



# MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT DALAM MENINGKATKAN CITRA PONDOK PESANTREN PERMATA NUSANTARA MADANI

Willa Septinilia<sup>1</sup>, Ali Marzuki Zebua<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Indonesia

Email: [willaseptinilia1234@gmail.com](mailto:willaseptinilia1234@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.2077>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 27 January 2026  
 Final Revised: 11 February 2026  
 Accepted: 16 March 2026  
 Published: 30 April 2026

### Keywords:

Education Financing Transition  
 Dialogic Communication  
 Public Trust



## ABSTRACT

*This study aims to analyze public relations (PR) management in enhancing the image of Permata Nusantara Madani Islamic Boarding School amid the transition of its funding system from free to fee-based. The study employs a descriptive qualitative approach through in-depth interviews, observation, and documentation involving school leaders, PR officers, parents, and students. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing to obtain a comprehensive understanding. The results indicate that the success of PR is supported by three main aspects: core knowledge, shared expectations, and participatory culture. Core knowledge is reflected in the ability to understand internal and external conditions and to manage communication risks strategically and systematically, while shared expectations are evident in the alignment between leadership and PR in delivering policy messages consistently, clearly, and persuasively to the public. Participatory culture is manifested through open, dialogic, and responsive communication with parents and the wider community, supported by persuasive approaches based on trust, transparency, and accountability. The findings show that the change in the funding system does not diminish the institution's image; instead, it enhances public trust, as indicated by the increasing number of students and community support.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen hubungan masyarakat (humas) dalam meningkatkan citra Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani di tengah perubahan sistem pembiayaan dari gratis menjadi berbayar. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pimpinan pesantren, humas, wali santri, dan santri. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan humas didukung oleh tiga aspek utama, yaitu pengetahuan inti, harapan bersama, dan budaya partisipatif. Pengetahuan inti tercermin dari kemampuan memahami kondisi internal dan eksternal serta mengelola risiko komunikasi secara strategis dan terencana. Harapan bersama terlihat dari keselarasan antara pimpinan dan humas dalam menyampaikan pesan kebijakan secara konsisten, jelas, dan persuasif kepada publik. Budaya partisipatif diwujudkan melalui komunikasi terbuka, dialogis, dan responsif dengan wali santri serta masyarakat. Selain itu, humas juga memanfaatkan pendekatan persuasif berbasis nilai kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas. Temuan menunjukkan bahwa perubahan pembiayaan tidak menurunkan citra pesantren, melainkan meningkatkan kepercayaan publik yang ditandai bertambahnya jumlah santri serta dukungan masyarakat.*

**Kata kunci:** Transisi Pembiayaan Pendidikan, Komunikasi Dialogis, Kepercayaan Publik

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan dasar penting dalam membentuk generasi yang berakhlak mulia, cerdas, dan berdaya saing tinggi (Hidayat, 2021). Pondok pesantren memiliki peran strategis sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga menanamkan nilai moral dan spiritual. Seiring perkembangan zaman, pesantren mulai mengintegrasikan pendidikan formal dan nilai-nilai sosial, sehingga perannya semakin kompleks dalam membentuk karakter generasi muda (Nurazizah et al., 2025). Namun, saat ini pondok pesantren di Indonesia menjadi sorotan publik akibat beberapa kasus negatif yang memengaruhi citra lembaga, seperti robohnya mushala di Ponpes Al Khoziny Sidoarjo yang menewaskan sejumlah santri akibat kelalaian pembangunan, tuduhan hoaks terhadap santri Al-Zaytun Indramayu yang sempat viral di media sosial (Hafizhah, 2023), serta kasus kekerasan terhadap santri di Pondok Pesantren Gontor Ponorogo yang menimbulkan kecemasan luas dari masyarakat dan mencoreng citra dunia pesantren (Nadzifah & Listyani, 2025). Kondisi ini menunjukkan pentingnya peran humas dalam mengembalikan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti pondok pesantren.

Perkembangan humas di dunia pendidikan telah mengalami transformasi signifikan seiring dengan meningkatnya kebutuhan komunikasi dan transparansi, sehingga peran humas menjadi krusial dalam membangun dan meningkatkan citra positif lembaga pendidikan (Lina et al., 2025). Di pondok pesantren, manajemen humas berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara pesantren, wali santri, dan masyarakat luas, sehingga setiap kegiatan dan program pendidikan dapat dipahami, diapresiasi, dan didukung secara optimal (Maulana & Hasan, 2019). Beberapa kegiatan manajemen humas yang strategis antara lain: pertemuan rutin dengan wali santri, pelibatan masyarakat dalam kegiatan sosial dan budaya pesantren, sosialisasi penerimaan santri baru, serta publikasi prestasi santri melalui media cetak dan digital (Widodo, 2024). Dengan demikian, pesantren tidak hanya membangun citra positif secara berkelanjutan tetapi juga meningkatkan partisipasi masyarakat serta memperkuat reputasi lembaga di mata publik.

