

BAB IV
PERAN BENCHMARKING DALAM MEMBANGUN CITRA LEMBAGA
SD ISLAM ROUSHON FIKR

Konsep *benchmaringk* sama halnya dengan pencitraan merupakan sebuah peristilahan yang muncul dalam dunia industri dan bisnis, namun demikian pada ranah perkembangannya istilah tersebut memasuki ranah pendidikan. Pada dasarnya *benchmarking* salah satu bentuk perangkat dasar yang menjadi suatu ciri identitas suatu lembaga yang pada akhirnya membentuk citra suatu lembaga yang mengembangkannya

A. Proses Membentuk Benchmarking di SDI Roushon Fikr Jombang

Dalam mengembangkan *benchmarking* SDI Roushon Fikr telah berupaya dengan maksimal dalam mencapai tujuan pencitraan dengan menggunakan perangkat *benchmarking*. Namun demikian beberapa hal dapat dianalisis bahwa program *benchmarking* yang dikembangkan melalui proses sosialisasi yang bahkan ditangani oleh top manager sendiri (kepala sekolah), salah satu analisis yang perlu dibahas dalam uraian hasil penelitian ini adalah adanya temuan yang menyangkut sikap keraguan akan gagasan konsep *benchmarking* yang dikembangkan oleh SDI Roushon Fikr Jombang.

Namun demikian M. Farid selaku kepala sekolah SDI Roushon Fikr menambahkan agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya.

Faktor kepala sekolah dan guru sebagai komponen dari masukan instrumental merupakan faktor dominan yang mempengaruhi mutu proses dan hasil pembelajaran di kelas. Jika diibaratkan dunia militer, kepala skolah merupakan perwira sebagai komando atau panglima perang, dan guru merupakan prajurit sebagai ujung tombak di barisan depan untuk menghancurkan musuh. Namun demikian kepala sekolah dan guru yang bermutu akan kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran dan pendidikan di kelas jika tidak ditunjang oleh berbagai faktor dalam komponen, input, proses, dan output.¹

Proses *benmarcking* meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Evaluasi Diri (*self-assesment*)

Self-assesment dilakukan dengan mempelajari serta mendokumentasikan visi, praktek dan keberhasilan yang telah dilakukan oleh sekolah. Hal yang perlu dipelajari minimal menyangkut sembilan komponen antara lain:1) Kurikulum dan pembelajaran, 2) Administrasi dan manajemen sekolah, 3) Organisasi kelembagaan sekolah, 4) Sarana dan prasarana, 5) Ketenagaan, 6) Pembiayaan, 7) Peserta didik, 8) Peran

¹ Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012) 103

serta masyarakat dan lingkungan dan 9) Budaya sekolah.²

Seperti yang dikatakan Hikmatun Nikmah selaku guru di SDI Roushon Fikr yang mengatakan Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan pada tahun berikutnya.

2. Perbandingan (*comparison*)

Identifikassi organisasi mana yang akan dijadikan patner *benchmarking*. Pelajari dan nilai patner *benchmarking* tersebut. putuskan siapa yang akan melakukan *benchmark*.

3. Analisis dan Adaptasi

Adakan refleksi mengapa organisasi anda memperoleh hasil yang jelek sementara organisasi lain memperoleh hasil yang lebih baik.

4. Implementasi

Pikirkan dengan hati-hati kemungkinan-kemungkinan apa yang diperlukan. Komunikasikan temuan kepada anggota organisasi dan kembangkan dukungan terhadap perubahan yang diinginkan.

5. Umpan Balik

Observasi dengan hati-hati inovasi yang dilakukan dan ukur hasil inovasi yang dilakukan.

² Depdiknas BASN, 2004

Salah satu langkah strategis dalam proses *benchmarking* di atas adalah identifikasi organisasi yang patut di contoh yaitu organisasi yang menunjukkan *performence* terbaik. Untuk itu pembahasan selanjutnya difokuskan pada karakteristik sekolah-sekolah terbaik yang dikaji dari literatur yang dapat digunakan sebagai patokan dalam *benchmarking*.

Pendidikan yang bermutu adalah dambaan setiap orang dan lembaga. Masyarakat dan orangtua mengharapkan anak-anaknya mendapatkan pendidikan yang bermutu agar mampu bersaing dalam memperoleh peluang baik dalam study lebih lanjut maupun mendapatkan pekerjaan nantinya. Pemerintah mengharapkan agar setiap lembaga pendidikan semuanya bermutu karena dengan pendidikan yang bermutu dapat menghasilkan sumber daya manusia bermutu, yang selanjutnya dapat memberikan kontribusi pada pembangunan indonesia.³

Faktor yang mempengaruhi mutu proses dan hasil pembelajaran ialah faktor potensi siswa, profesionalisme pendidikan, fasilitas pendidikan dan budaya lembaga pendidikan. Faktor guru dan peserta didik merupakan faktor penentu dan harus ada dalam proses belajar pembelajaran, tanpa adanya guru dan murid dengan berbagai potensi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang dimiliki, tidak mungkin proses belajar mengajar di kelas berlangsung dengan baik.⁴

³ Mohammad Ali, *Penjamin Mutu Pendidikan dalam buku Buku ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: IMTIMA, 2007) 341

⁴ Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan*.109

M. Farid⁵ mengemukakan berbicara tentang pendidikan yang berkualitas tidak akan pernah lepas dari upaya sekolah dalam meningkatkan mutu baik input, proses maupun outputnya dan berbagai upaya yang dilakukan sebuah sekolah dalam meningkatkan mutu tidak akan berarti tanpa diikuti dengan pengawasan terhadap upaya tersebut.

