harus terus menciptakan citra positif, sebagai salah satu strategi menyikapi

---

<sup>43</sup> Karwanto, *Pencitraan Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Minat Peserta Didik Baru di SMPN 45 Surabaya*, 3

<sup>44</sup> Mujibur Rohman, *Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, dalam *Jurnal Insania*, Vol. 22, No.1, 2017, 19.

kian ketatnya kompetisi di dalam merekrut dan mengambil hati/perhatian para konsumen. Dengan penciptaan citra positif diharapkan semakin menguatkan lembaga, yang pada gilirannya akan memengaruhi calon peserta didik dan orang tua dalam memilih lembaga pendidikan.<sup>45</sup>

Lembaga pendidikan yang memiliki kualitas pencitraan memberikan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki budaya disiplin yang kuat,
2. Memiliki kurikulum yang relevan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi modern,
3. Memiliki komunitas yang selalu menciptakan cara-cara atau teknik belajar kreatif,
4. Berorientasi pada *hard knowledge* dan *soft knowledge* yang seimbang,
5. Pengembangan potensi siswa secara holistic.<sup>46</sup>

Berdasarkan kajian teoritik tersebut kinerja dan citra lembaga menjadi dua faktor penting yang akan menentukan survive tidaknya suatu lembaga. Kualitas internal melalui kinerja, serta penilaian positif dari masyarakat melalui

---

<sup>45</sup> Zainur Roziqin dan Hefni Rozaq, *Menggagas Competitive Advantage melalui Branding Image di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggi*, dalam Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol. 18 No. 2, Februari 2018, 227.

<sup>46</sup> Nurul Yuli Wahyuni, *Pencitraan: Upaya Membangun Public Opinion bagi Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Al-Tanzim Vol. 2 Nomor 1 2018, 66.

penguatan citra lembaga. Akan sangat menentukan kepercayaan masyarakat terhadap suatu lembaga. Berawal dari modal kepercayaan masyarakat ini, maka masyarakat akan memberikan dukungan dengan jalan membeli jasa pendidikan yang ditawarkan. Adapun indikator dari kepercayaan masyarakat (*public trust*) dalam penelitian ini meliputi; 1) Pengakuan dan dukungan masyarakat, 2) Apresiasi atas produk lembaga Pendidikan, dan 3) Pembelian jasa pendidikan.

Setiap lembaga pendidikan tentu memiliki kelemahan, kekuatan serta karakteristiknya masing-masing. Kelemahan di satu aspek memang harus diperbaiki sebisa mungkin sesuai kemampuan lembaga. Namun demikian, jika lembaga pendidikan memiliki keterbatasan pada satu aspek yang amat sulit untuk diperbaiki, tentu harus diupayakan untuk menampilkan keunggulan pada aspek lain. Keunggulan dimaksud dalam konteks manajemen adalah diupayakannya sebuah proses yang terstruktur, terencana dan terintegrasi.

Dalam penelitian ini sorotan aspek yang hendak diangkat adalah penguatan citra dan kinerja lembaga guna meningkatkan penilaian positif dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Citra lembaga akan terlihat pada beberapa indikator yaitu; Kemampuan menggalang potensi masyarakat dalam mengembangkan sekolah secara optimal, Komunikasi dan

bekerja sama dengan elemen-elemen masyarakat dalam berbagai aktivitas pendidikan dan pembelajaran, Mampu menjadi pusat pembelajaran dan dapat memenuhi kebutuhan riil masyarakat secara luas.

Di sisi lain, penguatan kinerja lembaga juga diperlukan sebagai upaya internal lembaga untuk memperoleh kualitas yang prima dalam melayani konsumen. Kinerja lembaga dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator yaitu; Tingkat kesesuaian pelaksanaan program dengan visi dan misi lembaga; Komitmen dan ketepatan penyelesaian pekerjaan; Kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan. Pada muaranya, melalui penguatan kedua aspek ini, citra dan kinerja lembaga, diharapkan akan terjadi kepercayaan publik (*public trust*) berupa; pengakuan serta dukungan masyarakat, apresiasi atas produk lembaga, dan dikuatkan dengan membeli jasa pendidikan.

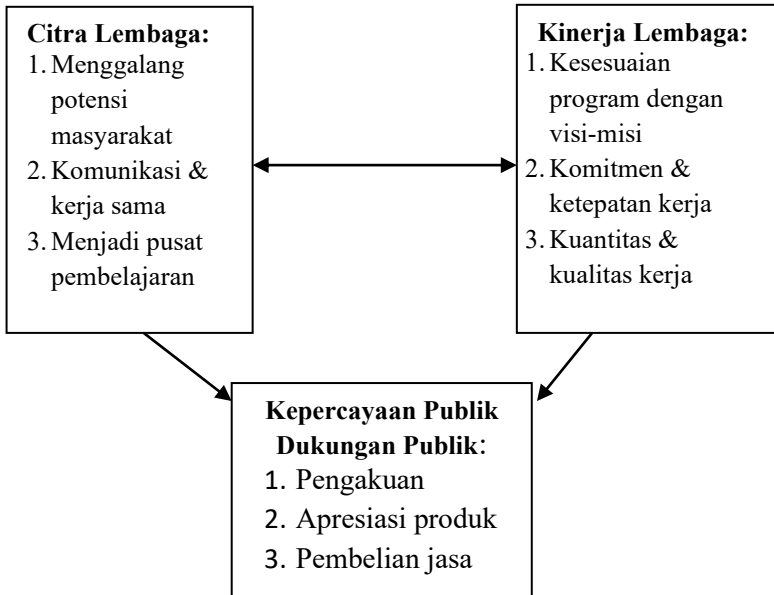
Berangkat dari paparan diatas, dapat digambarkan bahwa kompetisi untuk mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan, yang aspek utamanya adalah kepercayaan dan dukungan konsumen, merupakan faktor penting. Kepercayaan dan dukungan konsumen itu diwujudkan atau ditunjukkan dengan kesediaan dari konsumen pendidikan (masyarakat) untuk membeli dan menggunakan kembali jasa pendidikan. Bahkan

jika kepuasan konsumen tersebut memiliki tingkat yang tinggi, mereka pun akan ikut mempromosikan lembaga pendidikan tersebut kepada orang lain sebagai calon konsumen, yang akan dipengaruhi untuk membeli jasa pendidikan tersebut.

Eksistensi lembaga pendidikan akan sangat ditentukan oleh keputusan masyarakat atau konsumen untuk membeli jasa pendidikan yang ditawarkan, dengan menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan tersebut. Keputusan untuk membeli jasa pendidikan itu akan ditentukan oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Sedangkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat akan ditentukan oleh seberapa baik citra dan kinerja yang dibangun oleh lembaga pendidikan tersebut.



Berikut ini bagan kerangka berpikir.



# BAB III

## Strategi Membangun Citra dan Kinerja Lembaga

Yayasan Al-Khotimah diinisiasi secara operasional pada tahun 1976 oleh ibu Munawaroh atas restu sesepuh yaitu ibu Khotimah. Berlokasi di Jl. Randusari Spaen II/248 kelurahan Randusari kecamatan Semarang Selatan. Yayasan ini menempati tanah wakaf dari masjid Salafiyatul Huda. Sebelum yayasan ini berdiri, tempat merupakan sebuah pondok pesantren salaf, berhaluan Ahlussunah wal jama'ah Nahdhatul Ulama, yang memberikan pembelajaran kitab-kitab klasik, dalam rangka penguatan keagamaan di wilayah ini. Wilayah Randusari pada masa dahulu dikenal sebagai daerah yang rawan dan keras, sehingga kehadiran pondok pesantren dalam hal ini, dipandang mampu memberikan kesejukan di wilayah tersebut.

Setelah para pengasuh pondok pesantren wafat, maka keberlangsungannya kian pudar. Karenanya ibu Munawaroh sebagai salah satu generasi penerus waktu itu berkeinginan,

tempat tersebut harus tetap menjadi pusat pendidikan di wilayah Randusari dan sekitarnya. Maka dirintislah lembaga pendidikan pertama di bawah naungan Yayasan ini yaitu TK Tarbiyatul Athfal VIII. TK ini diterima baik oleh masyarakat dan dapat berkembang. Hingga selanjutnya, atas permintaan masyarakat, dikembangkan atau dibuka lembaga pendidikan jenjang SD, yaitu dengan didirikannya SD Al-Khotimah.

Yayasan yang berafiliasi kepada Nahdhatul Ulama ini, secara tidak langsung telah melakukan *positioning* atas lembaganya. *Positioning* ini di satu sisi akan memberikan panduan bagi garis perjuangan lembaga, sekaligus mempertegas segmentasi konsumen/pasar yang dituju. Namun di sisi lain bisa jadi hal ini akan membatasi pasar, meskipun hal ini tidak selalu berlaku. Masyarakat dalam memilih sekolah untuk anaknya, terkadang tidak selalu terikat oleh *positioning* ini, namun bisa jadi dikarenakan oleh faktor atau variabel lain, seperti jarak, biaya, atau faktor lainnya.

Sejauh perkembangannya, yayasan yang memberikan layanan jasa pendidikan TK dan SD, ini cukup bisa mencapai titik temu dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Kepengurusan takmir masjid Salafiyatul Huda, sebagai partner kerja terdekat yayasan ini, memiliki haluan yang sama. Sehingga platform yang dikembangkan oleh yayasan ini

memperoleh dukungan penuh dari pihak takmir. Inilah yang menjadi salah satu faktor utama dari tumbuh berkembangnya lembaga pendidikan ini. Hal ini sejalan dengan pandangan Mujibur Rohman (2017) yang menekankan pentingnya relasi lembaga dengan masyarakat, sebagai upaya mempertahankan eksistensi lembaga.

Secara geografis, lokasi Lembaga Pendidikan Yayasan Al-Khotimah ini sangat strategis. Berada di tengah kota, lebih kurang 100-meter ke arah timur dari Tugu Muda, sehingga aksesnya mudah dijangkau dari berbagai arah. Di sekelilingnya juga banyak terdapat kantor Pemerintah, seperti Kantor Walikota, Wisma Perdamaian Jawa Tengah, Gedung Pandanaran yang merupakan pusat perkantoran Pemerintah Kota Semarang, Lawang Sewu, Museum Mandala Bakti, Gereja Katedral, Makam Kyai Sholeh Darat, serta berbagai perkantoran. Hal ini tentu bisa menjadi modal dan sumber belajar yang baik bagi peserta didik.