Citra sebuah lembaga pendidikan tidak hanya terbentuk dari hasil persepsi masyarakat, tetapi juga merupakan tanggung jawab yang diatur oleh regulasi nasional (Sandyakala, 2020). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan harus dilakukan secara transparan dan akuntabel agar kepercayaan publik terhadap lembaga tetap terjaga (Mustaqim, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan citra positif bukan sekadar kebutuhan institusional, melainkan juga menjadi kewajiban moral dan hukum dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks tersebut, manajemen hubungan masyarakat memiliki peran strategis sebagai penggerak utama dalam membangun reputasi, menjaga kredibilitas, serta memperkuat kepercayaan masyarakat melalui komunikasi yang terbuka dan profesional (Kurniasari et al., 2024). Terlebih dalam situasi perubahan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan sistem pembiayaan pendidikan, potensi munculnya kesalahpahaman dan resistensi publik menjadi semakin besar apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan komunikasi yang efektif. Kondisi ini menuntut adanya strategi humas yang adaptif, persuasif, dan responsif agar setiap kebijakan yang diambil dapat dipahami secara utuh oleh publik, sehingga kepercayaan tetap terjaga dan citra lembaga tidak mengalami penurunan (Saleh, 2024).

Berdasarkan observasi awal, Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani di Desa Tanjung Pauh Mudik yang berdiri pada tahun 2020 awalnya dikenal sebagai pesantren gratis karena selama dua tahun pertama memperoleh dukungan pembiayaan dari orang tua asuh (donatur). Pada periode 2020–2022, jumlah santri masih sangat sedikit, yakni hanya 5 dan

kemudian 2 santri. Setelah bantuan donatur berhenti pada tahun 2022, pesantren akhirnya menetapkan biaya bulanan sebesar Rp500.000–Rp700.000 untuk memenuhi kebutuhan operasional. Kebijakan ini sempat menimbulkan kekhawatiran masyarakat karena dikhawatirkan dapat memengaruhi citra pesantren yang selama ini dikenal tanpa biaya. Namun, situasi yang muncul justru berbeda, karena setelah biaya diberlakukan jumlah santri mengalami peningkatan, yaitu 6 santri pada 2022–2023, 15 santri pada 2023–2024, 18 santri pada 2024–2025, hingga mencapai 53 santri pada 2025–2026. Dalam situasi ini, peran humas menjadi sangat penting, bukan dalam aspek pengelolaan keuangan, tetapi dalam mengelola komunikasi publik, memberikan penjelasan terbuka terkait alasan penetapan biaya, menjembatani dialog antara manajemen dan wali santri, memastikan transparansi kegiatan lembaga, serta mempublikasikan aktivitas pesantren melalui media sosial untuk mempertahankan kepercayaan publik, meskipun pelaksanaannya masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa humas menghadapi tantangan besar sehingga diperlukan strategi komunikasi yang lebih efektif, kemampuan menggali sumber pendanaan alternatif, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan agar citra pesantren tetap terjaga.

Studi-studi terdahulu mengenai manajemen hubungan masyarakat (Humas) dalam lembaga pendidikan umumnya menekankan peran Humas dalam membangun hubungan harmonis dengan orang tua dan masyarakat serta memperkuat citra lembaga melalui komunikasi yang terencana. Mukarohmah (2023), menunjukkan bahwa Humas yang terencana dapat meningkatkan partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah. Sedangkan reputasi pesantren tetap terjaga apabila Humas menerapkan komunikasi terbuka, menjaga interaksi berkelanjutan, serta memanfaatkan media digital, (Afandi,2025; Tinggi,2023: Hamandia,2025). Berdasarkan teori *Strategic Communication Management* dari (Adzimah & Yaqin, 2024), efektivitas Humas dibangun melalui komunikasi yang proaktif dan transparan, sedangkan, Men & Bowen (2017), menekankan bahwa komunikasi dua arah diperlukan untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan publik. Selanjutnya, penelitian lain menunjukkan pergeseran peran Humas ke ranah pemasaran pendidikan; Suyitno (2021), menjelaskan bahwa strategi pemasaran Humas membantu memperkenalkan keunggulan lembaga, penerapan marketing mix memperluas jangkauan promosi (Alifiyah, 2024), branding yang konsisten memperkuat citra (Fanisyah, 2022), dan komunikasi Humas yang efektif mendorong rekomendasi positif dari masyarakat (Kusumaning, 2024), yang sejalan dengan prinsip *Integrated Marketing Communications* bahwa bahwa efektivitas pemasaran meningkat ketika pesan lembaga disampaikan secara terpadu (Kliatchko, 2019).

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dan kondisi lapangan yang telah diuraikan, diketahui bahwa sebagian besar penelitian tentang manajemen hubungan masyarakat dilakukan pada lembaga pendidikan dengan kondisi keuangan yang relatif stabil, sehingga belum banyak mengkaji peran humas dalam menghadapi perubahan kebijakan pembiayaan dari gratis menjadi berbayar yang berpotensi memengaruhi kepercayaan dan citra lembaga (Alim et al., 2026). Berbeda dengan kecenderungan tersebut, Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani justru menunjukkan peningkatan jumlah santri dan tetap menjaga citra positif setelah penerapan sistem pembiayaan, yang mengindikasikan adanya peran dan strategi humas dalam mengelola komunikasi serta membangun kepercayaan masyarakat. Namun, bagaimana manajemen humas dijalankan, strategi apa yang diterapkan, serta faktor pendukung dan penghambatnya belum dikaji secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis manajemen hubungan masyarakat di Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani, khususnya peran dan strategi humas dalam menjaga dan meningkatkan citra pesantren di tengah perubahan sistem pembiayaan.