Beberapa bagian yang pada dasarnya menjadi sumber nilai *benchmark* yang justru dapat mempertahankan keberadaan citra lembaga pendidikan adalah tiga komponen nilai yang telah dimiliki oleh SDI Roushon Fikr Jombang yang justru keberadaannya memiliki jangkauan yang panjang jika dilihat dari segi waktu. Ketiga komponen tersebut adalah nilai pluralisme, Nilai kedisiplinan dan nilai kejujuran, namun sayangnya ketiga nilai tersebut justru tidak dimasukkan dalam *benchmarking* lembaga.

Sebagai contoh adalah turunan dari nilai pluralisme yang dikembangkan di SDI Roushon Fikr Jombang adalah munculnya kelas-kelas hari jumat yang menampung aliran-aliran agama dalam Islam sesuai dengan kebutuhan serta pola didik yang dianut oleh masing-masing keluarga siswa. Model ini seharusnya menjadi bagian *benchmarking* lembaga karena tidak dapat dijumpai pada lembaga-lembaga lain di kota Jombang yang notabene lembaga pendidikan lain masih memiliki ciri dan 'warna' tertentu yang berafiliasi pada organisasi Islam tertentu.

Maka dengan itu, bentuk ideal *benchmarking* hendaknya dibentuk dari kalangan manager lembaga SDI Roushon Fikr yang secara khusus

⁵ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

memiliki tanggungjawab penuh dalam mengembangkan *benchmarking*. Pada sisi lain SDI Roushon Fikr tidak bosan-bosan untuk selalu melakukan penelitian yang terstruktur demi tercapainya model *benchmarking* yang senantiasa berkembang.

2. Peran *Benchmarking* SDI Roushon Fikr Jombang dalam Membentuk Citra Lembaga

Pengadopsian citra lembaga yang dikembangkan oleh SDI Roushon Fikr Jombang salah satu sisi berhasil mengembangkan citra positif terhadap *stakeholder* yang diindikasikan dengan penerimaan murid yang stabil dan loyalitas yang diperoleh dari para warga sekolah. Jika sebuah warga sekolah tidak memiliki perasaan ‘memiliki’ (*self belong*) maka upaya membangun citra positif akan menjadi terhambat. Adapun menurut Muhammad Farid⁶ Dengan demikian, pembangunan pencitraan tidak sekadar menyampaikan hal-hal yang baik tentang seseorang, atau lembaga yang dicitrakan, tetapi juga hal yang dicitrakan tersebut juga benar-benar mengubah perilaku atau manajemennya, begitu juga yang harus dilakukan oleh pendidikan Islam dalam pembangunan pencitraan.

Hal senanda juga disampaikan oleh M. Jusuf Hanafiah⁷ yang mencirikan beberapa faktor penghambat citra positif suatu lembaga pendidikan yaitu; (1) sikap mental, (2) tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program, (3) gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, (4) kurangnya rasa

⁶ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

⁷ M. Jusuf Hanafiah dkk, 2000, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Suara Media)191.

memiliki pada para pelaksana pendidikan.

Sayekti Puji Rahayu⁸ berpendapat bahwa Pendidikan disekolah merupakan bagian proses pembentukan diri siswa. Selain mendapat pengetahuan dari berbagai hal yang diajarkan oleh guru melalui sejumlah mata pelajaran siswa memperoleh pengetahuan mengenai norma, etika dan moral.

Beberapa konsep yang telah diketemukan dan sejajar dengan hasil temuan sebagaimana yang diungkapkan oleh Lezzote⁹ yang mengemukakan bahwa sekolah yang dicitrakan unggul memiliki ciri-ciri (1) Lingkungan yang aman dan tertib, (2) Iklim serta harapan yang tinggi, (3) Kepemimpinan yang instruksional logis, (4) Misi yang jelas dan terfokus, (5) Kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, (6) Pemantauan yang intens terhadap kemajuan siswa serta hubungan rumah-sekolah yang mendukung. Kelima aspek yang sebagaimana dicirikan oleh Lezzote tersebut dapat dilihat dari hasil temuan observasi, lingkungan belajar yang aman dan nyaman dalam proses belajar.

SDI Roushon Fikr juga memiliki warga sekolah yang cenderung partisipatif terhadap kemajuan dan upaya peningkatan lembaga pendidikan. Hal ini tampak ketika para guru mampu membuat terobosan inovatif dalam kegiatan pembelajaran, pengelolaan kelas serta pengaturan pembelajaran yang terkoordinir dengan baik. Dari hasil penelitian ini dapat dijabarkan lebih

⁸ Sayekti Puji Rahayu, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 19 oktober, 2012

⁹ Lezotte, Lawrence, Bancroft, Beverly A. 1985. *Effective School: What Work and Doesn't Work*. (New York: NYT News Letter March)

terperinci khususnya kajian tentang model pencitraan yang tengah digagas oleh SDI Roushon Fikr Jombang.