Visi lembaga adalah “Terwujudnya siswa berkarakter, kompetitif, literasi dan berbudaya lingkungan.” Sedangkan misi lembaga, “Menyiapkan peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, agar menjadi pribadi yang cerdas dan berkarakter, menjunjung tinggi nilai budaya daerah dan nasionalisme.”

SD Al-Khotimah menerapkan Kurikulum 2013 bagi siswa kelas 2, 3, 5 dan 6, sedangkan Kurikulum Merdeka diterapkan untuk kelas 1 dan 4. Pada tahun ajaran 2022-2023 SD ini memiliki 117 peserta didik, dengan didukung oleh 10 orang guru, 2 di antaranya sudah tersertifikasi, ditambah 1 orang penjaga/pembersih. Sedangkan TK Tarbiyatul Athfal 8 pada tahun pelajaran 2022-2023 ini tercatat memiliki peserta didik sebanyak 76 anak, dengan didukung oleh 7 (tujuh) orang guru. Dari sejumlah guru TK ini, baru satu orang yang telah tersertifikasi.

Kelebihan lembaga pendidikan ini adalah memiliki lokasi yang terbilang sangat strategis, berada di pusat kota Semarang. Hal ini tentu sangat memudahkan masyarakat/konsumen untuk menjangkau lokasi sekolah ini dari berbagai arah, baik dengan kendaraan pribadi maupun umum. Namun di sisi lain, dengan pesatnya perkembangan dan pertumbuhan kota, wilayah Randusari ini telah menjelma menjadi salah satu pusat bisnis di kota Semarang. Hal ini berdampak pada semakin mahalnya harga tanah dan property di wilayah tersebut. Saat ini SD Al-Khotimah menempati lahan kurang dari 300 m<sup>2</sup>, sedangkan TK Tarbiyatul Athfal 8 menempati satu bangunan seluas lebih kurang 90 m<sup>2</sup>. Tanah atau lahan ini merupakan tanah wakaf milik masjid Salafiyatul Huda. Artinya, yayasan

memperoleh pinjaman untuk jangka panjang, yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan lembaga pendidikan. Luasan tersebut tentu jauh dari ideal untuk keperluan operasional lembaga pendidikan. Sementara jika yayasan ingin menambah luasan lahan, tentu dihadapkan kepada tingginya harga tanah di wilayah tersebut, sehingga sangat sukar untuk dijangkau.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, tentu dibutuhkan kreativitas dalam mengelola pembelajaran, agar kinerja lembaga tetap positif. Bentuk-bentuk kerja sama dengan berbagai instansi, perkantoran maupun badan usaha/bisnis di wilayah tersebut bisa dijalin, untuk menjadi pusat dan sumber belajar bagi peserta didik. Dengan menjadikan berbagai tempat itu sebagai pusat dan sumber belajar, peserta didik justru akan mendapat pengalaman yang lebih konkret atau riil. Pengalaman konkret ini bagi anak-anak pada usia dini ini lebih efektif dan membekas, sehingga diharapkan akan diperoleh hasil belajar yang maksimal.

Yayasan Al-Khotimah yang mengelola lembaga pendidikan jenjang TK dan SD, yang berdiri sejak tahun 1976 ini terbilang sudah cukup tua. Dari segi fisik, keterbatasan lahan serta dukungan finansial pada masa awal berdirinya, tergolong minim. Terlebih lagi, yayasan ini memang memfokuskan diri kepada upaya menyediakan pendidikan bagi masyarakat sekitar

kelurahan Randusari serta Wonosari, Pekunden, Tlogobayem dan wilayah sekitar, yang saat itu tergolong masyarakat kurang mampu.

Sejak berdirinya bisa dikatakan setiap kelas hanya mampu menerima satu rombongan belajar, dikarenakan keterbatasan ruang kelas. Untuk memperluas area sekolah, bisa dikatakan sangat mustahil, dikarenakan ketiadaan lahan, jika adapun harganya sudah sangat tidak terjangkau. Harga tanah di bilangan kelurahan Randusari yang berada di kawasan bisnis jalan Pandanaran sudah mencapai milyaran rupiah.

Dari waktu ke waktu perkembangan lembaga pendidikan baik TK Tarbiyatul Athfal 8 maupun SD Al-Khotimah bisa dikatakan stabil. Artinya, setiap tahun ajaran baru selalu mampu menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di kedua lembaga ini, meskipun hanya minimal untuk memenuhi satu rombel. Hal ini terkait dengan keterbatasan sarana ruangan yang dimiliki, hanya dapat menampung masing-masing satu rombel untuk tiap kelas.

Pada tahun pelajaran 2022-2023 kondisi tenaga pengajar di yayasan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 3.1****Kondisi Guru SD Al-Khotimah Tahun Pelajaran 2022-2022**

---

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Budi Retnoningsih	S-1	Kepala sekolah
2	SulasmI	S-1	Guru kelas
3	Effi Lestari	S-1	Guru kelas
4	Septingsih	S-1	Guru kelas
5	Khoirul Huda	S-1	Guru PAI
6	Karin Ulva Oktaviani	S-1	Guru kelas
7	Meilani Choirun Nisa	S-1	Guru kelas
8	Rizky Permatasari	S-1	Guru kelas
9	Any Widiyanti	S-1	Guru Bhs. Inggris
10	Anissyam Elania Fajra	SLTA	Guru PJOK

---



**Tabel 3.2**  
**Kondisi Guru TK Tarbiyatul Athfal 8**  
**Tahun Pelajaran 2022-2022**

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Nurlina	S-1	Kepala sekolah
2	Novia KH.	S-1	Kepala sekolah
3	Sulistyoningsih	S-1	Guru kelas
4	Siti Munfaridah	S-1	Guru kelas
5	Wahyuningsih	S-1	Guru kelas
6	Imanda Fikri A.	S-1	Guru kelas
7	Laikhatul Kamilah	S-1	Guru kelas

Dari keseluruhan guru, seluruhnya telah berpendidikan jenjang S-1, hanya terdapat 1 orang guru yang belum S-1, yakni guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan. Dari sejumlah guru tersebut, dua orang guru SD dan satu orang guru TK telah tersertifikasi. Dari kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa yayasan ini didukung oleh sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi, sebagaimana dipersyaratkan oleh undang-undang. Tentu hal ini akan menjadi nilai positif bagi

pemasaran lembaga, dalam upaya meyakinkan konsumen akan kompetensi tenaga pengajar yang dimiliki.

## **A. Penguatan Citra Lembaga**

Citra lembaga merupakan cerminan kondisi dan kualitas lembaga. Masyarakat akan memutuskan untuk membeli produk atau jasa dari suatu lembaga, manakala menilai sebuah lembaga memiliki citra yang positif. Di era digital sekarang ini, keterbukaan dan derasnya informasi melalui media sosial sungguh tak terbendung. Setiap warga masyarakat saling terhubung dan dengan sangat mudah mengakses segala informasi. Sehingga jika sebuah lembaga menunjukkan citra positif atau negatif, akan sangat mudah diidentifikasi oleh masyarakat. Tiga aspek yang menjadi indikator dari upaya penguatan citra lembaga ini adalah:

### **1. Menggalang Partisipasi Potensi Masyarakat**

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam rangka menggalang potensi dan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan sekolah secara optimal meliputi:

#### **a. Penguatan Wali Peserta Didik**

Wali peserta didik merupakan *user* atau konsumen utama dari lembaga ini. Tentu dibutuhkan kerangka kerja sama yang baik dan sinergis. Apa yang menjadi visi, misi

dan tujuan dari lembaga atau sekolah harus dipahami dan didukung oleh orang tua/wali. Dukungan dari orang tua, baik materiil maupun moril tentu akan menjadi modal penting dalam menjalankan operasional lembaga. Pertemuan pihak sekolah dengan para orang tua peserta didik dilaksanakan pada beberapa momen, seperti awal tahun pelajaran, khususnya bagi peserta didik baru, tiap semester pada saat penerimaan rapor, kenaikan kelas, acara PHBI, istighosah menjelang ujian akhir, santunan yatim dan fakir miskin.

Dalam pertemuan terkait aspek akademik kepada para wali peserta didik disampaikan tentang visi dan misi sekolah serta kurikulum. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang apa yang akan dituju oleh sekolah dalam upaya membentuk peserta didik sebagaimana visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan disampaikannya visi misi ini diharapkan para orang tua memahami apa yang tengah diupayakan sekolah untuk anak-anak mereka. Tentu dalam konteks ini, pihak sekolah sangat terbuka untuk menerima saran masukan dari pihak orang tua peserta didik. Bahwa hakikatnya sekolah memiliki tugas membantu orang tua dalam mendidik anak secara akademik, namun tanggung jawab

utama tetap terletak di tangan orang tua. Kesadaran semacam ini disampaikan oleh sekolah kepada orang tua agar mereka bisa berkolaborasi secara sinergis dalam mendidik anak-anak.

Dalam upaya menguatkan Yayasan secara kelembagaan, dilakukan melalui upaya menggalang dukungan moril maupun materiil dari stakeholders yayasan. Melalui komunikasi efektif, yayasan menjalin berbagai komitmen jangka panjang dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Beberapa komitmen dengan berbagai stakeholders tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Lahan. Tanah atau lahan yang saat ini ditempati oleh TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah merupakan tanah wakaf dari para tokoh *sepuh* masyarakat Randusari Spaen II saat itu. Tanah ini terintegrasi dengan tanah Masjid Salafiyatul Huda, salah satu masjid kuno di wilayah Randusari. Hingga saat ini tanah wakaf masjid ini masih dipersilakan untuk dimanfaatkan sebagai lembaga pendidikan.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan Sutego, Ketua Takmir masjid Salafiatul Huda Randusari dan Kepala Sekolah SD Al-Khotimah, tanggal 6 Oktober 2022.