Landasan teori yang digunakan dalam manajemen hubungan masyarakat merujuk pada *Excellence Theory* yang dikemukakan oleh (Grunic, 2013) yang berfokus pada tiga aspek utama dalam pengembangan manajemen hubungan masyarakat yang efektif, yaitu; 1) Pengetahuan inti (*Knowledge Core*), merujuk pada pemahaman mendalam praktisi humas tentang organisasi dan publiknya sebagai dasar dalam menjalankan fungsi komunikasi. 2) Harapan bersama (*Shared Expectation*) menggambarkan adanya kesepahaman tujuan antara pimpinan sebagai koalisi dominan dan praktisi humas sehingga strategi komunikasi dapat berjalan selaras. 3) Budaya partisipatif (*Participative Culture*) menjadi elemen penting yang mendorong keterlibatan, kolaborasi, serta dialog terbuka di dalam organisasi, sehingga ketiga aspek tersebut saling berhubungan dan menciptakan hubungan yang sinergis untuk menghasilkan strategi komunikasi yang optimal (Mudhoffar & Frinaldi, 2024).

Salah satu unsur penting yang memperkuat keberhasilan strategi tersebut adalah peran humas dalam membangun reputasi lembaga (Wahid et al., 2025). Humas berupaya mengelola komunikasi secara terarah agar pesan organisasi mudah dipahami publik sekaligus menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat. Ketika fungsi humas berjalan efektif lembaga dapat membentuk persepsi yang kuat sehingga reputasi tidak hanya muncul dari kualitas layanan tetapi juga dari cara lembaga menampilkan diri dan menanggapi kebutuhan publik (Suliyah, 2024). Peran humas menjadi penghubung antara strategi komunikasi dan pembentukan citra lembaga secara keseluruhan.

Pembentukan citra tersebut terlihat dalam empat jenis utama yang dijelaskan oleh Jefkins (2004), citra suatu lembaga dibangun melalui empat jenis utama yang berfungsi sebagai dasar dalam merancang strategi *image building*. Citra bayangan (*Mirror image*) menggambarkan bagaimana organisasi menilai atau mengira citra mereka di mata publik berdasarkan persepsi internal, sedangkan citra kini (*current image*) menunjukkan citra aktual yang sedang berkembang di masyarakat dan menggambarkan bagaimana publik benar-benar memandang lembaga. Selanjutnya, citra keinginan (*wish image*) merupakan citra ideal yang ingin dicapai oleh organisasi sebagai arah pengembangan reputasi di masa depan, sementara citra lembaga (*multiple image*) merujuk pada citra majemuk yang terbentuk dari berbagai unit, individu, atau cabang dalam organisasi yang mungkin menampilkan kesan berbeda-beda.

Dengan demikian, penelitian ini menekankan bahwa peran humas sangat penting dalam menjaga dan membangun kembali citra positif lembaga di tengah perubahan sistem pembiayaan. Melalui komunikasi yang terbuka, transparansi informasi, dan keterlibatan antara pihak pesantren, wali santri, serta masyarakat, humas diharapkan mampu menjaga kepercayaan publik dan mendukung keberlangsungan pesantren. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan ilustrasi mengenai strategi humas yang tepat dalam merespons perubahan sistem pembiayaan, sekaligus menjadi rujukan bagi lembaga pendidikan lain dalam menjaga dan memperkuat citra positif mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam peran humas dalam menjaga citra Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani di tengah perubahan sistem pembiayaan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial secara utuh berdasarkan pengalaman langsung para informan (Palupi et al., 2025). Pada tahap awal, peneliti menetapkan fokus penelitian, merumuskan masalah, serta menentukan lokasi penelitian yang relevan dengan fenomena yang dikaji. Selanjutnya, peneliti membangun pemahaman awal melalui studi literatur dan pengamatan awal terhadap kondisi pesantren.

Langkah berikutnya adalah penentuan partisipan penelitian yang dilakukan secara purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap kebijakan perubahan pembiayaan. Partisipan terdiri dari pimpinan pesantren, pengurus humas, dan wali santri. Pemilihan ini bertujuan agar data yang diperoleh bersifat mendalam dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Selain itu, peneliti juga mengidentifikasi sumber data tambahan seperti dokumen resmi, arsip kegiatan, dan publikasi digital untuk melengkapi informasi dari informan.

Tahap pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terstruktur dan mendalam untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi komunikasi humas. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas humas dalam keseharian guna memahami praktik komunikasi yang berlangsung secara nyata. Sementara itu, dokumentasi berupa laporan kegiatan, foto, dan konten media sosial digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung mengumpulkan dan menafsirkan data.

Langkah terakhir adalah analisis dan validasi data. Analisis dilakukan secara bertahap melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan kemudian dikategorikan ke dalam tema-tema seperti strategi komunikasi, transparansi informasi, penggunaan media sosial, dan respons masyarakat. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan waktu dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan waktu yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai peran humas dalam membangun dan menjaga citra lembaga.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengetahuan Inti (Knowledge Core) dalam Manajemen Hubungan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani memiliki pengetahuan inti yang tercermin dari kemampuannya memahami kondisi internal lembaga sekaligus membaca dinamika eksternal yang berkembang seiring dengan perubahan sistem pembiayaan dari gratis menjadi berbayar.

Pimpinan pesantren dan Kepala Humas menyatakan hal yang sama bahwa perubahan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis. Sebagaimana disampaikan dalam wawancara

“Perubahan sistem pembiayaan ini kami pahami bukan sekadar soal administrasi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana masyarakat melihat pesantren. Karena itu, kami menyadari bahwa kebijakan ini perlu dikomunikasikan dengan hati-hati, dengan mempertimbangkan kondisi internal serta kemungkinan respon dari wali santri dan masyarakat”.