Munculnya sikap ragu dikalangan intern terutama para pendidik salah satunya diakibatkan adanya cara pandang yang menganggap bahwa lembaga pendidikan lain yang menjadi model *benchmarking* justru diminati oleh intern pendidik SDI Roushon Fikr, hal ini pada satu sisi negatifnya menjadi area “*copy-paste*” identitas pada lembaga pendidikan Roushon Fikr.

Jika muncul sikap pembiaran yang dilakukan para pengambil kebijakan lembaga Roushon Fikr mengingat lembaga yang dijadikan model *benchmarking* oleh SDI Roushon Fikr terikat pada nilai lembaga yang dianuti, iklim dan budaya yang berbeda bahkan struktur dan latar belakang kemasyarakatan yang berbeda.

Namun pada sisi positifnya justru dengan munculnya sikap demikian seharusnya menjadi salah satu bahan evaluasi bagi lembaga Roushon Fikr karena lembaga yang dijadikan model oleh SDI Roushon Fikr akan selalu mengalami perubahan dan perkembangan, sebagai contoh apa yang dibandingkan saat ini terhadap model *benchmarking* lembaga lain yang belum dilakukan oleh lembaga tersebut ternyata pada akhirnya mengalami perubahan dan melakukan hal-hal yang dahulunya dianggap sebagai identitas pembeda oleh SDI Roushon Fikr.

Membangun citra lembaga pendidikan dapat dicapai dengan lima dimensi utama sebagaimana berikut¹⁰:

- a. *Tangibles*, kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik lembaga pendidikan Islam dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Bukti fisik tersebut meliputi gedung pembelajaran, ruang belajar, lingkungan yang kondusif, teknologi yang digunakan, kebersihan, penampilan staf (guru & administrasi), fasilitas penunjang (seperti: kantin sekolah, foto copy, kantin kelengkapan belajar dll).

Upaya ini dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis telah ditemui dalam upayanya menunjukkan eksistensi fisiknya terhadap *stakeholder* melalui desain penantaan ruang micro maupun macro SDI Roushon Fikr telah melakukan banyak penyesuaian sebagai lingkungan belajar yang nyaman, bersih serta ramah terhadap anak-anak.

Upaya yang dilakukan oleh SDI Roushon Fikr yang dalam menciptakan lembaga pendidikan yang demikian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Becker yang menyebutkan bahwa terdapat delapan ciri sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah yang 'diminati' oleh masyarakat, salah satu ciri dari sekolah yang 'diminati' oleh masyarakat adalah sekolah yang memiliki iklim serta lingkungan

¹⁰ Lupiyoadi, *Paradigma Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta:Media Pers, 2002) 34

belajar yang nyaman dan bersih.¹¹ Hal lain juga disampaikan oleh Carver¹² yang menyebutkan bahwa sekolah yang bercitra positif disamping memiliki fasilitas yang memadai namun juga terdapat bagian terpenting bagaimana warga sekolah mampu menjaga dan merawat lingkungan sekolah.

Demikian juga jika mengamati temuan observasi terhadap sarana fisik lainnya, upaya dalam membangun citra positif lembaga pendidikan SDI Roushon Fikr Jombang akan tampak pada keberadaan teknologi yang digunakan, keberadaan jaringan komputer sebagai sarana informasi telah terintegrasi. Hal ini memudahkan bagian administrasi maupun *stakeholder* yang berkepentingan dengan lembaga untuk memperoleh informasi hasil belajar dapat dilakukan secara cepat dan akurat. Karena menurut Muhammad Farid¹³ Komponen penunjang terwujudnya layanan pendidikan yang berkualitas untuk menciptakan keamanan, kenyamanan dan kesehatan adalah sarana dan prasarana termasuk di dalamnya sistem administrasi yang mendukung.

Pada sisi lain warga sekolah terutama para guru dengan mudah dapat mengelola hasil belajar anak-anak dengan cepat. Misalnya untuk mengecek kehadiran anak-anak saat itu secara langsung para orang tua dapat mengetahui dari absensi kedatangan yang telah terpasang diseluruh pintu masuk gedung pembelajaran dan area administrasi.

¹¹ Becker dkk., dalam penelitian Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berprestasi*, (Aditya Media, Yogyakarta) 62

¹² Carver F.D & Sergiovani (1969) dalam Arifin, *Organizations and Human Behaviour: Focus on School*, (New York:Mc Graw-Hill Book Company)

¹³ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012

Penggunaan sarana teknologi dalam membantu kegiatan belajar maupun administrasi sekolah yang bertujuan memudahkan layanan terhadap para *stakeholder* merupakan salah satu ciri sekolah yang dicirikan oleh Bafadal¹⁴ dalam penelitiannya yang menganggap bahwa sekolah yang senantiasanya melakukan perubahan ke arah yang positif salah satunya disebutkan mampu memberikan layanan pembelajaran maupun layanan secara administratif yang memadai pada segenap warga sekolah maupun *stakeholder*.