- 2) Bangunan. Seiring kebutuhan perluasan dan renovasi masjid Salafiyatul Huda, lokasi TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah, yang pada mulanya berada di sebelah utara masjid, harus dibongkar. Untuk selanjutnya pihak Takmir masjid menyepakati untuk merelokasi kedua lembaga ini. Saat ini lokasi TK agak terpisah dari lokasi masjid, tepatnya berada di sebelah timur masjid. Sementara lokasi SD berada di sebelah barat masjid. Berdasar keterangan Kepala Sekolah, Budi Retno Ningsih, pembiayaan relokasi sekolah sebagian diperoleh dari dana pemerintah daerah, serta dari para tokoh masyarakat dan pengusaha di sekitar bilangan jalan Pandanaran, salah satunya dari Moh. Hamim (pemilik Pand's Collection), selaku Penasehat Yayasan.<sup>48</sup>
- 3) Finansial, dalam hal penguatan kelembagaan melalui penggalangan potensi masyarakat, faktor finansial tentu menempati posisi yang sangat penting. Dengan potensi keuangan yang relative terbatas, maka pihak yayasan harus bergerak aktif untuk menggalang dukungan finansial dari berbagai pihak. Komunikasi

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Moh. Hamim, Penasehat Yayasan, dan Kepala Sekolah SD Al-Khotimah, tanggal 6 Oktober 2022.

aktif dan intensif dilakukan dalam rangka meyakinkan dukungan dari berbagai pihak yang bersimpati, untuk dapat membantu jalannya pengelolaan yayasan. Sebagai gambaran, jumlah siswa SD Al-Khotimah saat ini (2022/2023) adalah 107 siswa. Jika SPP tiap siswa Rp. 100.000, - maka total pendapatan bulanan berkisar di angka Rp. 10.700.000, -. Jumlah tersebut dapat terpenuhi dengan catatan tidak ada tunggakan pembayaran. Sementara berdasar keterangan kepala sekolah, background anak yang sekolah di SD ini relative dari keluarga ekonomi lemah. Jumlah tersebut jika digunakan untuk menggaji guru dan karyawan yang berjumlah 10 orang, berikut kebutuhan operasional sekolah lainnya, tentu jauh dari kata cukup. Karenanya penggalan donasi dari pihak stakeholders sangat dibutuhkan. Sejauh ini terdapat beberapa komitmen bantuan di antaranya;

a) Bapak Moh. Hamim, yang merupakan salah satu Penasehat Yayasan, memberikan bantuan berupa pembayaran iuran BPJS setiap bulan bagi seluruh guru dan karyawan TK serta SD. Secara tidak langsung, bantuan ini cukup meringankan beban para guru dalam hal pemenuhan fasilitas atau

jaminan kesehatan, sehingga mereka tidak perlu mengeluarkan dari gaji/honorarium. Selain itu para guru juga memperoleh bantuan tambahan kesejahteraan.

- b) Donasi dari berbagai Lembaga ZIS, seperti dari Mahasiswa UNDIP, Dompot Dhuafa, para-Alumni, dengan memberikan bantuan biaya pendidikan (SPP) bagi siswa yang tergolong yatim dan fakir miskin. Bantuan ZIS ini diberikan dengan cara diserahkan kepada pihak sekolah untuk dikelola dalam memenuhi kebutuhan pendidikan anak. Hal ini untuk menghindari bantuan itu digunakan untuk keperluan lain yang tidak tepat sasaran. Sebagian lainnya juga diperuntukkan untuk memberikan tambahan kesejahteraan bagi para guru. Adanya donasi dari berbagai pihak ini menunjukkan bahwa upaya yayasan dan sekolah cukup aktif dalam menggalang kepedulian masyarakat dalam rangka mengembangkan sekolah, membantu kebutuhan operasional sekolah dan siswa.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Sulasmi (guru), dan Kepala Sekolah SD Al-Khotimah, tanggal 13 Oktober 2022.



**Gambar 3.1**

Kegiatan bantuan untuk siswa Yatim dan Miskin dari Mahasiswa UNDIP

- c) Bantuan dari pihak keluarga pendiri yayasan, berupa bantuan insentif finansial untuk meningkatkan kesejahteraan para guru, yang diberikan setiap bulan. Hal ini dilatarbelakangi oleh masih minimnya honorarium para guru yang diperoleh dari pendapatan sekolah. Dari data dan keterangan yang diperoleh peneliti, dari keseluruhan guru TK maupun SD, baru 3 (tiga) orang yang tersertifikasi. Terdapat 3 orang guru, yaitu Nurlina (Kepala TK), Budi Retnoningsih (Kepala SD) dan Sulasmi (Guru SD), yang



memperoleh tunjangan profesi guru. Artinya, baru 3 orang guru ini yang boleh dikatakan memperoleh pendapatan yang cukup memadai, sementara sebagian besar guru lainnya, baru memperoleh honorarium berkisar Rp. 500.000,- sampai Rp. 1.200.000. Honorarium tersebut didasarkan pada lamanya masa kerja serta tugas tambahan lainnya. Sehingga hal ini mendorong kepedulian dari keluarga yayasan untuk memberikan tambahan kesejahteraan bagi para guru. Meskipun belum bisa mencapai standar UMK, namun tambahan insentif tersebut dapat dipandang sebagai bentuk kepedulian yayasan kepada para guru. Sebagian keluarga lainnya memberikan bantuan yang sifatnya tidak rutin, yang diwujudkan untuk bingkisan dan tunjangan hari raya.

- b. Hal lain yang dilakukan dalam rangka menggalang potensi masyarakat dalam mengembangkan sekolah secara optimal adalah komunikasi yang cukup intensif dengan stakeholder, dalam hal ini Korsatpen Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Selatan serta Pegawai Pendidikan. Hal ini dilakukan dalam upaya memastikan kualitas pendidikan yang dihasilkan akan semakin baik.

Pembinaan ini dilakukan oleh Pengawas maupun Korsatpen secara regular. Bahkan pada momentum akreditasi sekolah, baik TK maupun SD, pihak Korsatpen dan Pengawas memberikan pendampingan yang lebih intensif. Belakangan ini, di tahun 2022 ini SD baru saja melakukan akreditasi ulang, dan dapat mempertahankan status akreditasi dengan predikat A (nilai 93). Hasil ini dimungkinkan karena salah satu faktor penting, yaitu pendampingan dari kedua pihak tersebut.<sup>50</sup>



**Gambar 3.2**

Visitasi akreditasi tahun 2022

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Kepala SD Al-Khotimah, dan Kepala TK TA 8, 13 September 2022.

Jika dianalisis maka upaya yayasan dan lembaga dalam mengembangkan kerja sama dan dukungan dengan berbagai pihak/element masyarakat dapat dikatakan sudah baik. Dukungan baik moril seperti; dukungan dari wali murid serta masyarakat dalam upaya penguatan visi-misi sekolah dapat dijalin dengan baik. Sementara dukungan materiil seperti; penyediaan lahan dari takmir masjid, dukungan finansial dari berbagai pihak, baik alumni, pengusaha maupun element masyarakat lain juga terlihat antusias dalam membantu jalannya operasional pendidikan di yayasan ini.

Dari faktor penentu terbentuknya citra tersebut, dapat disimpulkan bahwa citra adalah tujuan utama dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi sebuah lembaga. Apabila citra organisasi telah terbentuk, maka menurut Ardianto manfaat citra lembaga yang baik dan kuat bagi suatu lembaga yakni:

- a. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap.
- b. Menjadi perisai selama krisis. Sebagian besar masyarakat dapat memahami atau memaafkan kesalahan yang dibuat lembaga dengan citra baik, yang menyebabkan mereka mengalami krisis.

- c. Menjadi daya tarik eksekutif yang handal, yang mana eksekutif yang handal adalah aset lembaga.
- d. Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.
- e. Menghemat biaya operasional karena citranya yang baik.<sup>51</sup>

Kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap lembaga ini cukup baik. Dukungan tersebut tentu berdampak kepada terciptanya daya saing lembaga untuk jangka menengah maupun panjang. Hal ini dapat dilihat masih kuatnya dukungan masyarakat, bahkan dalam masa krisis pandemi covid-19 pun, lembaga ini cukup mampu bertahan dengan kesediaan masyarakat untuk tetap menyekolahkan anak-anaknya di lembaga ini. Citra yang telah terbentuk ini menjadikan pemasaran lembaga lebih efektif serta efisien dalam biaya pemasarannya.

Beberapa capaian dalam menjalin dukungan dan kerja sama dengan elemen-elemen masyarakat ini juga menunjukkan tercapainya indikator citra lembaga sebagaimana dikemukakan oleh Firsan (2011)<sup>52</sup> dan Ardianto. Dengan kata lain, semakin tinggi perhatian,

---

<sup>51</sup> Ardianto, Eka, *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*, 34-39.

<sup>52</sup> Nova, Firsan, *Crisis Public Relations*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).

kepedulian, bantuan dan kerja sama yang berhasil dibangun oleh lembaga dengan berbagai elemen masyarakat, maka menunjukkan semakin baik citra lembaga di mata masyarakat.

Namun demikian, terdapat kelemahan yang dimiliki oleh yayasan ini, khususnya dalam hal fasilitas tanah dan bangunan. Sebagaimana data yang diperoleh, menjelaskan bahwa tanah ini merupakan tanah wakaf. Artinya bukan milik yayasan atau lembaga itu sendiri. Tentunya yayasan tidak memiliki kuasa penuh atas tanah tersebut. Jika suatu saat tanah tersebut akan dialih fungsikan oleh pihak pengelola, dalam hal ini takmir masjid, tentu akan menjadi persoalan yang serius bagi keberlangsungan lembaga pendidikan ini. Bisa jadi sementara ini kerja sama atau dukungan dari pihak takmir masjid masih berjalan baik. Namun bukan tidak mungkin, ketika ada perubahan rencana dalam pengembangan masjid, yang membutuhkan lahan, maka sekolah akan mengalami persoalan yang serius.