**Tabel. Hasil Analisis Pengetahuan Inti Humas dalam Perubahan Kebijakan Pembiayaan**

Aspek	Temuan Utama	Dampak terhadap Citra
Pemahaman kebijakan	Dipandang sebagai kebijakan strategis, bukan sekadar administratif	Citra lembaga lebih diperhatikan dalam setiap keputusan
Pertimbangan komunikasi	Disampaikan secara hati-hati dan terencana	Mengurangi potensi kesalahpahaman publik

Analisis internal dan eksternal	Memperhatikan kondisi lembaga dan respon masyarakat	Terbangun keseimbangan antara kepentingan lembaga dan publik
Orientasi komunikasi	Menjaga persepsi dan kepercayaan masyarakat	Citra pesantren tetap positif dan stabil

Oleh karena itu, perubahan kebijakan dipandang sebagai isu komunikasi yang mengandung risiko sosial dan psikologis, sehingga memerlukan analisis yang cermat sebelum disosialisasikan kepada publik. Kesadaran inilah yang kemudian menjadi dasar bagi humas dan pimpinan pesantren dalam melakukan pemetaan risiko komunikasi serta merumuskan strategi penyampaian kebijakan yang selaras dengan nilai dan identitas pesantren.

Pemahaman humas tersebut tercermin dari adanya analisis risiko komunikasi yang dilakukan secara internal sebelum kebijakan disosialisasikan. Humas dan pimpinan pesantren menilai bahwa potensi penurunan citra bukan disebabkan oleh besaran biaya yang ditetapkan, melainkan oleh kekhawatiran masyarakat terhadap perubahan nilai pesantren, khususnya anggapan bahwa pesantren tidak lagi menjunjung kesederhanaan dan kepedulian sosial. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh pimpinan pesantren dalam wawancara:

“Yang menjadi perhatian kami bukan semata-mata kemampuan masyarakat dalam membayar, tetapi lebih pada bagaimana mereka memaknai perubahan ini. Kami tidak ingin muncul anggapan bahwa pesantren telah bergeser dari nilai-nilai yang selama ini dijunjung”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa humas memahami citra pesantren sebagai aset utama yang harus dijaga, sehingga perubahan kebijakan pembiayaan perlu dikomunikasikan secara hati-hati dan penuh pertimbangan.

Kesadaran terhadap risiko tersebut mendorong humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani untuk menyusun narasi kebijakan yang selalu dikaitkan dengan visi dan misi pesantren. Berdasarkan hasil observasi, biaya tidak dikomunikasikan sebagai tujuan utama, melainkan sebagai sarana untuk menjaga kualitas pendidikan, pembinaan santri, serta keberlanjutan kegiatan pesantren. Biaya dipahami sebagai penopang aktivitas pembelajaran, pembinaan akhlak, dan pengembangan prestasi santri. Narasi ini disampaikan secara konsisten melalui forum wali santri, komunikasi informal, serta penyampaian langsung oleh pimpinan pesantren. Konsistensi pesan dalam komunikasi organisasi merupakan bagian dari pengetahuan inti humas agar makna kebijakan tidak dipahami secara parsial oleh publik (Zaini & Muksin, 2024). Konsistensi pesan ini menunjukkan bahwa humas berupaya menjaga kesatuan makna antara kebijakan dan nilai lembaga tetap dipersepsikan sejalan dengan identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Selain memahami kondisi organisasi, humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani juga menunjukkan pemahaman yang baik terhadap karakteristik publik pesantren. Wali santri lama dan masyarakat sekitar dipandang sebagai kelompok yang paling sensitif terhadap perubahan pembiayaan karena memiliki ikatan emosional dan historis dengan pesantren. Berdasarkan observasi lapangan, pertanyaan dan kekhawatiran yang muncul pada tahap awal sosialisasi lebih bersifat psikologis dan berbasis nilai, bukan semata-mata pertimbangan ekonomi. Oleh karena itu, humas memilih pendekatan dialogis dan personal agar masyarakat merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses komunikasi.

Dalam konteks citra bayangan (*mirror image*), pimpinan dan humas menafsirkan respons awal masyarakat sebagai bentuk kekhawatiran dan ketidakpahaman (Shilfani et al.,

2025), bukan sebagai penolakan terhadap pesantren. Kekhawatiran tersebut dipahami sebagai akibat dari keterbatasan informasi awal mengenai alasan dan peruntukan biaya. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa kekhawatiran terbesar pimpinan justru tidak terbukti. Sebagaimana disampaikan oleh pimpinan dan bagian humas pesantren:

“Sebelumnya kami sempat mengira bahwa perubahan biaya ini bisa berdampak pada berkurangnya jumlah santri. Namun dalam pelaksanaannya, justru terjadi sebaliknya, jumlah santri terus mengalami peningkatan”.

Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi negatif yang dikhawatirkan tidak berkembang menjadi krisis citra.

Citra kini (*current image*) Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani menunjukkan adanya pergeseran cara pandang masyarakat dan wali santri yang semakin rasional dalam menilai lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pertimbangan utama wali santri tidak lagi berfokus pada persoalan biaya, melainkan pada kualitas pendidikan, prestasi santri, serta keberlangsungan program pembinaan yang dijalankan pesantren. Kondisi ini tercermin dari meningkatnya jumlah santri serta menurunnya pertanyaan dan respons bernada curiga terhadap kebijakan pembiayaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa humas pesantren memiliki pengetahuan inti yang memadai dalam memahami kondisi internal lembaga, karakteristik publik, serta potensi risiko komunikasi yang muncul akibat perubahan kebijakan, sehingga mampu merancang pesan yang selaras dengan visi pesantren dan disampaikan secara konsisten kepada masyarakat.