Penggunaan fasilitas penunjang secara maksimal merupakan salah satu bagian penting dalam membangun citra layanan terhadap para siswa. Penggunaan fasilitas sekolah dengan berkonsepkan sistem manajemen telah disebutkan dalam tulisan Suryadi dan Tilaar¹⁵ yang mengindikasikan beberapa karakter sekolah unggul dalam empat kategori yaitu (1) Sekolah yang memiliki lingkungan belajar kondusif, (2) Para pendidik yang kompeten dan peduli terhadap prestasi belajar anak didiknya, (3) Sistem layanan administrasi yang memadai dan (4) fasilitas belajar yang terfungsikan dengan pengelolaan yang memadai.

Penggunaan sarana teknologi seperti yang disampaikan Sayekti Puji Rahayu¹⁶ dengan basis IT ada CD interaktif seperti CD Harun Yahya

¹⁴ Ibrahim Bafadal *Proses Perubahan di Sekolah: Study Multi Situs di Tiga sekolah Dasar yang Baik di Semekar*, Disertasi tidak di publikasikan (PPS Universitas Malang)

¹⁵ Suryadi, 1997, *Mengenal Konsep Mutu pada Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Mediatama, 1997)

¹⁶ Sayekti Puji Rahayu, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 19 oktober, 2012

tentang penciptaan manusia yang diharapkan siswa terbentuk konratif semu hingga siswa dapat menyimpulkan dan menceritakan kembali apa yang telah dilihatnya.

Bentuk lain dalam upaya membangun citra lembaga pendidikan yang positif adalah kedisiplinan para warga sekolah dalam menggunakan seragam yang telah ditetapkan oleh lembaga. Selama kegiatan observasi dan wawancara lakukan peneliti belum menemukan adanya warga sekolah yang tidak menggunakan seragam sesuai dengan ketentuan lembaga SDI Roushon Fikr. Hal ini menambahkan kesan bahwa warga sekolah telah memahami arti penting perlunya penggunaan seragam sebagai salah satu membangun kesan dikalangan *stakeholder*.

Kemudahan lain yang menjadi upaya membangun citra lembaga pendidikan adalah tidak adanya penjual makanan yang berada diluar lingkungan sekolah. Kebutuhan konsumsi anak-anak berupa *snack*, kelengkapan sekolah sampai kebutuhan fotocopy tersedia sekolah sehingga untuk makanan anak-anak lebih terjamin kebersihan dan kandungan gizinya, disamping itu dalam upaya menghindarkan anak-anak dan warga sekolah dari konsumsi makanan yang mengandung zat-zat berbahaya.

- b. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa

kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.¹⁷

Untuk menciptakan kehandalan pada pelayanan lembaga pendidikan Islam, perlu adanya pemberdayaan (*empowerment*) Sumber Daya Manusia, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja, bermutu, berkreasi, berinovasi, dan mengembangkan diri.

Pemberdayaan SDM yang dimiliki oleh SDI Roushon Fikr dilakukan dengan maksimal untuk memberikan layanan yang maksimal dalam proses pembelajaran disekolah maupun layanan administrasi yang memadai. Sikap simpatik dapat dilihat ketika berada dilingkungan SDI Roushon Fikr, ucapan sapa dan salam selalu datang pada setiap kedatangan dilingkungan SDI Roushon Fikr akan memperoleh layanan yang simpatik dari semua lapisan warga sekolah.

SDI Roushon Fikr telah berupaya memberikan kesempatan yang luas kepada para pendidik dan kependidikan untuk senantiasa melakukan inovasi dan pengembangan diri dalam upaya memberikan layanan belajar yang maksimal. Sayekti Puji Rahayu¹⁸ menambahkan bahwa pemahaman dan komitmen yang kuat dapat dilihat dari upaya yang sungguh-sungguh dari setiap warga sekolah dan orang tua untuk melaksanakan ketentuan sekolah yang telah dibuat bersama secara konsekuen, dengan menerapkan semua ketentuan yang ada, khususnya sanksi bagi pelanggar tanpa pandang bulu. Namun demikian penerapan norma atau aturan

¹⁷ Tampubolon, *Strategi Manajemen Layanan Sekolah* (Bandung: Mizan, 2001) 70

¹⁸ Sayekti Puji Rahayu, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 19 oktober, 2012

bukanlah semata-mata diarahkan untuk memberikan sanksi tetapi paling penting adalah melakukan internalisasi nilai-nilai dasar melalui latihan dan pembiasaan sehingga siswa dapat melakukan dengan kesadaran sendiri tanpa merasa dipaksa.

Sesuai dengan makna yang disampaikan John Dewey¹⁹ pembiasaan adalah proses pembelajaran yang berulang ulang sehingga terjadi internalisasi menjadi suatu kebiasaan dan sikap yang dicerminkan oleh perilaku.

Upaya ini terangkum dari hasil penelitian Edward Sallis sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim²⁰ yang menyebutkan terdapat 13 ciri sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah yang memiliki citra positif yaitu, (1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal, (3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, (4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif. (5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya, (6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka

¹⁹ John Dewey. *J. Experience And Education*. Teraju (Jakarta: PT Mizan Publika, 2004) 65

²⁰ Edward Sallis dalam Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, (7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya, (8) Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas, (9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal (10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas, (11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut, (12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja (13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

- c. *Responsiveness* atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan (siswa dan *stakeholder*), dengan penyampaian informasi yang jelas.