Karenanya perlu ada pemikiran ke depan untuk bagaimana yayasan memikirkan untuk menyediakan dan memiliki lahan sendiri guna pengembangan lembaga pendidikan ini di masa mendatang. Tentunya dengan mempertimbangkan kemampuan yayasan, perlu mencari

lahan di sekitar lokasi sekolah yang sekarang. Namun sekiranya kemampuan yayasan belum mampu, tentu bisa mencari alternatif lokasi di lain tempat yang lebih terjangkau secara finansial. Jika alternatif kedua yang dipilih, tentu akan membawa konsekuensi baru, yaitu perubahan komunitas sekitar sekolah, yang tentu akan membawa perubahan persepsi konsumen terhadap lembaga ini. Tentunya hal ini cukup beralasan, karena komunitas dan lingkungan baru tentu memiliki latar belakang sosial ekonomi yang berbeda, dan persepsi yang berbeda pula.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah ketahanan lembaga secara internal dari aspek finansial. Mau tidak mau, faktor finansial ini merupakan tiang penyangga operasional sebuah lembaga. Kekurangan dalam hal keuangan akan menjadi penghambat jalannya lembaga. Dari fakta yang diperoleh di lapangan, menunjukkan bahwa operasional lembaga ini secara finansial mengalami deficit. Secara finansial, lembaga pendidikan ini memperoleh dukungan finansial dari banyak pihak setiap bulannya, untuk mendukung operasional pendidikan serta untuk menambah kesejahteraan para guru. Tentu hal ini memiliki sisi rentan, karena hal ini bisa menjadikan tingkat ketergantungan kepada pihak luar akan tinggi. Dalam satu

kondisi, jika para donator ini menemui kesulitan keuangan, bahkan menghentikan bantuannya, maka akan sangat memukul pembiayaan dan operasional sekolah. Karenanya ke depan perlu dipikirkan upaya-upaya kreatif untuk menggali pendanaan dari dalam yang lebih optimal, untuk mengurangi porsi bantuan dari luar, apalagi jika suatu saat bantuan tersebut dihentikan oleh dermawan.

## 2. Komunikasi dan Kolaborasi dengan Stakeholders

Komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat merupakan salah satu kunci dalam upaya mempertahankan eksistensi lembaga. Yayasan mengupayakan berbagai kerja sama dengan stakeholders dalam upaya mengenalkan dan mengembangkan lembaga. Kegiatan sosial ini di satu sisi berdampak positif bagi penguatan publikasi dan promosi sekolah, namun di sisi lain juga menguatkan dukungan masyarakat, serta sekaligus memberikan pendidikan sosial kepada masyarakat. Anak-anak pun akan melihat dan belajar secara nyata dan factual tentang arti berbagi atau sedekah. Sehingga pelajaran ini akan membentuk jiwa sosial mereka di masa yang akan datang.

Beberapa kegiatan yang dilakukan lembaga yang merupakan bentuk kerja sama dengan elemen masyarakat dalam berbagai aktivitas pembelajaran antara lain, *Jumat*

*Berkah.* Kegiatan ini dilakukan dengan menggalang kerja sama dengan para donatur, untuk menyediakan makanan dan minuman bagi para jamaah shalat Jumat di masjid Salafiyatul Huda. Donasi yang diperoleh berasal dari sebagian orang tua murid dan warga sekitar. Melalui kegiatan ini para siswa akan diajarkan untuk belajar berbagi dengan sedekah. Dengan kegiatan ini siswa akan menerima dan menangkap nilai-nilai kedermawanan melalui berbagi sedekah. Sehingga diharapkan ke depannya mereka akan memiliki keluhuran budi dalam hal peduli kepada sesama.



**Gambar 3.3**

Kegiatan Jumat Berkah di lingkungan masjid Salafiyatul  
Huda



Sebagai bentuk kepedulian sosial, lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Khotimah juga aktif melakukan kegiatan sosial berupa santunan. Santunan sosial ini menyasar ke berbagai segmen seperti, Panti Asuhan, Panti Jompo dan korban bencana alam. Untuk merealisasikan kegiatan ini, sekolah menggalang dana dari orang tua serta masyarakat di sekitar sekolah.

Kegiatan ini menunjukkan bahwa lembaga mampu menarik partisipasi masyarakat dalam berdonasi untuk tujuan sosial. Secara tidak langsung, lembaga pendidikan mampu mentransmisi nilai-nilai luhur kepada elemen masyarakat, dalam hal ini kepedulian untuk menyisihkan hartanya dalam membantu sesama. Di sisi lain, sekolah juga dapat melatih para siswa untuk gemar berderma, membantu sesama yang lebih membutuhkan.



**Gambar 3.4**

Kegiatan santunan ke Panti Asuhan



**Gambar 3.5**  
Kegiatan santunan ke Pantti Jompo



**Gambar 3.6**  
Kegiatan santunan bagi Korban Banjir di Semarang

Dengan membiasakan berderma ini, diharapkan akan tertanam dalam diri siswa nilai-nilai akhlak yang luhur dalam kaitannya dengan kehidupan sosial bermasyarakat berupa; kesadaran dan kepedulian sosial, tolong menolong kepada sesama, dan kemauan berderma kepada sesama yang lebih membutuhkan.

Melalui kegiatan ini secara tidak langsung akan meningkatkan citra lembaga. Di satu sisi, tingkat kepercayaan masyarakat kepada lembaga dalam menitipkan amanahnya (shadaqah) untuk disalurkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Di sisi lain, lembaga akan lebih dikenal oleh pihak-pihak yang menerima bantuan, sehingga akan mengangkat citra positif lembaga. Secara tidak langsung, kegiatan tersebut menjadi salah satu upaya *public relation* dari lembaga kepada masyarakat luas.



**Gambar 3.7**  
Kegiatan Idul Qurban

Momen Idul Qurban juga menjadi salah satu agenda rutin sekolah. Meskipun tidak banyak jumlah hewan kurban, namun setidaknya menjadi sarana pembelajaran bagi para siswa tentang pentingnya makna berkorban di masa sekarang ini.

Kegiatan lain yang dilakukan dengan menggalang kerja sama dengan masyarakat adalah Kirab menjelang datangnya bulan Ramadhan. Meskipun tidak memerlukan budget yang besar, namun partisipasi masyarakat dapat digalang, seperti kendaraan/mobil yang merupakan bantuan dari alumni, makanan dan minuman dari donatur yang juga merupakan alumni. Kegiatan ini mengambil rute di sekitar jalan Pandanaran dan kelurahan Randusari. Melalui kegiatan ini anak-anak dilatih untuk berinteraksi sosial dengan masyarakat. Masyarakat pun akan lebih mengenal keberadaan lembaga pendidikan ini, sehingga diharapkan akan meningkatkan citra positif lembaga.



**Gambar 3.8**

Kegiatan Kirab menjelang bulan Ramadhan 1443 H

Apa yang dilakukan oleh yayasan melalui kegiatan di lembaga pendidikan ini menunjukkan peran dari citra lembaga, salah satunya adalah menjembatani harapan masyarakat. Dalam kaitannya dengan capaian tersebut, Anggoro menunjukkan buah dari penguatan citra lembaga. Menurutnya kenyataan menunjukkan bahwa lembaga yang memiliki citra dan reputasi yang baik, pada umumnya akan menikmati hal-hal sebagaimana berikut:

- a. Hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat.
- b. Hubungan positif dengan pemerintah setempat.
- c. Rasa kebanggaan dalam organisasi dan di antara masyarakat.

d. Saling pengertian antar sesama, baik internal maupun eksternal.

e. Meningkatkan kesetiaan para staf lembaga.<sup>53</sup>

Selaras dengan hal itu Sutisna menggaris bawahi bahwa hubungan masyarakat merupakan salah satu metode berkomunikasi dalam organisasi. Disadari atau tidak lembaga pendidikan mempunyai kegiatan hubungan dengan masyarakat. Berkaitan dengan promosi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, publisitas dan hubungan masyarakat merupakan yang paling sering digunakan oleh lembaga untuk memasarkan potensi yang dimiliki sekolah.<sup>54</sup>

Oleh karenanya fungsi dan peran hubungan masyarakat sedemikian penting, dalam hal ini berkenaan dengan sejumlah tugas-tugas pemasaran lembaga, yang meliputi; (1) membangun dan memelihara citra, (2) mendukung kegiatan-kegiatan komunikasi lain, (3) menangani masalah tanpa memunculkan permasalahan baru, (4) menguatkan posisi lembaga, (5) memengaruhi publik, (6) membantu peluncuran jasa-jasa baru dari lembaga. Tentunya pihak lembaga juga harus

---

<sup>53</sup> Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 67.

<sup>54</sup> Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), 199.

mengomunikasikan nilai (*value*) lembaga kepada masyarakat. Segala bentuk dan saluran komunikasi harus direncanakan dan dipadukan ke dalam informasi publik yang diintegrasikan secermat mungkin.

### 3. Mampu Menjadi Pusat dan Sumber Belajar

Menjadi pusat pembelajaran tentu menjadikan sekolah memiliki manfaat yang luas, baik bagi peserta didik, lembaga lain maupun masyarakat. Dalam kerangka kinerja pendidikan sekarang ini, pusat dan sumber belajar tidaklah semata-mata ruang kelas dan lingkungan sekolah. Lingkungan masyarakat serta komunitas pendidikan yang lain bisa saling menjadi pusat dan sumber belajar.

Yayasan Al-Khotimah telah mengembangkan berbagai kerja sama dalam rangka menciptakan sumber belajar bagi para siswanya. Beberapa di antaranya adalah kerja sama dengan Takmir Masjid Salafiyatul Huda Randusari. Sebagai Yayasan Pendidikan berbasis Islam, tentu menginginkan penanaman nilai-nilai Islam yang sebaik-baiknya kepada para siswa. Karenanya, yayasan menjalin kerja sama dengan pihak Takmir Masjid, untuk dapat memanfaatkan masjid sebagai pusat pembelajaran. Beberapa kegiatan yang dilaksanakan di area masjid adalah

kegiatan pembiasaan positif, berupa ibadah shalat wajib berjamaah, shalat Dhuha, Tadarus dan Hadroh.

Kerja sama ini tentu menghasilkan manfaat positif bagi sekolah. Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah dapat dilengkapi dengan sumber belajar yang terdapat di lingkungan masyarakat sekitar. Sehingga tidak ada alasan untuk tidak bisa berkegiatan karena ketiadaan fasilitas, karena apa yang ada di lingkungan sekitar bisa menjadi sumber belajar.