Pemahaman humas terhadap dinamika perubahan kebijakan pembiayaan semakin menguat melalui respons wali santri yang cenderung positif dan rasional dalam menilai pesantren. Penerimaan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kejelasan alokasi dana untuk menunjang operasional dan peningkatan kualitas pembelajaran, tetapi juga oleh adanya kebijakan keringanan bagi keluarga kurang mampu serta pembebasan biaya bagi santri yatim dan piatu. Kondisi ini menunjukkan bahwa humas mampu membaca sensitivitas sosial publik pesantren dan mengintegrasikan nilai empati dalam narasi kebijakan yang disampaikan.

Dengan demikian, temuan penelitian menegaskan bahwa pengetahuan inti humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani tercermin dari kemampuannya memahami respons publik secara rasional, membaca sensitivitas sosial, serta mengintegrasikan nilai empati dalam narasi kebijakan pembiayaan. Pendekatan komunikasi yang reflektif dan kontekstual ini menunjukkan bahwa peran humas tidak terbatas pada pengelolaan informasi teknis, melainkan berkembang sebagai kapasitas strategis dalam menjaga legitimasi lembaga, keberlanjutan citra, dan kepercayaan publik. Melalui pengelolaan komunikasi yang sensitif terhadap dinamika sosial, pesantren mampu mempertahankan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam yang menjunjung kepedulian sosial di tengah perubahan kebijakan yang bersifat strategis.

### **Harapan Bersama (Shared Expectation) antara Pimpinan dan Humas**

Pengelolaan komunikasi di Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani memperlihatkan adanya keselarasan harapan (*shared expectation*) antara pimpinan pesantren dan humas dalam merespons perubahan sistem pembiayaan dari gratis menjadi berbayar. Keselarasan tersebut dibangun melalui pembahasan internal yang dilakukan sebelum kebijakan disampaikan kepada wali santri dan masyarakat. Proses ini diarahkan untuk menyamakan cara pandang pimpinan dan humas terhadap tujuan kebijakan, merumuskan pesan inti yang akan dikomunikasikan, serta memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat dipahami secara tepat dan tidak menimbulkan kesalahpahaman di tengah publik.

Diskusi internal antara pimpinan dan humas dilakukan secara intens meskipun berlangsung dalam suasana yang tidak formal. Pembahasan difokuskan pada bagaimana kebijakan dipersepsikan oleh wali santri serta pesan apa yang perlu ditekankan agar tetap sejalan dengan nilai, visi, dan arah pengembangan pesantren. Penyamaan makna terhadap pesan inti menjadi aspek penting dalam kerangka *shared expectation*, karena pimpinan dan humas memiliki peran yang saling melengkapi dalam membangun kepercayaan publik (Cornelissen, 2020). Dengan adanya keselarasan tersebut, komunikasi yang disampaikan kepada masyarakat dapat terjaga konsistensinya dan tidak menimbulkan kesan adanya perbedaan sikap maupun perubahan pesan antar pihak internal pesantren.

Salah satu temuan penting berkaitan dengan perhatian pimpinan pesantren terhadap efektivitas komunikasi kebijakan. Pimpinan menekankan bahwa kebijakan pembiayaan harus dipahami secara utuh oleh wali santri agar tidak memunculkan penilaian negatif terhadap pesantren. Hal ini tercermin dalam pernyataan pimpinan pesantren berikut:

“Yang paling penting bagi kami adalah wali santri paham tujuan kebijakan ini, jadi pesan yang disampaikan harus sederhana dan tidak berbelit-belit.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kejelasan dan kesederhanaan pesan menjadi prinsip utama dalam komunikasi kebijakan. Berdasarkan kondisi lapangan, pendekatan ini dipandang relevan mengingat latar belakang wali santri yang beragam. Dengan menyederhanakan pesan dan menekankan tujuan kebijakan, pesantren berupaya membangun pemahaman bersama bahwa perubahan pembiayaan merupakan kebutuhan kelembagaan, bukan semata-mata keputusan administratif.

Selain berfokus pada komunikasi kebijakan, temuan lapangan juga menunjukkan adanya orientasi jangka panjang pimpinan terhadap pengembangan lembaga. Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani saat ini baru menyelenggarakan pendidikan pada jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan ke depan direncanakan akan menambah jenjang Madrasah Aliyah (MAN). Harapan tersebut disampaikan oleh pimpinan pesantren sebagai berikut:

“Pesantren ini sekarang masih sampai MTs, ke depan kami berharap bisa menambah jenjang MAN supaya santri bisa melanjutkan pendidikan di lingkungan pesantren yang sama dan pembinaannya lebih berkelanjutan.”

### Gambar 1. Proses Pembangunan Kampus 2 sebagai Penguatan Kelembagaan



Rencana pengembangan jenjang pendidikan ini menunjukkan bahwa kebijakan pembiayaan dipahami sebagai bagian dari strategi penguatan kelembagaan. Di lapangan, pembiayaan tidak diposisikan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai sarana untuk mendukung keberlanjutan program pendidikan, pembinaan santri, serta pengembangan pesantren dalam jangka panjang.