Dalam lembaga pendidikan Islam, pelayanan yang respon dilakukan oleh guru dan staf administrasi. Guru, pelayanan *responsive* digambarkan pada saat pemberian materi pembelajaran, respon terhadap semua pertanyaan siswa, respon terhadap persoalan siswa terkait dengan materi belajar, tidak sering terlambat (tepat waktu dalam mengajar), tidak sering bolos (kehadiran guru rendah), hasil ujian yang baru diumumkan

beberapa bulan berikutnya, dan guru datang hanya untuk mengambil gaji. Sementara staf administrasi, dikatakan mempunyai jiwa *responsive*, jika tenaga administrasi peka terhadap pelayanan kepada siswa maupun *stakeholder*.

Sikap tanggap (*responsive*) yang muncul dari perilaku kalangan guru tampak pada pola pembelajaran yang dinamis serta kreatif dalam penyampaian bahan belajar yang hendak diterima oleh para siswa. Guru memberikan layanan pembelajaran yang teratur sesuai dengan urutan manajemen pembelajaran yang artinya tetap mengacu pada silabus serta rancangan kegiatan pembelajaran, melakukan tatap muka yang maksimal berdasarkan rancangan pembelajaran yang telah dibuat, mengukur pencapaian pembelajaran dengan mengadakan kegiatan ulangan harian maupun tengah semester dan ulangan semester secara berkala, membuat grafik pengembangan pencapaian belajar berdasarkan hasil-hasil belajar siswa, serta memberikan hasil ujian atau ulangan harian yang cepat dan akurat.

Sikap kehadiran yang tepat waktu oleh para pendidik memberikan kesan mendalam untuk membangun kedisiplinan para siswa. Hal ini memberikan contoh yang positif dalam membentuk karakter anak-anak didik untuk bersikap lebih disiplin. Seperti yang dikatakan Muhamad Farid²¹ sekolah diharapkan menjadi lembaga pendidikan yang efisien untuk mendidik siswa tidak hanya dari kemampuan intelektual yang baik

²¹ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

akan tetapi dapat memberikan pendidikan karakter atau kepribadian siswa.

Hal tersebut merupakan prasyarat dalam mencapai mutu citra positif sebagaimana yang dituliskan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution²² yang menyebutkan terdapat sepuluh ciri lembaga pendidikan yang memiliki upaya membangun citra positif lembaga pendidikan yaitu (1) fokus pada pelanggan, (2) Obsesi terhadap kualitas, (3) Pendekatan ilmiah, (4) Komitmen jangka panjang, (5) Kerjasama tim, (6) Perbaikan berkesinambungan, (7) Pendidikan dan latihan, (8) Kebebasan terkendali, (9) Kesatuan tujuan, dan (10) Ketertiban serta pemberdayaan karyawan.

Pada sisi layanan administrasi telah memiliki standart pelayanan yang maksimal, hal ini dapat terlihat ketika siapapun yang datang diruang administrasi pasti didampingi satu orang guru yang datang menghampiri sambil menyapa serta menawarkan bantuan yang diperlukan sehingga para pengguna layanan administrasi merasa nyaman dan cepat terlayani.

Layanan memadai lainnya adalah sikap konsistensi kepala sekolah dalam membangun komunikasi dengan *stakeholder* sehingga masalah krusial berkaitan pembayaran administrasi belajar anak-anak dengan tidak adanya biaya tambahan ditengah jalan atau pungutan-pungutan tambahan saat kegiatan belajar menjadikan pelayanan administrasi menjadi terpercaya dikalangan *stakeholder*.

²² Goetsch dan Davis dalam Nasution, 1994, *Total Quality Management*, 29-30

Kesanggupan memberikan model layanan yang memadai yang dikembangkan oleh SDI Roushon Fikr sebagaimana telah dijelaskan di atas sesuai dengan ciri lembaga pendidikan yang bercirikan positif sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Edward Sallis dalam Sudarwan Danim²³ yang mengindikasikan bahwa sekolah yang bercitra positif memiliki fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal dan berupaya melakukan proses perbaikan yang melibatkan semua orang (warga sekolah) sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab.

- d. *Assurance* (jaminan) dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopanan santunan, dan kemampuan para pegawai sekolah untuk menumbuhkan rasa percaya orangtua terhadap lembaga sekolah. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*). Sehingga apa yang dideskripsikan dalam visi dan misi, serta statement (*positioning*) yang dikembangkan oleh sebuah lembaga pendidikan Islam dapat terwujud.

Sebulan sekali seperti yang dijelaskan kepala sekolah Muhammad Farid²⁴ pada hari sabtu kepala sekolah bertatap muka langsung dan menemui para wali murid yang datang ke sekolah dengan mengirimkan undangan sebelumnya. Dengan berbagai masukan dari orangtua siswa

²³ Edward Sallis dalam sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

²⁴ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

kepala sekolah menetapkan berbagai langkah-langkah strategis untuk membangun kepercayaan serta kebijakan-kebijakan dalam pelayanan. Bronfenbrenner dalam Hoover²⁵ yang menyimpulkan bahwa penglibatan orang tua, sangat penting dalam membangun keberhasilan anak-anak, terutama dalam peningkatan prestasi belajar, perbaikan perilaku, penurunan absensi murid, pemupukan sikap positif anak terhadap sekolah dan kebiasaan untuk menyelesaikan pekerjaan rumah.