**Gambar 3.9**

Kegiatan Shalat Dhuha di Masjid Salafiyatul Huda

Kerja sama lain yang dijalin oleh yayasan adalah dengan Himpunan Mahasiswa Fak. Kedokteran Universitas Diponegoro, berupa Penyuluhan Bahaya Merokok dan



Narkoba. Di satu sisi anak-anak akan mendapatkan pengetahuan praktis untuk mengantisipasi bahaya merokok, di sisi lain para Mahasiswa dapat belajar dan menerapkan pengetahuannya melalui kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat. Artinya, sumber belajar tentang kesehatan, bahaya merokok dan narkoba ini tidak dari guru semata, namun juga dari pihak lain yang cukup kompeten. Dengan cara ini, anak-anak mendapatkan suasana lain dalam belajar, melalui sumber eksternal. Di sisi lain para mahasiswa mendapat kesempatan menjadikan sekolah sebagai pusat kegiatan pembelajaran bagi mereka, dalam rangka mengaplikasikan teori yang diperoleh melalui pembelajaran di kampus.





**Gambar 3.10**

Kegiatan Penyuluhan Bahaya Merokok dan Narkoba oleh HIMA Fak. Kedokteran Universitas Diponegoro

Kerjasama lain juga dilakukan dengan berbagai lembaga. Lokasi sekolah yang strategis ini memiliki banyak daya dukung dari lingkungan sekitar. Daya dukung lingkungan ini tentu bisa dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik. Hal yang perlu dilakukan oleh pihak sekolah adalah membangun komitmen dan kerjasama dengan pihak-pihak luar. Beberapa pihak yang menjadi sasaran kerjasama yaitu Panin Bank di jalan Pandanaran, Pand's Collection, Lawang Sewu, Balai Kota Semarang, untuk dijadikan sebagai pusat dan sumber belajar bagi peserta didik. Melalui pengalaman langsung

dan konkret ini tentu akan menjadikan pembelajaran lebih bermakna. Lebih dari itu, upaya ini bisa menjadi salah satu cara menutup kekurangan sarana prasarana yang ada di sekolah.

Dengan upaya penggalangan potensi masyarakat ini dimaksudkan agar tercipta integrasi, sehingga lembaga tidak berjarak dan menjadi lebih dekat dengan masyarakat. Tentu kedekatan ini menjadi modal sosial (*social capital*) yang kuat bagi lembaga untuk menjalankan organisasinya. Dengan interaksi semacam ini, baik lembaga maupun masyarakat saling memberi dan menerima manfaat.

Dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan ini mengembangkan tiga aspek dalam upaya menguatkan citra lembaga. Beberapa upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan di bawah Yayasan Al-Khotimah ini secara teoritik dapat dikatakan cukup selaras, sebagaimana pendapat Kotler dalam Rakhmat, bahwa beberapa langkah yang perlu diupayakan dalam menguatkan citra lembaga perlu dikembangkan, beberapa hal sebagai berikut; a) Hubungan Pers: menyajikan berita dan informasi tentang organisasi secara positif. b) Publikasi produk: mensponsori berbagai usaha untuk memublikasikan produk tertentu. c) Komunikasi lembaga: mempromosikan pemahaman tentang

organisasi baik melalui komunikasi internal maupun eksternal. d) Lobi: berhubungan dengan badan pembuat undang-undang dan pejabat pemerintah untuk mendukung atau menentang undang-undang dan peraturan. e) Pemberian nasihat: menasihati manajemen mengenai masalah publik dan posisi serta citra perusahaan/sekolahan. Di dalamnya termasuk ketika terjadi kesalahpahaman produk/layanan dan terjadi kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap produk.<sup>55</sup>

## **B. Penguatan Kinerja Lembaga**

Kinerja lembaga menjadi faktor penting yang harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan. Ia menjadi tolok ukur bagi munculnya kepercayaan masyarakat. Indikator yang digunakan dalam mencermati kinerja lembaga dalam hal ini mencakup tiga aspek yaitu:

### **1. Kesesuaian Program dengan Visi Misi**

Beberapa upaya untuk menguatkan kinerja melalui program-program yang sesuai dengan visi dan misi lembaga meliputi aktivitas: *Penguatan Platform ASWAJA*, sesuai amanat dan harapan para sesepuh dan pendiri, yayasan ini

---

<sup>55</sup> Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), Cet.1, 28.

dibangun para tokoh Nahdlatul Ulama di wilayah Randusari seperti; K.H. Mashud, K.H. A. Dimiyati Bahtiar, K.H. Bisri Abdul Djalil. Tentunya mereka mengharapkan lembaga pendidikan yang dibangun ini berasaskan Ahlus Sunnah wal Jamaah ala Nahdlatul Ulama.

Upaya yang dilakukan untuk menguatkan platform ASWAJA di antaranya;

- a. Khataman Al-Qur'an, kegiatan ini melibatkan sebagian pengurus Yayasan dan para guru TK maupun SD. Melalui kegiatan ini akan tumbuh semangat belajar dan menguatkan diri secara spiritual serta komunal.



**Gambar 3.11**

Kegiatan Khataman Al-Qur'an Pengurus Yayasan dan para-Guru TK dan SD

- b. Istighosah tiap akhir bulan, dengan melibatkan seluruh siswa, terkadang juga mengundang orang tua siswa serta pengurus yayasan. Kegiatan ini diharapkan dapat membekali dan menanamkan nilai-nilai spiritual yang positif kepada anak didik. Diharapkan dengan semakin kuatnya nilai-nilai spiritual yang ditanamkan, maka akan semakin memperkuat karakter anak-anak, sesuai apa yang diharapkan dalam visi-misi lembaga.



**Gambar 3.12**

Kegiatan Istighosah tiap akhir bulan

Kegiatan lain yang dilakukan adalah Peringatan Hari Besar Islam. Di antara kegiatan PHBI yang baru-baru ini dilaksanakan adalah Peringatan Maulud Nabi 1444 H. Kegiatan ini diikuti oleh seluruh siswa dan guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa cinta kepada Rasulullah SAW serta meneladani akhlak beliau. Pada momen ini pula, grup Hadroh dari siswa ditampilkan, untuk memberi kesempatan dan ruang berlatih.



**Gambar 3.13**

Kegiatan PHBI Peringatan Maulud Nabi Muhammad SAW tahun 1444 H

Kegiatan lain yang dimaksudkan sebagai upaya penguatan visi dan misi lembaga adalah ziarah. Kegiatan ziarah mengambil tujuan, khususnya para pendiri dan sesepuh yayasan, dimaksudkan untuk mendoakan,

megenang dan menghormatmati jasa-jasa mereka. Untuk ziarah ke para pendiri, yang kebetulan berada di makam Bergota, yang lokasinya tidak jauh dari sekolah, tak jarang para peserta didik diajak serta. Hal ini untuk menanamkan tradisi positif kepada anak-anak, agar menghargai jasa-jasa orang tua dan mendoakan mereka. Tujuan ziarah yang sering dilakukan para guru adalah ke makam K.H. Sholeh Darat, yang berada di makam Bergota. Sedangkan untuk ziarah ke luar kota, biasanya hanya dilakukan oleh para guru saja.<sup>56</sup>

Menurut penuturan Khoirul Huda, tanpa membandingkan dengan sekolah berciri khas Islam lain, berbagai kegiatan bernuansa spiritual ini sering dilakukan. Hal ini sebagai upaya membangun jati diri lembaga yang berhaluan Aswaja ala NU. Dalam praktiknya, para siswa serta sebagian orang tua semakin intens terlibat dalam kegiatan-kegiatan seperti PHBI, Istighosah, dan Ziarah.

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan Guru PAI SD Al-Khotimah, Khoirul Huda, 20 September 2022.





**Gambar 3.14**

Kegiatan Ziarah ke makam Habib Hasan di Surakarta

Berbagai kegiatan bernuansa keagamaan dalam platform Aswaja ini menjadi ciri khas lembaga. Dampak dari berbagai kegiatan ini adalah terciptanya penguatan spiritualitas dan mentalitas perjuangan dalam diri para guru, dalam upaya meneruskan perjuangan para sesepuh yayasan. Pelibatan peserta didik serta orang tua, juga memberikan dampak positif bagi upaya pelestarian tradisi salafusshalih pada masa sekarang. Hal ini selaras dengan apa yang

dikemukakan Moeheriono,<sup>57</sup> terkait pencapaian program sesuai tujuan atau visi-misi lembaga. Hal ini tentu penting untuk lebih menegaskan *positioning* Lembaga.

## 2. Komitmen dan Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan

Salah satu faktor utama keberlangsungan sebuah lembaga adalah sumber daya manusia. Sebagus apapun sumber daya selain manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga, namun jika sumber daya manusianya tidak memiliki komitmen dan dedikasi yang baik, maka akan sia-sia saja.

Upaya membangun komitmen para guru TK dan SD di bawah naungan yayasan ini dilakukan melalui pembinaan internal dan eksternal.

- a. *Pembinaan internal* oleh yayasan, melalui silaturahmi atau pertemuan pengurus dengan para guru. Pertemuan ini dilakukan setiap dua bulan sekali, secara bergilir dari rumah ke rumah. Kegiatan ini dalam upaya membangun solidaritas dan suasana kekeluargaan antar para guru dan pengurus yayasan. Perasaan sebagai satu keluarga yang akan saling menguatkan dapat dibangun melalui kegiatan ini.

---

<sup>57</sup> Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 96-97

Kekuatan sebagai sebuah keluarga besar sangat penting untuk saling memberikan support satu sama lain. Yayasan menyadari bahwa apresiasi dari segi finansial belumlah cukup memadai. Pengurus selalu memberikan penguatan bahwa di sekolah ini pengabdian para guru merupakan bentuk ibadah. Dengan cara pandang seperti ini, maka mengajar tidak sekedar mencari nafkah, namun lebih jauh dari itu akan bernilai ibadah jika ikhlas dalam menjalankannya. Penguatan perasaan sebagai satu keluarga akan semakin menguatkan moril satu sama lain.

b. *Pembinaan eksternal*

Pembinaan eksternal merupakan upaya memberikan tambahan keterampilan dan kompetensi para guru, yang dilakukan oleh pihak eksternal atau diselenggarakan di luar lembaga. Secara rutin pembinaan eksternal yang utama dilakukan oleh Pengawas Pendidikan, dalam hal ini dari Dinas Pendidikan kecamatan Semarang Selatan kota Semarang. Pengawas Pendidikan bisa dikatakan sebagai pihak yang paling otoritatif dalam hal melakukan pembinaan bagi para guru. Kegiatan ini merupakan upaya pendampingan akademik dan administrative dalam pengelolaan organisasi. Pembinaan oleh Pengawas ini terlihat lebih

intensif manakala sekolah akan mengajukan akreditasi. Tahun 2022 ini SD Al-Khotimah mengajukan akreditasi. Bulan Agustus 2022 yang lalu, Tim Asesor BAN-S/M melakukan visitasi ke sekolah. Terlihat bahwa para Pengawas Pendidikan dari kecamatan Semarang Selatan secara serius ikut mendampingi sejak penyusunan hingga penyambutan Tim Asesor tersebut. Pengawas memiliki komitmen yang baik dalam melakukan pendampingan, dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan mutu sekolah.