Keselarasan internal tersebut diperkuat oleh peran humas dalam mengelola arus informasi kepada wali santri. Humas berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan

pimpinan dan pemahaman publik dengan menekankan tujuan serta manfaat kebijakan bagi peningkatan mutu pendidikan. Rincian teknis keuangan tidak dijadikan pesan utama agar tidak menimbulkan penafsiran yang beragam dan berpotensi mengganggu citra pesantren. Praktik ini menunjukkan bahwa humas menjalankan peran strategis dalam menjaga stabilitas komunikasi lembaga.

Keselarasan harapan (*shared expectation*) antara pimpinan dan humas menjadi fondasi utama dalam pengelolaan komunikasi Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani. Dalam diskusi bersama pimpinan dan unsur terkait, setiap kebijakan tidak langsung ditetapkan, tetapi terlebih dahulu dikaji, dipertanyakan, dan dipahami secara menyeluruh dari berbagai sudut pandang. Kesamaan orientasi ini memungkinkan kebijakan pembiayaan disampaikan secara konsisten, terarah, dan mudah dipahami oleh wali santri, sehingga potensi kesalahpahaman dapat ditekan. Di lapangan, konsistensi pesan yang menekankan tujuan pendidikan, keberlanjutan pembinaan santri, serta penguatan kelembagaan mendorong wali santri memaknai perubahan sistem pembiayaan sebagai kebutuhan institusional, bukan sebagai beban tambahan. Dengan demikian, *shared expectation* berfungsi tidak hanya sebagai kesepahaman internal, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menjaga kepercayaan publik dan mendukung keberlanjutan pengembangan pesantren .

### **Budaya Partisipatif (Participative Culture) dalam Kegiatan Humas**

Budaya partisipatif dalam kegiatan humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani terlihat sejak awal proses komunikasi dengan wali santri dan masyarakat, khususnya ketika pesantren mulai menyosialisasikan perubahan sistem pembiayaan. Dalam keseharian aktivitas pesantren, humas tidak menempatkan diri sebagai pihak yang hanya menyampaikan informasi satu arah, melainkan sebagai penghubung yang membuka ruang dialog dan interaksi. Pertemuan wali santri, komunikasi langsung dengan pengurus, hingga obrolan informal di lingkungan pesantren menjadi bagian dari praktik humas yang bersifat terbuka dan partisipatif. Suasana yang terbangun tampak akrab dan kekeluargaan, sehingga masyarakat merasa dekat dengan pesantren dan tidak canggung untuk menyampaikan pandangan maupun pertanyaan.

Budaya tersebut tercermin dari pengakuan wali santri yang merasa diberi ruang untuk berbicara dan didengar. Salah seorang wali santri menyampaikan:

“Waktu perubahan biaya itu, kami dikumpulkan dan dipersilakan bertanya. Semua dijelaskan dengan tenang, jadi kami merasa dilibatkan, bukan hanya diberi keputusan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa humas pesantren tidak menutup diri terhadap respons masyarakat, melainkan menjadikan dialog sebagai bagian penting dalam proses komunikasi. Wali santri lainnya juga mengungkapkan hal serupa:

“Kalau ada yang belum paham, bisa langsung bertanya ke pengurus. Tidak ada kesan ditutup-tutupi.”

Kondisi ini memperlihatkan bahwa partisipasi masyarakat bukan sekadar formalitas, tetapi benar-benar hadir dalam praktik komunikasi sehari-hari.

Masukan dan respons wali santri kemudian dimanfaatkan humas sebagai bahan evaluasi dalam menyusun strategi komunikasi berikutnya. Dari pengamatan di lapangan, humas berupaya menyesuaikan bahasa penyampaian agar lebih sederhana, tidak kaku, dan mudah dipahami oleh seluruh lapisan masyarakat. Penjelasan mengenai kebijakan pembiayaan tidak hanya disampaikan secara administratif, tetapi juga dikaitkan dengan kondisi pesantren, kebutuhan santri, serta tujuan jangka panjang lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa budaya partisipatif berpengaruh langsung terhadap cara humas membangun pesan dan memilih pendekatan komunikasi yang lebih empatik.

Praktik komunikasi yang terbuka dan melibatkan masyarakat tersebut turut membentuk citra pesantren sebagai lembaga yang ramah, terbuka, dan responsif (Asror, 2024). Masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima informasi, tetapi sebagai bagian dari lingkungan pesantren itu sendiri. Keterlibatan ini juga terlihat dalam berbagai kegiatan keagamaan dan sosial yang melibatkan masyarakat sekitar, sehingga hubungan antara pesantren dan lingkungan terjalin secara harmonis dan berkelanjutan.

Pola komunikasi yang melibatkan publik secara aktif sebagaimana tergambar dalam praktik humas pesantren mencerminkan prinsip budaya partisipatif dalam hubungan masyarakat (Annabila et al., 2024). Komunikasi yang bersifat dialogis, terbuka, dan berorientasi pada keterlibatan memungkinkan lembaga membangun hubungan yang lebih setara dengan publiknya (Wiwitan et al., 2022). Melalui ruang dialog dan interaksi yang berkelanjutan, publik tidak hanya menerima informasi, tetapi juga memperoleh pemahaman yang utuh mengenai kebijakan lembaga. Pendekatan ini memperkuat rasa saling percaya serta menciptakan hubungan jangka panjang yang stabil antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Budaya partisipatif dalam hubungan pesantren dengan masyarakat sekitar juga tampak dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa keberadaan Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani tidak menimbulkan gangguan sosial. Masyarakat sekitar justru berperan aktif dalam membantu kelancaran aktivitas pesantren, baik dalam kegiatan keagamaan maupun kegiatan sosial. Salah satu pengurus pesantren menyampaikan bahwa

“selama ini tidak ada konflik dengan masyarakat, justru banyak yang membantu dan mendukung kegiatan pondok.”