Kemampuan SDI Roushon Fikr dalam mengembangkan komunikasi dengan stakeholder mencoba memberikan layanan komunikasi yang memuaskan serta perbaikan manajemen administrasi yang berkelanjutan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hensler dan Brunnel²⁶ yang membagi empat prinsip utama total quality management dalam membentuk citra positif suatu lembaga pendidikan yaitu (1) Kepuasan pelanggan, (2) Respek terhadap setiap orang, (3) Manajemen berdasarkan fakta, dan (4) Perbaikan berkesinambungan.

Lebih lanjut Muhammad Farid²⁷ menambahkan Untuk mengkomunikasikan apa yang diinginkan masyarakat dari lembaga pendidikan dan apa yang diinginkan lembaga pendidikan dari masyarakat sebenarnya bukanlah perkara yang mudah. Perlu kiranya sebuah perencanaan

²⁵ Hoover, K.V., 1987, Parent Involvement: Contributions of Teacher Efficacy School Socioeconomic Status, and Other School Characteristics, *American Educational Research Journal* 24, 417-435

²⁶ Hensler dan Bunnel dalam Nsution MN *Manajemen Mutu Terpadu* (Ghalia Indonesia: Jakarta, 2000) 33-34

²⁷ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

yang matang dan persiapan yang mantap agar tidak terjadi *missunderstanding* antara keduanya.

Disinilah letak pentingnya untuk menjabatani apa yang diharapkan oleh masyarakat sebagai pemakai jasa dengan apa yang diprogramkan dan direncanakan oleh lembaga. Dengan adanya perencanaan dan persiapan, pola hubungan yang diinginkan oleh sekolah terhadap masyarakat akan lebih terarah, lebih efektif dan lebih efisien.

Citra lembaga pendidikan juga tidak dapat terlepas dari adanya peran serta berupa dukungan dan harapan dari masyarakat. Sekolah akan menjadi mandiri dan memiliki kesan yang kuat dimasyarakat jika memperoleh dukungan kuat dari masyarakat itu sendiri. Pentingnya tercipta jalinan hubungan dan dukungan masyarakat pada sekolah telah diteliti oleh Purnell dan Gotts²⁸ yang menemukan bahwa orang tua dan masyarakat memberikan reaksi positif terhadap dua informasi yang diberikan sekolah, yaitu laporan berkala yang memerinci program sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler, dan pengumuman bahwa murid-murid sedang mengalami kesulitan dan memerlukan bantuan.

Ide penyampaian informasi menjadi tanggungjawab Humas yang mengkomunikasikan dalam berbagai bentuk seperti pembuatan brosur, billboard, menyediakan layanan konsultasi belajar maupun saran, sampai

²⁸ Purnell, R.F & Gotts, E.E., 1983, *An Approach for Improving Parent Involvement Trough More Effective School-Home Communication*, New Orlean, L.A.; Soutern Association of Colleges and School

dalam even kegiatan yang melibatkan orang tua murid. Tujuan dari relasi sekolah-keluarga (*home-school relations*) supaya guru dan orang tua murid sama-sama diuntungkan, namun prioritas keuntungan adalah pada murid.

Keuntungan yang diperoleh murid adalah timbulnya pemahaman yang baik antara guru dan orang tua tentang apa yang terbaik dan terpenting untuk anak-anak, dan memberikan pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang bagaimana menyediakan pendidikan yang baik (*good education*) bagi anak-anak.

Bagian lain dalam upaya membangun kompetensi dikalangan warga sekolah terutama guru dan staf lembaga pendidikan Roushon Fikr telah melakukan beberapa langkah-langkah strategis untuk mengetahui kelayakan seorang pegawainya langkah tersebut dapat dijabarkan dalam bentuk ujian seleksi guru dan untuk mengurangi kesenjangan antara keilmuan dan sistem kerja yang berlaku di lembaga pendidikan Roushon Fikr menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan bidang keilmuannya yang minimal diharuskan lulusan perguruan tinggi S1. Adapun untuk guru pembelajaran alquran Muhammad Farid²⁹ Menambahkan yakni diambil dari hafidz haidfdzah yang mempunyai sahadah bilghoib dan mempunyai sertifikat dalam pembelajaran alquran.

²⁹ Muhammad Farid, *wawancara*, SDI Roushon Fikr Jombang, 25 oktober, 2012.

3. Dampak Pencitraan Terhadap SDI Roushon Fikr Jombang Melalui *Benchmark*

Citra yang baik dari suatu organisasi akan mempunyai dampak yang menguntungkan, sedangkan citra yang jelek akan merugikan organisasi. Citra yang baik, artinya publik mempunyai kesan positif terhadap suatu organisasi, sedangkan citra yang kurang baik berarti publik memiliki kesan negatif. Citra yang baik dari suatu organisasi akan mempunyai dampak yang menguntungkan, merupakan aset, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi publik dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal, sedangkan citra yang jelek akan merugikan organisasi.