Kegiatan lain yang diikuti oleh para guru adalah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), sebagai upaya penguatan kompetensi dan keterampilan mengajar para guru masing-masing bidang studi.<sup>58</sup> Pelatihan juga menjadi upaya penting bagi penguatan kompetensi para guru. Di TK misalnya, kegiatan pelatihan Parenting PAUD diseleenggarakan beberapa kali dalam upaya memberikan tambahan wawasan terkait perkembangan terkini pembelajaran bagi anak usia dini. Kegiatan ini mendatangkan pakar pendidikan anak usia dini, psikolog dan pakar pendidikan lain. Disamping itu, pada era

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Guru SD Al Khotimah, Karin Ulfa & Khoirul Huda, 20 September 2022.

covid-19, kegiatan seminar online cukup masiv digelar. Para guru memiliki banyak kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar-seminar secara online, dengan tidak perlu menyita waktu untuk hadir ke lokasi kegiatan.

Berdasarkan keterangan pihak yayasan, upaya penguatan kinerja melalui penguatan kelembagaan merupakan hal penting. Jika secara kelembagaan lemah, maka SDM guru dan karyawan yang ada tidak akan memperoleh daya dukung yang diharapkan dalam mengembangkan lembaga.<sup>59</sup>

Dengan dorongan moril serta kegiatan kekeluargaan yang dikembangkan oleh yayasan, komitmen para guru menjadi cukup baik. Disamping itu, penguatan kompetensi profesional guru melalui keikutsertaan mereka dalam berbagai kegiatan profesi, semakin memperkuat kapasitas para guru dalam melaksanakan dan memenuhi/menyelesaikan tugasnya.

Salah satu indikator utama dari komitmen para guru dapat diukur melalui presensi kehadiran mereka. Berdasarkan data yang diperoleh melalui dokumentasi di yayasan, tingkat kehadiran para guru terlihat cukup baik,

---

<sup>59</sup> Wawancara dengan Riza Mandagani, Sekretaris Yayasan Al-Khotimah, 29 Agustus 2022.

yakni mencapai 97,91% pada tahun 2021-2022, sedangkan pada tahun pelajaran 2022-2023, hingga bulan November 2022 ini mencapai 97,04%.<sup>60</sup> Artinya hal ini membuktikan bahwa komitmen meraka cukup tinggi terhadap lembaga. Sehingga dengan komitmen yang tinggi ini, dapat menunjang penguatan kinerja lembaga secara keseluruhan.

Sedangkan pemenuhan dan penyelesaian pekerjaan adalah tingkat kelulusan siswa. Untuk SD tingkat kelulusan siswa dapat dikatakan memuaskan, karena dalam tiga tahun terakhir ini selalu memenuhi tingkat kelulusan 100%.<sup>61</sup> Kinerja ini mengindikasikan pencapaian program sesuai tujuan lembaga, sebagaimana pandangan Muthohar<sup>62</sup>, yang menekankan output berupa kualitas pembelajaran harus ditunjukkan dengan tingginya lulusan.

Mengupayakan tingkat kelulusan 100% dengan daya dukung sarana prasarana yang relative kurang, tentu dibutuhkan komitmen, semangat, kerja keras, kolaborasi dan kreativitas dari seluruh guru. Harus tercipta teamwork yang solid untuk mendukung program pembelajaran, agar mencapai tingkat kelulusan tersebut.

---

<sup>60</sup> Lihat lampiran

<sup>61</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SD, Budi Retnoningsih, 20 September 2022.

<sup>62</sup> Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 135.

### 3. Kuantitas dan Kualitas Penyelesaian Pekerjaan

Aspek ini tentu menjadi parameter kinerja lembaga. Penyelesaian pekerjaan yang berkualitas tentu menjadi tolok ukur kinerja lembaga. Salah satu ukuran kinerja lembaga yang bisa dikatakan sebagai capaian penting adalah akreditasi. Baik TK Tarbiyatul Athal 8 (TA 8) maupun SD Al-Khotimah memperoleh predikat akreditasi A.

Untuk TK TA 8 akreditasi pada tahun 2018, sehingga persiapan untuk reakreditasi. Sedangkan SD Al-Khotimah melaksanakan reakreditasi pada tahun 2022. Hasil penilaian telah diinformasikan dan hasilnya tetap memperoleh predikat A dengan nilai 93. Tentu capaian ini menjadi salah satu bukti bahwa kualitas penyelesaian pekerjaan dari para guru, baik TK maupun SD dapat dikatakan baik.

Dari sisi penyelesaian program kerja tahunan, SD Al-Khotimah menunjukkan capaian yang sangat baik. Tercatat pada tahun 2021-2022 dari program tahunan yang direncanakan dapat dicapai atau direalisasi sebesar 97%.<sup>63</sup> Hal ini menjadi cerminan prestasi kerja atau kinerja lembaga yang sangat baik. Tentunya hal ini harus didukung

---

<sup>63</sup> Dokumentasi yayasan

sepenuhnya oleh komitmen dan kerja sama dari seluruh komponen lembaga.

### **C. Kepercayaan dan Dukungan Publik**

Kepercayaan dan dukungan publik berpengaruh sangat signifikan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan suatu lembaga. Semakin tinggi tingkat kepercayaan publik kepada suatu lembaga, berarti mengindikasikan bahwa produk yang dihasilkan oleh lembaga itu semakin diterima oleh masyarakat. Tentu harus dipahami, bahwa kepercayaan masyarakat ini bukanlah variabel yang berdiri sendiri, namun akan sangat dipengaruhi oleh variabel lain, diantaranya citra dan kinerja. Beberapa indikator kepercayaan dan dukungan publik dalam riset ini mencakup:

#### **1. Pengakuan dan Dukungan Masyarakat**

Pembicaraan tentang *good governance* dan *public trust* mengantarkan kepada sebuah konsep, bahwa *good governance* tercipta karena adanya transparansi dan akuntabilitas, sedangkan *public trust* akan muncul dengan sendirinya bila *good governance* telah tercipta. *Public trust* merupakan suatu kebutuhan yang harus ada dalam sebuah



kepemimpinan. Karena itu setiap pimpinan suatu lembaga harus benar-benar mengupayakannya.<sup>64</sup>

Eksistensi sebuah lembaga pendidikan bisa dilihat dari adanya pengakuan dan dukungan baik moril maupun materiil. Berdasarkan paparan kegiatan yang dijelaskan dalam variabel cira dan kinerja lembaga, secara jelas dapat diketahui bahwa pengakuan dan dukungan masyarakat kepada lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Khotimah ini cukup kuat. Hal ini menjadi fondasi yang kokoh bagi operasional lembaga.

Dalam berbagai kegiatan pembelajaran maupun sosial kemasyarakatan yang diselenggarakan oleh lembaga ini, sungguh terlihat dukungan nyata baik moril maupun materiil dari berbagai elemen masyarakat. Dukungan yang sangat nyata adalah dipinjamkannya lahan wakaf masjid untuk lembaga pendidikan. Untuk TK TA 8, pihak takmir meminjamkan ruang aula masjid untuk kegiatan pembelajaran, sedangkan untuk SD, disediakan gedung yang terletak di sebelah barat masjid. Untuk mendukung kegiatan pembelajaran, pihak takmir pun memberikan ijin kepada yayasan, untuk menggunakan masjid sebagai sarana

---

<sup>64</sup> Edy Pranoto, *Good Governance: Perannya dalam Membangun Public Trust dalam Kepemimpinan Perpustakaan Perguruan Tinggi*, Jurnal Pustakawan, Vol. 15 No. 3 Tahun 2008, 77.

sekaligus sumber belajar bagi siswa TK dan SD. Beberapa kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di area masjid yaitu; praktik peribadatan mata pelajaran PAI, kegiatan pembiasaan seperti shalat Dhuha dan Dhuhur berjamaah, Tadarus, kegiatan PHBI dan Hadroh.

Sedangkan dukungan dari elemen masyarakat juga terlihat cukup besar seperti dukungan finansial seperti; iuran BPJS bagi guru, insentif kesejahteraan bagi para guru, pemberian THR. Bantuan bagi siswa juga cukup banyak diberikan oleh berbagai elemen masyarakat seperti BAZNAS kota Semarang, para mahasiswa UNDIP, para alumni serta sekolah-sekolah sekitar seperti Bina Amal.

Dukungan masyarakat juga cukup besar dalam penyelenggaraan kegiatan sosial keagamaan, seperti; peringatan hari besar islam, jumat berkah, kirab menjelang ramadhan, bantuan untuk panti asuhan, panti jompo, korban bencana alam dan buka bersama. Baik orang tua maupun elemen masyarakat lain antusias untuk memberikan donasi baik berupa uang maupun barang/makanan, dalam rangka menyemarakkan dan menyukseskan kegiatan sosial keagamaan tersebut. Tentu besarnya dukungan tersebut menunjukkan adanya penilaian yang positif atas citra dan kinerja lembaga.

Secara moril, dukungan dari pihak takmir dalam upaya melestarikan dan mengembangkan tradisi ahlussunah wal jamaah juga berjalan kondusif. Berbagai kegiatan pembelajaran maupun ekstra kurikuler didorong oleh pihak takmir, guna membekali anak dengan tradisi salafusshalih. Lokasi sekolah dalam beberapa kesempatan juga dipinjam/ digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan MWC NU kecamatan Semarang Selatan. Kerja sama yang sinergis dan solid ini menunjukkan bahwa dukungan moril dari kedua belah pihak berjalan sangat baik.