Kondisi ini memperlihatkan bahwa humas berhasil membangun komunikasi yang harmonis dan partisipatif, di mana masyarakat tidak hanya menjadi objek komunikasi, tetapi juga mitra dalam menjaga keberlangsungan pesantren.

Upaya menjaga dan meningkatkan citra pesantren ke depan dilakukan secara bertahap melalui penegakan disiplin di berbagai aspek kelembagaan. Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan pesantren menjelaskan bahwa peningkatan disiplin orang tua, sistem pembelajaran, serta kedisiplinan pendidik menjadi fokus utama penguatan citra lembaga. Bahkan, pesantren tidak segan mengambil tindakan tegas dengan memberhentikan pendidik yang tidak disiplin serta mengeluarkan santri yang dinilai mengganggu ketertiban atau merusak citra pesantren. Kebijakan ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya selektif dalam menerima santri, tetapi juga dalam menjaga kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan. Langkah strategis ini dipahami sebagai bagian dari manajemen citra yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam (Harahap, 2024).

Secara keseluruhan, budaya partisipatif (*participative culture*) dalam kegiatan humas Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani terbangun melalui komunikasi yang terbuka, dialogis, dan melibatkan wali santri serta masyarakat sebagai bagian dari lingkungan pesantren. Humas menjalankan peran tidak hanya sebagai penyampai kebijakan, tetapi juga sebagai penghubung yang memfasilitasi interaksi dan pertukaran pandangan secara berkelanjutan. Pola komunikasi yang akrab dan kekeluargaan tersebut mendorong terciptanya kepercayaan, rasa memiliki, serta penerimaan masyarakat terhadap kebijakan pesantren. Budaya partisipatif ini memperkuat fungsi humas sebagai sarana membangun hubungan harmonis dan mendukung keberlanjutan lembaga pesantren.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen hubungan masyarakat di Pondok Pesantren Permata Nusantara Madani berperan strategis dalam menjaga dan membangun

citra lembaga di tengah perubahan sistem pembiayaan dari gratis menjadi berbayar. Peran tersebut tercermin melalui penguatan pengetahuan inti humas dalam memahami kondisi internal pesantren melalui beberapa langkah utama, yaitu pemetaan ulang kondisi kelembagaan sebelum kebijakan diumumkan, identifikasi kesiapan sumber daya serta dampaknya terhadap budaya pesantren, serta diskusi terbuka bersama pimpinan dan unsur terkait. Pemetaan dilakukan tidak hanya melalui rapat formal, tetapi juga forum musyawarah yang mengintegrasikan nilai kepesantrenan serta pembacaan suasana psikologis internal. Humas juga memastikan kesiapan tenaga pendidik, sarana, dan sistem pendukung.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan pesantren dalam mempertahankan citra lembaga tidak terlepas dari pengelolaan humas yang strategis, reflektif, dan partisipatif. Diskusi terbuka dilakukan dengan pendekatan tabayyun untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan keselarasan antara pimpinan dan humas. Humas berperan tidak hanya sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai aktor dalam membangun makna kebijakan, menjaga legitimasi, serta mengintegrasikan nilai empati. Sinergi ini memperkuat kepercayaan publik dan meneguhkan posisi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang kredibel.

## REFERENSI

- Adzimah, M., & Yaqin, M. A. (2024). *Digital Communication Approaches to Strengthen Public Trust and Engagement*. 03(02), 210–224.
- Afandi, M. A., Muadin, A., & Ridani, A. (2025). *The Role of Public Relations in Improving the Quality of Education in Schools*. 06(01), 37–52. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v6i1.2119>
- Alifiyah, N., Zohriah, A., & Djabidi, F. (2024). *Marketing Mix in Educational Institutions*. 3(12), 2703–2712.
- Alim, K., Yanti, R. P., & Aprianto, I. (2026). *Program Hubungan Masyarakat dalam Membangun Citra dan Kepercayaan Publik di Lembaga Pendidikan*. 5(1), 336–345. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.5611>
- Annabila, C. I., Yusrianti, S., & Barus, J. (2024). Manajemen Humas untuk Meningkatkan Animo Masyarakat terhadap Pesantren Modern Ummul Qura Kabupaten Bireuen. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 15(2), 152–171.
- Asror, M. C. (2024). *Efektivitas Komunikasi Pondok Pesantren Keterampilan Al-Ikhlas Ponorogo Dalam Pembentukan Citra (Studi Deskriptif Pada Akun Youtube@ Media Al Ikhlas)*. IAIN Ponorogo.
- Fanisyah, E. (2022). MANAJEMEN PEMASARAN PENDIDIKAN MELALUI STRATEGI BRANDING DI *ElsahFanisyah\_9910820008@mhs.unj.ac.id* 1 Manajemen Pendidikan , Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta 2 Manajemen Pendidikan , Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta 3 Manajemen Pendidikan , Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta *MARKETING MANAGEMENT OF EDUCATION THROUGH BRANDING STRATEGY OF AL FALAAH ISLAMIC Junior High School , SOUTH TANGERANG*. 9(1), 9–23.
- Grunig, J. E. (2013). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Inggris; Taylor & Francis.
- Hafizhah, N. S. (2023). Framing berita media online terhadap fenomena Sholat Idul Fitri tahun 1444 H di Pondok Pesantren Al-Zaytun. *El-Hikmah: Jurnal Ilmu Dakwah Dan Komunikasi*, 19(10, Juli), 67–100.
- Hamandia, M. R. (2025). *Kekuatan Komunikasi: Strategi Public Relations dalam Membangun School Branding Pada SDIT Al-Furqon Palembang*. 2(1), 1–13.