1. Dampak Pencitraan Positif

Pencitraan positif membangun kepercayaan yang luas baik secara intern maupun ekstern. Secara intern pencitraan mampu mendorong segenap warga sekolah untuk berkinerja yang akurat dan terpercaya, sedangkan secara ekstern citra positif lembaga pendidikan akan memperoleh kepercayaan dan loyalitas yang kuat dari para stakeholder. Bentuk kepercayaan dan loyalitas *stakeholder* tersebut dapat berupa keaktifan dan keikutsertaannya terhadap setiap program kegiatan sekolah.

Hasil penelitian Rutter dan Reynold dalam Saran³⁰ melaporkan bahwa sekolah yang memiliki citra positif memiliki korelasi yang tinggi

³⁰ Saran, R., & Trafford, 1990, *Research in Education Management and Policy: Restropect and Prospect*, (London: The Falmer Press)

antara keefektivan akademik dan sosial. Keefektivan akademik diukur melalui hasil tes yang terstandar dan keefektivan sosial diukur dari tingginya presensi dan rendahnya vandalisme siswa.

Dampak pencitraan positif dapat dikelompokkan pada dua kategori yaitu;

1. Dampak Pencitraan Terhadap Lembaga

Dampak pencitraan positif terhadap lembaga dapat terlihat pada tertanamnya karakter sekolah yang membentuk budaya sekolah (*school culture*) karena dengan budaya sekolah tersebut melahirkan perilaku warga sekolah menjadi generasi yang berdedikasi terhadap lembaga dan masa depannya. Citra positif lainnya berupa lembaga pendidikan tersebut memiliki nama baik dikalangan *stakeholder*.

Faktor lain yang tidak kalah penting dampak pencitraan terhadap lembaga pendidikan adalah munculnya iklim kerja dan belajar yang sehat. Data di lapangan yang menyangkut SDI Roushon Fikr mengindikasikan bahwa salah satu faktor penunjang keberhasilan dari masing-masing sekolah menjadi sekolah bercitraan positif dan berprestasi adalah terciptanya iklim kerja yang sehat di SDI Roushon Fikr ini menunjukkan suasana kerja yang saling membantu, penuh semangat, suasana menyenangkan, dan tidak tegang meskipun memiliki kegiatan yang cukup padat.

Dampak lain dari keberadaan citra lembaga adalah ditemukannya akan adanya program kerja yang rasional dan relevan. Artinya, dalam implementasi kegiatan keorganisasian seorang kepala sekolah SDI Roushon Fikr mampu memanager sumber-sumber informasi serta

mengimplementasikan bentuk-bentuk kebijakan dalam membangun serta mempertahankan citra lembaga.

Program kerja yang rasional dan relevan di SDI Roushon Fikr pada dasarnya telah menjawab tantangan masyarakat sekarang dan masa depan sesuai dengan arah Sisdiknas yang menekankan pada peningkatan mutu pendidikan.³¹ SDI Roushon Fikr bertujuan memberi bekal dasar kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), ditunjang dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai.

SDI Roushon Fikr Juga mempunyai tujuan membentuk murid yang berkepribadian, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa melalui pelajaran agama (imtaq) serta berbudi pekerti yang luhur (akhlaq) dengan pembinaan moral-spiritual. Tujuan layanan ini dimaksudkan sebagai pemenuhan kebutuhan (*demand-driven*) dengan menyiapkan lulusan yang *linked* dengan kebutuhan sosial masyarakat luas, terutama terbentuknya perilaku murid yang mandiri dan mempribadi.³²

2. Dampak Pencitraan Terhadap Guru dan Karyawan

SDI Roushon Fikr berupaya untuk membangun citra sebagai lembaga pendidikan yang diminati di kalangan stakeholder, oleh sebab itu keberadaan lembaga ini melakukan langkah-langkah strategis untuk memperkuat citra sekolah yang diminati. Langkah-langkah tersebut dapat

³¹ Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, (Bandung: Rosdakarya, 1992) 67

³² Mubarak, *Kebijakan dan Strategi Pembangunan Madrasah*, Makalah diseminarkan dan tidak dipublikasikan, (Salatiga: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 1997)

dilihat sebagaimana yang terpaparkan pada pembahasan sebelumnya, dari upaya tersebut sampai saat ini terlihat bahwa seluruh komponen warga sekolah SDI Roushon Fikr mendukung akan keberadaan upaya pencitraan tersebut. SDI Roushon Fikr menjadikan lembaga pendidikan yang terkemuka adalah salah satu upaya yang hendak diraih oleh seluruh komponen SDI Roushon Fikr.

Kepala sekolah yang dimiliki oleh SDI Roushon Fikr memiliki keterampilan yang memadai dalam mengkomunikasikan ide, gambaran serta visi sekolah kepada bawahannya. Membangun komunikasi yang efektif dan mengutamakan penglibatan akan keberadaan manajer dibawahnya sehingga citra lembaga pendidikan memberikan dampak positif terhadap warga sekolah.

Dampak yang terlihat sebagaimana hasil observasi maupun wawancara ditemukan bahwa para guru dan siswa memiliki komitmen yang kuat terhadap lembaga, rendahnya angka perpindahan guru ke sekolah lain berdasarkan laporan yang ditemukan penulis tidak diketemukan, angka perpindahan disebabkan faktor lain yang bukan berkaitan dengan layanan SDI Roushon Fikr.