**Gambar 3.15**

### Kegiatan Muslimat NU Semarang Selatan

Kegiatan ini merupakan bentuk komitmen lembaga yang berafiliasi kepada NU. Disamping itu, tentu menjadi bentuk dukungan kepada pihak takmir masjid selaku pemilik lahan. Tentu dengan adanya kegiatan ini, keberadaan lembaga akan semakin dikenal oleh masyarakat, dalam hal ini para pengurus Muslimat NU wilayah Semarang Selatan. Secara tidak langsung hal ini akan menjadi bentuk dukungan publik kepada lembaga. Ketika lembaga lebih dikenal, maka akan memungkinkan dipromosikannya lembaga ini kepada masyarakat luas.

Hal ini sejalan dengan pandangan Mujibur Rohman,<sup>65</sup> menyangkut pentingnya membangun dan menguatkan relasi lembaga dengan masyarakat, dalam rangka menguatkan citra lembaga. Dengan penguatan citra lembaga ini, maka akan menjadi jembatan bagi lahirnya kepercayaan dan dukungan masyarakat kepada lembaga, yang pada gilirannya akan membeli dan/atau ikut serta memasarkan jasa pendidikan yang ditawarkan oleh lembaga.

## 2. Apresiasi atas Produk Lembaga

Apresiasi atau penghargaan atas produk yang ditawarkan oleh lembaga bisa menjadi barometer bagi kualitas citra dan kinerja lembaga. Lembaga pendidikan dalam hal ini TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah, secara formal mengikuti ketentuan yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Dari segi Kurikulum, mereka mengikuti Kurikulum 2013 serta Kurikulum Merdeka (Tahap uji coba) dalam kegiatan pembelajaran. Meski demikian, sebagai lembaga pendidikan yang berbasis Islam, lembaga-lembaga ini memberikan penguatan kepada kultur dan pembiasaan Islami kepada peserta didik. Ciri khas Islami yang ditampilkan oleh TK dan SD ini cukup

---

<sup>65</sup> Mujibur Rohman, *Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, 2017, 19.

menjadi magnet atau daya tarik bagi masyarakat, khususnya orang tua peserta didik. Berangkat dari ketertarikan inilah muncul apresiasi terhadap berbagai produk yang ditawarkan oleh lembaga ini.

Secara fisik, sarana prasarana atau fasilitas pembelajaran yang dimiliki oleh TK dan SD ini bisa dikatakan minim dan terbatas. TK hanya memiliki satu hall atau aula masjid yang digunakan untuk ruang kelas jenjang A dan B secara bergiliran. Ditambah satu ruang di salah satu gedung yang ditempati SD untuk menambah ruang kelas. Sedangkan SD menempati satu gedung yang terdiri atas 2 (dua) lantai. Untuk SD hanya memiliki 6 ruang kelas, atau hanya bisa menampung 6 rombongan belajar (rombel) saja, artinya tiap kelas hanya ada 1 (satu) rombel saja. Karenanya, jika ditengok maka faktor fasilitas fisik ini bisa dikatakan tidak cukup mendukung, atau konsumen tidak dapat mengharapkan lebih dari kondisi fisik sekolah.

Namun demikian, kepercayaan dan apresiasi masyarakat tidak hanya didasarkan kepada faktor fasilitas fisik semata. Apresiasi terhadap produk lembaga lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti komunikasi yang intensif lembaga dengan masyarakat dalam berbagai kegiatan sosial keagamaan. Kehadiran lembaga di

masyarakat dalam berbagai kegiatan sosial keagamaan, dimana para peserta didik ikut serta dan tampil di masyarakat, membuat masyarakat sekitar memberikan apresiasi positif. Mereka memandang bahwa kegiatan-kegiatan di masyarakat ini setidaknya menjadi sarana pembiasaan positif dalam rangka membentuk karakter dan akhlaqul karimah bagi generasi penerus ini.

Jika dianalisis, sebagaimana pandangan Anggoro, maka apa yang dilakukan dan dicapai oleh sekolah ini menunjukkan buah dari upaya keras dalam membangun hubungan yang positif dengan pemuka masyarakat, maupun pemerintah setempat, sehingga tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga ini tetap terjaga dengan baik.<sup>66</sup>

Aspek lain yang juga mendukung, sebagaimana pendapat Sutisna,<sup>67</sup> bahwa optimalisasi hubungan masyarakat melalui berbagai saluran komunikasi, serta publikasi dan promosi melalui media sosial yang dilakukan oleh sekolah memberikan andil besar dalam menutup kekurangan di satu sisi, dan mampu menghadirkan apresiasi masyarakat terhadap produk yang ditawarkan lembaga ini.

---

<sup>66</sup> Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, 67.

<sup>67</sup> Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, 199.

### 3. Pembelian Jasa Lembaga

Wujud nyata dari respon masyarakat atas citra dan kinerja lembaga adalah kesediaan masyarakat untuk membeli jasa yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan. Artinya, masyarakat memercayakan atau menyekolahkan anak mereka ke lembaga pendidikan.

Di tengah tantangan dan persaingan yang dihadapi, lembaga pendidikan di bawah yayasan Al-Khotimah ini dapat bertahan. Artinya, dari tahun ke tahun lembaga ini selalu mendapatkan peserta didik.

Upaya mendekati masyarakat sehingga mereka mau membeli jasa pendidikan yang ditawarkan oleh Yayasan Al-Khotimah tentu tidak lepas dari citra positif dan kinerja yang selama ini sudah dibangun. Masyarakat menilai bahwa citra dan kinerja lembaga ini positif, sehingga mereka masih mempercayakan anak-anak mereka untuk tetap bersekolah di lembaga ini. Bahkan pada masa pandemi Covid-19 pun (tahun pelajaran 2020-2021) lembaga ini tergolong masih memiliki kinerja baik, dengan tetap mampu mempertahankan keberadaan siswa baru, paling tidak satu rombongan. Hal ini tentu tidak mudah dicapai bagi sekolah yang memiliki kekurangan sarana secara fisik. Namun dengan kerja keras lembaga untuk menjalin kedekatan dengan



masyarakat, melakukan komunikasi efektif, promosi yang cukup intens, maka dapat membuahkan hasil tersebut.

Berikut ini paparan data jumlah peserta didik TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah Randusari Semarang kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir yang dapat diperoleh.

**Tabel 3.3**

**Kondisi Peserta Didik TK Tarbiyatul Athfal 8**

<b>Kelas</b>	<b>Tahun Pelajaran</b>		
	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>A1</b>	19	13	11
<b>A2</b>	-	10	14
<b>B1</b>	15	15	17
<b>B2</b>	18	16	17
<b>B3</b>	19		17
<b>Jumlah</b>	71	54	76

**Tabel 3.4****Kondisi Peserta Didik SD Al Khotimah**

<b>Kelas</b>	<b>Tahun Pelajaran</b>		
	2020/2021	2021/2022	2022/2023
1	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>22</b>
2	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>26</b>
3	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>21</b>
4	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
5	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>14</b>
6	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>Jumlah</b>	107	111	117

Mencermati sebaran peserta didik selama 3 (tiga) tahun pelajaran terakhir menunjukkan bahwa minat masyarakat dalam membeli jasa pendidikan di Yayasan Al-Khotimah masih cukup tinggi. Selama tiga tahun terakhir ini tidak pernah terjadi kekosongan siswa. Pada puncak masa Covid-19 yakni tahun 2020, terlihat bahwa peserta didik TK A terjadi penurunan, tetapi tidak sampai vacum

sama sekali. Sedangkan pada jenjang SD, terlihat terjadi peningkatan pada setiap tahunnya.

Kondisi ini menunjukkan daya tahan sekolah di tengah krisis pandemi covid-19. Sebagaimana pandangan Ardianto, bahwa masyarakat tetap tertarik untuk membeli jasa yang ditawarkan lembaga. Hal ini dikarenakan sekolah memiliki daya saing dan daya tarik tersendiri, sehingga menjadikannya tetap memperoleh kepercayaan.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Ardianto, Eka, *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*, 34-39.

# BAB IV

## Kesimpulan

### A. Simpulan

Berdasarkan paparan temuan dan analisis data, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Strategi membangun **citra lembaga** pendidikan dilakukan dengan menunjukkan gambaran positif tentang lembaga sehingga mampu; (a) menggalang partisipasi masyarakat dalam mengembangkan sekolah secara optimal, baik internal maupun eksternal, sehingga mampu menggerakkan berbagai sumber pendanaan guna menutup kekurangan yang ada, serta tersedianya lahan untuk sekolah; (b) membangun komunikasi dan kolaborasi dengan stakeholders, yang memberikan dampak terjadinya proses *take and give*. Melalui komunikasi dan jalinan kerja sama ini, pihak lembaga memperoleh bantuan bagi sebagian siswanya yang kurang mampu, serta bantuan operasional lain, sedangkan kegiatan sosial yang digalang sekolah dengan mengumpulkan dana masyarakat dikembalikan kepada masyarakat yang membutuhkan. Sehingga secara

tidak langsung menjadi sarana meningkatkan citra positif lembaga di mata masyarakat; (c) menjadi pusat dan sumber belajar bagi masyarakat secara luas, berupa berbagai kegiatan dari pihak luar, seperti HIMA Kedokteran UNDIP, dan berbagai lembaga, instansi dan pusat bisnis sebagai pusat dan sumber belajar.

Sedangkan penguatan **kinerja lembaga** dilakukan dalam beberapa upaya yaitu, (a) kesesuaian program dengan visi dan misi lembaga, diwujudkan dengan penguatan platform Aswaja, (b) komitmen dan ketepatan penyelesaian pekerjaan, dilakukan dengan pembinaan internal dan eksternal. Komitmen para guru terlihat dari tingkat kehadiran yang mencapai 97% pada tahun 2021-2022. Dengan tingginya komitmen ini hasil akhir pembelajaran menunjukkan tingkat kelulusan 100%, tentu capaian ini menjadi barometer bagi masyarakat dalam menilai kinerja lembaga ini; (c) Kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan, dimana dengan penguatan komitmen ini berdampak pada kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan yang mencapai 97% pada program tahunan 2021-2022. Kinerja positif ini tentu meningkatkan kepercayaan diri para guru dalam memasarkan lembaga.