- Hidayat, U. S. (2021). *Urgensi Penguatan Pendidikan Karakter Dalam Menyiapkan Generasi Emas 2045: Strategi Membangun Generasi Cerdas, Berkarakter dan Berdaya Saing di Abad 21*. Nusa Putra Press.
- Jefkins, F. W. (2004). *Public Relations Contemporary Issues and Techniques*. Inggris: Elsevier/Butterworth-Heineman.
- Kliatchko, J. (2019). *Integrated Marketing Communication: Putting the Human Person at the Core*. Cambridge Scholars Publisher.
- Kurniasari, D., Hakim, L., & Syaifudin, M. (2024). *Peran Hubungan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. 06(02), 12175–12184.
- Kusumaning, S. A. A., Roesminingsih, E., Khamidi, A., Nursalim, M., Surabaya, U. N., Masyarakat, H., & Sekolah, P. (2024). *Perilaku Organisasi dan Peran Hubungan Masyarakat dalam Pemasaran Sekolah*. 1192–1205. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03>.
- Lina, R. Z., Zebua, A. M., & Pohan, M. M. (2025). *Optimalisasi Strategi Hubungan Masyarakat Dalam Meningkatkan Citra dan Daya Saing Sekolah*. *Jambura Journal of Educational Management*, 6, 161–170.
- Maulana, M. H. A., & Hasan, M. (2019). *Manajemen hubungan masyarakat pada lembaga pendidikan pesantren*. *Itqan*, 10(1), 147–166.
- Men, R. L., & Bowen, S. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Mudhoffar, K., & Frinaldi, A. (2024). *Transformasi budaya organisasi dalam mendorong perilaku inovatif pegawai negeri sipil: Studi kasus di sektor publik Indonesia*. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 611–619.
- Mukarohmah, A. H. (2023). *IMPLEMENTATION OF PUBLIC RELATIONS MANAGEMENT IN*. 2(November), 3606–3611.
- Mustaqim, M. (2016). *Partisipasi Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 10(1), 245–275.
- Nadzifah, A., & Listyani, R. H. (2025). *Analisis Wacana Kritis Berita Kekerasan di Pesantren Pada Media Sosial*. *Paradigma*, 14(1), 31–40.
- Nurazizah, E., Astria, G., & Faelasup, F. (2025). *Sejarah Perkembangan Pendidikan Islam di Nusantara: Studi Literatur Tentang Pondok Pesantren dan Madrasah*. *Jurnal Miftahul Ilmi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(3), 117–131.
- Palupi, N. W. I., Ummah, S. R., & Larasati, P. (2025). *Konsep dan Praktik Metode Kualitatif untuk Penelitian Sosial*. *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(4), 188–198.
- Saleh, A. (2024). *Implementasi Etika Komunikasi Manajemen Humas Dalam Lembaga Pendidikan Islam*. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 19(1), 1308–1318.
- Sandyakala, M. C. (2020). *Peran Public Relations dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan The Public Relations Role in Enhancing the Image of Educational Institutions*. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(2), 184–198.
- Shilfani, S., Judijanto, L., & Sepriano, S. (2025). *Public Relations: Membangun Citra Positif dan Meningkatkan Kepercayaan Publik*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Suliyah, S. (2024). *Manajemen Humas Di Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit Tahta Media.
- Suyitno. (2021). *Strategi Hubungan Masyarakat (Public Relation) dalam Peningkatan Pemasaran Lembaga Pendidikan*. 5(5), 4138–4145.
- Tinggi, S., Islam, A., Java, E., & Management, P. R. (2023). *PUBLIC RELATIONS MANAGEMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN ISLAMIC management at Kunuuzul Imam Kauman Bondowoso Islamic Boarding School*. 5(3), 305–316.
- Wahid, A. T., Sadiyah, A. F., Rosa, A., Tsanya, A. Z., Fitriana, A. A., & Kazandra, B. (2025).

Peran Hubungan Masyarakat dalam Membangun School Branding di Satuan Lembaga Pendidikan. *Proceedings Series of Educational Studies*.

Widodo, R. (2024). *Strategic Public Relations Communication in Higher Education : The Case of Raden Fatah State Islamic University Palembang*. 12(1), 76–83.  
<https://doi.org/10.12928/channel.v12i1.648>

Wiwitan, T., Yulianita, N., & Novita, S. (2022). Model Dialogis Dalam Komunikasi Pelayanan Perguruan Tinggi Swasta Di Masa Pandemi Covid-19. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik Dan Komunikasi Bisnis*, 6(2), 175–182.

Zaini, M. L., & Muksin, N. N. (2024). Fungsi Humas Pemerintah Daerah Kota Serang dalam Memperkuat Komunikasi Kebijakan Pengelolaan Sampah di Kelurahan Cilowong. *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial Dan Humaniora*, 2(4), 321–334.

---

---

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

**CC-BY-SA**