Disamping indikator tersebut dapat ditemukan tingkat partisipasi warga sekolah dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Partisipasi warga sekolah terhadap SDI Roushon Fikr memberikan dampak keakraban dan kedekatan sekolah terhadap *stakeholder*. Di samping itu, peran kedekatan orangtua tersebut dapat membangun komunikasi yang efektif dalam

membentuk citra positif terhadap lembaga sekolah dan di sisi yang lainnya dapat lebih memotivasi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan upaya strategis dalam meningkatkan citra positif lembaga.

Upaya tersebut juga disebutkan dalam karakteristik yang disampaikan oleh Dirjen Kelembagaan Agama Islam³³ yang menyebutkan terdapat setidaknya lima ciri sekolah yang memiliki karakter citra positif yaitu, (1) Profesionalisme guru, (2) Manajemen yang efektif dan efisien, (3) Sarana dan prasarana, (4) Kondisi fisik dan tampilan madrasah (sekolah) yang menarik dan (5) Partisipasi masyarakat yang optimal.

Dampak lain yang dapat terlihat dari adanya citra positif lembaga adalah sebagaimana yang disampaikan oleh Lezzote³⁴ yang menyebutkan beberapa karakteristik sekolah-sekolah yang memiliki citra positif, hal ini relevan dengan apa yang terjadi pada SDI Roushon Fikr seperti adanya lingkungan yang tertib dan aman. Untuk menciptakan lingkungan yang tertib dan aman tersebut SDI Roushon Fikr membangun keteladanan dari seluruh guru dan karyawan sehingga warga sekolah dari kalangan anak-anak yang terdiri dari anak usia sekolah dasar yang lebih cenderung adanya figur dapat dengan mudah mengikuti pola-pola yang dikembangkan oleh pendidik maupun tenaga kependidikan tersebut.

³³ Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005, *Rekontruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta, hal. 167

³⁴ Lezotte, Lawrence, 1985. *Effective School: What School Work and Doesn't Work*. New York:NYT News Letter March

2. Dampak Pencitraan Negatif

Citra adalah kesan yang diperoleh melalui pengetahuan dan pengalaman seseorang tentang suatu hal. Citra merupakan tujuan dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai. Walaupun citra merupakan sesuatu yang abstrak dan tidak dapat diukur secara sistematis, namun wujudnya dapat dirasakan dari hasil penelitian baik dan buruk yang datang dari khalayak atau masyarakat luas. Penilaian atau tanggapan tersebut dapat berkaitan dengan timbulnya rasa hormat (*respect*), kesan-kesan yang baik yang berakar pada nilai-nilai kepercayaan.

Munculnya sikap ragu dikalangan intern terutama para pendidik salah satunya diakibatkan adanya cara pandang yang menganggap bahwa lembaga pendidikan lain yang menjadi model *benchmark* justru diminati oleh intern pendidik SDI Roushon Fikr, hal ini pada satu sisi negatifnya menjadi area “*copy-paste*” identitas pada lembaga pendidikan Roushon Fikr.

Gagasan *benchmark* SDI Roushon Fikr jika dilihat pada indikator *benchmark* pada dasarnya sudah baik, namun jika di lihat pada relevansi masanya perlu adanya perbaikan. Disamping itu, konsep *benchmark* tersebut belum dikelola oleh team khusus atau team ahli yang berdasarkan dari suatu *research* lapangan akan wawasan global dan kebutuhan stakeholder.

Mayoritas siswa SDI Roushon Fikr berasal dari keluarga yang mampu, namun demikian dari hasil penelitian yang dilakukan ditemukan adanya orangtua yang mengantarkan anaknya ke sekolah dengan tidak memakai kerudung dan berpakaian di atas lutut, hal seperti itu mungkin dapat

dimaklumi dengan alasan pakaian kerja, akan tetapi akan dapat merusak citra lembaga yang bernaung pada lembaga Islam. Belajar adalah suatu proses yang kompleks yang terjadi pada semua orang dan berlangsung seumur hidup, sejak dia masih bayi hingga ke liang lahat nanti.

Dalam perkembangan anak, proses-proses perkembangan tidak hanya terjadi di dalam diri anak, namun dalam banyak hal, seperti lingkungan. Lingkungan berperan besar sebagai sumber rangsangan untuk mempengaruhi perkembangan anak dan membentuk karakter kepribadiannya sesuai yang diinginkan. Anak pada hakekatnya mempunyai kemampuan bawaan atau kemampuan yang akan muncul atau dimunculkan dengan campur tangan dan stimulus dari lingkungan, antara lain dalam bentuk pola asuh, pendidikan formal ataupun non formal.

Mempersiapkan anak hidup pada masanya adalah kewajiban semua pihak, termasuk didalamnya orang tua, sekolah (guru), masyarakat dan pemerintah. Faktor yang sangat menentukan dalam menyiapkan generasi mendatang adalah lingkungan dan pendidikan di mana anak tumbuh dan berkembang. Oleh karenanya menurut wirastuti³⁵ perlu dipersiapkan pola pendidikan yang dapat mengembangkan fitrah manusia (*jasadiyah dan ruhiyah*) dan fungsi manusia (hamba Allah dan khalifah Allah) serta lingkungan yang mendukung upaya pencapaian tersebut.

³⁵ Wirastuti, *Fullday School*, (<http://www.angelfire.com/id/agult.mht>, diakses 5 Februari 2013).