2. Sebagai implikasi dari penguatan citra dan kinerja lembaga pendidikan pada Yayasan Al-Khotimah Semarang, adalah tumbuhnya kepercayaan dan dukungan masyarakat untuk membeli jasa pendidikan yang ditawarkan. Beberapa indikator yang Nampak adalah, (a) Pengakuan dan dukungan masyarakat, tercermin dari kepercayaan pihak takmir untuk meminjamkan lahan dalam jangka panjang, serta dukungan finansial dari berbagai elemen masyarakat untuk membantu operasional sekolah; (b) apresiasi atas produk lembaga, yang tercermin dari simpati dan partisipasi masyarakat terhadap tawaran dari lembaga, baik melalui kurikulum formal maupun ciri khas lembaga, sehingga mampu menarik minat dan partisipasi masyarakat dalam berbagai even kegiatan sekolah; (c) pembelian jasa lembaga, merupakan bentuk kepercayaan dan dukungan konkret kepada lembaga. Statistik menunjukkan bahwa lembaga ini tetap dapat bertahan dengan memperoleh peserta didik, bahkan dalam masa pandemi Covid-19.

## **B. Rekomendasi**

Beberapa hal yang bisa direkomendasikan kepada pihak Yayasan dan lembaga (TK Tarbiyatul Athfal 8 dan SD Al-Khotimah) adalah:

1. Upaya-upaya yang dilakukan yayasan dan lembaga pendidikan dalam menguatkan citra dan kinerja lembaga bisa dikatakan berhasil, sehingga berbuah kepada kepercayaan dan dukungan masyarakat. Bukti nyata dari dukungan masyarakat adalah pembelian jasa pendidikan yang ditawarkan oleh lembaga ini. Berdasarkan hasil pengamatan, lembaga pendidikan ini secara fisik bisa dikatakan memiliki cukup banyak keterbatasan. Lahan dan bangunan yang relative kurang dari segi luasan, sehingga mengurangi peluang dan ruang gerak dalam pembelajaran. Namun demikian, keterbatasan lahan dan ruang tersebut, dalam konteks penilaian/akreditasi sekolah sekarang ini, bukan menjadi indikator mutlak untuk mengembangkan kinerja yang baik. Sekolah bisa memaksimalkan potensi yang ada di lingkungan sekitar dan masyarakat, untuk memaksimalkan pembelajaran bagi peserta didik. Karenanya, ke depan kerja sama dengan potensi yang ada di lingkungan sekitar sebagai sumber belajar perlu lebih dioptimalkan.
2. Langkah-langkah komunikasi dan kerja sama yang dilakukan sudah sangat positif. Namun dalam hal dukungan berupa lahan yang sekarang ditempati perlu mendapatkan perhatian dan pemikiran khusus. Dalam batas tertentu

ketika pihak pemberi pinjaman akan menggunakan lahan tersebut untuk keperluan lain, tentu akan menjadi problem tersendiri. Maka perlu kiranya mulai dipikirkan untuk menyiapkan lahan yang betul-betul merupakan milik yayasan, dengan berbagai upaya, baik pembelian ataupun wakaf dari pihak-pihak yang bersimpati kepada perjuangan yayasan.

3. Bantuan finansial dari berbagai pihak (masyarakat) untuk mendukung operasional lembaga di satu sisi berjalan sangat baik dan supportif. sehingga dapat menutup kekurangan dari kebutuhan operasional lembaga, termasuk menambah kesejahteraan para guru. Namun demikian, tentu donasi tersebut tidak bisa dijadikan sebagai sumber permanen. Dalam hal para donatur sedang mengalami kesulitan finansial, tentu akan menjadi persoalan tersendiri bagi operasional lembaga. Karenanya, yayasan dan lembaga harus mampu mengoptimalkan penggalan dana secara internal. Upaya ini tentu tidak mudah, namun perlu dimunculkan kreativitas dalam *fundraising* dari sumber internal.



### C. Kata Penutup

Dengan rahmat Allah Swt., buku ini dapat diselesaikan. Tentu terdapat segumpal harapan di antara banyak kekurangan dari monograf/buku ini. Tulisan kecil ini semoga dapat menjadi bahan kajian bagi pengembangan pendidikan Islam, khususnya pengembangan lembaga pendidikan di masa mendatang. Atas segala kekurangan yang ada, penulis selalu berharap saran dan masukan demi pengembangan di masa mendatang. Tak lupa kepada pihak-pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penulisan buku ini diucapkan banyak terima kasih. *Jazaa kumullah ahsanal jazaa ...* semoga bermanfaat.

# Daftar Pustaka

- Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), Cet.1.
- Agustin Shinta, *Manajemen Pemasaran* (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Alivermana Wiguna, Fatimah Setiani, Devi Septia Dennyanti, *Peran Humas dalam Membangun Citra SMK Negeri 3 Sampit*, Jurnal Paedagogie Vol. 6 No. 2, 2018.
- Anggoro, M. Linggar, *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Grafika Offset, 2001).
- Ardianto, Eka, “Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis (Forum Manajemen Presetiya Mulya, 1999), No. 67.
- Ardianto, Elvinaro, *Public Relations: Pendekatan Praktis untuk Menjadi Komunikator, Orator, Presenter, dan Juru Kampanye Handal*. (Bandung: Widya Padjajaran, 2008).
- Ardianto, Elvinaro, Soleh Soemirat, *Dasar-Dasar Public Relations*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2004).
- Blind, P.K., *Building Trust in Governmnt in The Twenty-First Century*, (Vienna: United Nation UNDESA, 2006).

- Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003).
- Cheema, G.S., *Building trust in government: An introduction*. In Cheema, G.S. and Popovski, V. *Building Trust in Government: Innovations in Governance Reform in Asia*, (New York: United Nations University Press, 2010)
- Dadang, Dally, *Balanced Score Card: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).
- Dwiyanto, A., *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: Gramedia, 2011).
- Edy Pranoto, *Good Governance: Perannya Dalam Membangun Public Trust Dalam Kepemimpinan Perpustakaan Perguruan Tinggi*, *Jurnal Pustakawan*, Vol. 15 No. 3 Tahun 2008.
- Eko Budiyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013).
- Erika R. Nugrahayu, Endang Dwi Retnani, *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 4 No. 10, 2015.
- Guba, Egon G., Yvonna S. Lincoln, *Effective Evaluation*. (San Fransisco: JosseyBass Publisher, 1981).

- <https://media.neliti.com/media/publications/94397-ID-analisis-kinerja-pegawai-di-kecamatan-gu.pdf>, diakses 5-6-2022.
- Husaini, Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010).
- Jefkins, Frank, *public Relations Edisi Keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992).
- Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan Volume 30 Nomor 2 Tahun 2020.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008).
- Karwanto, *Pencitraan Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Minat Peserta Didik Baru di SMPN 45 Surabaya*.
- Katz dalam Soemirat, Soleh dan Elbinaro Ardianto. *Dasar-Dasar Public Relations*, (Bandung: Rosda Karya, 2003).
- Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*.
- M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 11.
- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2012).
- Mohhad Hasan, *Manajemen Public Relations dalam Membangun Citra dan Konstestasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Studi Pada Sekolah Tinggi Islam*

- Syaikhona Moh. Kholil Bangkalan*, Jurnal Nuansa Vol. 14 No. 1, 2017.
- Muhaimin, et al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*. (Jakarta: Kencana, 2011).
- Mujibur Rohman, *Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, dalam Jurnal Insania, Vol. 22, No.1, 2017, 19.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: STIE YPKPN, 2009).
- Nova, Firsan, *Crisis Public Relations*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).
- Novan Ardy Wiyani, *Konsep Manajemen PAUD Berdaya Saing*, dalam Jurnal As-Sibyan, Vol. 3, No.1, 2018, 28.
- Novan Ardy Wiyani, *Menciptakan Layanan PAUD yang Prima Melalui Penerapan Praktik Activity Based Costing*, dalam Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen, Vol. 13 No. 2, 2020, 176.
- Nurul Yuli Wahyuni, *Pencitraan: Upaya Membangun Public Opinion bagi Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Al-Tanzim Vol. 2 Nomor 1 2018, 66.
- Perspektif, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, Vol. 19 No. 1, 2021.
- Philip Kotler, *Marketing Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Manajemen Pemasaran (Jakarta: Prenhallindo, 2002).

- Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013).
- Retno Budi Lestari, 2016. *Membangun Citra Sebuah Kota dalam Persaingan Global Melalui City Branding*. Jurnal Forum Bisnis dan Kewirausahaan-Jurnal Ilmiah STIE MDP Vol. 5 No.2, 69.
- Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008).
- Silih Agung Wasesa, *Strategi Public Relation: Bagaimana Strategi Public Realation dari 36 Merek Global dan Lokal Membangun Citra, Mengendalikan Krisis, dan Merebut Hati Konsumen*, (Jakarta: Gramedia, 2006).
- Siti Muhibah, Siti Raudhatul Jannah, Khairunnas, *Manajemen Hubungan Masyarakat: Strategi Mempertahankan Citra Positif Sekolah*, Journal of Management in Education Vol. 3 No. 1, 2018, 20.
- Sjafri Mengkuprawira, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia, 2009).
- Slamet Mulyadi, *Perencanaan Humas dan Usaha Membangun Citra Lembaga yang Unggul*, Jurnal TADBIR: Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 2 No. 2, 2018, 121.

- Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro, *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung: Rosda Karya, 2002).
- Soraya Hanuma, Endang Kiswara, *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor, FEB UNDIP, 2011.*
- Sri Mindarti, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009).
- Sugiyono, *Cara Mudah Menulis Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013).
- Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003).
- Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka, 2004).
- Vincent Gaspersz, *Ekonomi Manajerial*, (Jakarta: Gramedia, 2005).
- Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012).
- Zainur Roziqin dan Hefni Rozaq, *Menggagas Competitive Advantage Melalui Branding Image di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggi*, dalam Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol. 18 No. 2, Februari 2018, 227.
- Zainur Roziqin dan Hefni Rozaq, *Menggagas Competitive Advantage Melalui Branding Image di Madrasah Aliyah*

*Nurul Jadid Paiton Probolinggi*, dalam Jurnal Ilmiah  
DIDAKTIKA, Vol. 18 No. 2, Februari 2018, 227.