

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, uraian temuan – temuan di bab IV oleh peneliti akan didialogsikan dengan teori atau pendapat para ahli. Rekonstruksi konsep disusun menjadi proposisi-proposisi sebagai temuan teoritikal substantif atau praktis.²²⁰ Sebagaimana yang ditegaskan dalam teknik analisa data kualitatif deskriptif, dari data yang telah diperoleh baik melalui dokumentasi, observasi, dan wawancara diidentifikasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dari hasil penelitian tersebut dikaitkan dengan teori yang ada dan dibahas, tentang inovasi dan daya saing sekolah/madrasah. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: (1) keberadaan program inovasi kepala madrasah, (2) implementasi inovasi, (3) mekanisme komunikasi secara difusi dan diseminasi, dan (4) dampak inovasi kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah.

A. Keberadaan Program Inovasi Kepala Madrasah

Inovasi adalah ide atau gagasan dan atau metode yang dianggap baru oleh penerimanya. Inovasi merupakan tanggapan terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat dan merupakan sebuah alternatif yang digunakan untuk memperbaiki program yang sudah ada maupun sebagai solusi terhadap permasalahan yang ada.²²¹ Inovasi dapat muncul karena adanya kemampuan untuk mengkombinasikan alternatif - alternatif yang ada. Sebagaimana yang

²²¹ Pendapat M. Rongers ,” Inovasi adalah gagasan, metode, tindakan, produk, dan atau jasa yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok 160 gadopsinya. Lihat Udin Syaefudin Sa’ud, *Inovasi Pendidikan*, cet ke-VII (Bandung: Alfa), 4.

terjadi di lapangan, inovasi yang muncul di kedua lokasi penelitian didorong oleh adanya permasalahan yang sedang dihadapi oleh lembaga dan sebagai respon terhadap perkembangan teknologi.

Sebagaimana dipaparkan di bab IV, inovasi yang muncul di situs I muncul karena adanya anggapan bahwa MTs hanya mengajarkan ilmu agama tidak mencakup keterampilan hidup (*lifeskill*). Dari permasalahan itu, maka munculah inovasi untuk mengembangkan program ekstrakurikuler dan pengembangan diri. Sementara itu, inovasi yang terjadi di situs II dilatarbelakangi oleh adanya rasa kurang puas terhadap program kelas unggulan yang ada. Sehingga munculah gagasan untuk membuat program akselerasi. Pemunculan program adiwiyata yang ada di situs II juga bertolak dari permasalahan yang ada di masyarakat sekitar yang mana rasa dan tindakan untuk peduli terhadap lingkungan mulai luntur. Oleh karena itu, program adiwiyata yang diselenggarakan di situs II merupakan sebuah solusi untuk menanamkan karakter peduli lingkungan.

Inovasi identik dengan hal baru. Baru yang dimaksud disini adalah bersifat relatif, yang artinya bahwa pengertian baru didasarkan pada penerima inovasi.²²² Sebagaimana yang terjadi dilapangan, meskipun ekstrakurikuler dan program akselerasi maupun adiwiyata dikatakan sebagai inovasi karena dianggap sebagai hal baru oleh para warga di kedua situs penelitian tersebut dan terbukti mampu meningkatkan program yang sudah ada di kedua lokasi

²²²Sebagaimana dikemukakan oleh M. Rongers yang dikutip oleh Sa'ud, "*The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it if the idea seems to be new to the individual, it is an innovation*" dapat dilihat di buku Udin Syaifudin Sa'ud dengan judul *Inovasi Pendidikan*, cet ke-VII (Bandung: Alfabeta, 2014), .4

penelitian. Disamping itu, inovasi tidak berarti hanya bersifat asal baru. Namun, ide terkait pengembangan inovasi haruslah ide yang dilakukan secara sadar, terarah dan terprogram.²²³ Ide yang telah diputuskan perlu dimasukkan kedalam program. Hasil penelitian di lapangan juga menunjukkan bahwa pengembangan inovasi yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah di situs I dan situs II dijadikan program tahunan kepala madrasah. Program yang terbentuk disertai dengan pembentukan tim penyelenggara program yang mana kepala madrasah mendelegasikan dan memberi wewenang kepada guru yang ditunjuk untuk menyusun program kegiatan serta pembiayaan yang diperlukan. Program pengembangan ekstrakurikuler dan pengembangan diri, program akselerasi dan adiwiyata merupakan sebuah perubahan yang dilakukan secara terstruktur, memiliki kepengurusan dan tujuan serta pembiayaan yang jelas. Itu artinya bahwa program – program tersebut sesuai dengan salah satu ciri inovasi yakni, terprogram.

Inovasi adalah perubahan. Dalam dunia pendidikan inovasi perlu dilakukan terus menerus atau dikenal sebagai sebuah sirkulasi/perputaran. Sirkulasi inovasi dalam dunia pendidikan akan terus berlangsung selama lembaga tersebut dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki jiwa inovatif dan kreatif serta mampu mengatur dan menggerakkan *teamwork*nya untuk proaktif terhadap apa yang terjadi baik di dalam maupun diluar lembaga yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang tertera di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia

²²³ Sa'ud, *Inovasi...*, 8.

(Permendiknas RI), UU No. 13 Tahun 2007 yang menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah dituntut untuk mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah dan bekerja keras untuk menciptakan keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

Sebagaimana dijabarkan dalam bab IV, bahwa inovasi yang ada di situs I dan situs II merupakan pengembangan dari kreatifitas kepala madrasah bersama *teamworknya* melalui musyawarah. Temuan yang ada dilapangan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Verona dkk yang mana disebut bahwa” *the sharing information can create the idea of inovation*”.²²⁴

Inovasi dapat pula bersumber dari proses inkuibasi²²⁵ yakni dengan cara melakukan studi banding di sekolah/madrasah yang telah menerapkan program tersebut. Sebagaimana yang dilakukan oleh pimpinan di situs II ketika akan membuka program akselerasi. Beliau beserta beberapa guru melakukan studi banding ke MTsN 3 Malang, yang notabennya sudah menerapkan program akselerasi. Dalam studi banding ini, kepala madrasah dan beberapa guru melakukan pembelajar terkait program akselerasi yang ada disana serta cara penyusunan prososal perizinan penyelenggaraan program akselerasi. Hasil studi banding yang dilaksanakan tersebut kemudian

²²⁴ Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers. *Organization Studies*, 27(6), 765-788. doi: 10.1177/0170840606061073

²²⁵ Kreatifitas individu sebagai kepala sekolah muncul dengan melihat langsung proses kegiatan yang dilakukaan sekolah lain. Kepala dan staff perlu melakukan studi banding untuk membangun ide, gagasan dan komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lihat di buku Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarka: Ar-Ruzz Media, 2013), 206.

diterapkan di madrasahnya dengan menggunakan metode yang jelas berbeda dengan yang ada di MTsN 3 Malang namun tetap berpacu pada Undang – Undang terkait program akselerasi. Oleh karena itu, program akselerasi yang dilakukan di situs II tersebut dikatan sebagai inovasi bukan sebagai tindakan adopsi.

B. Implementasi Inovasi Kepala Madrasah

Inovasi melalui musyawarah yang telah dituangkan ke dalam program kepala madrasah dalam meningkatkan program yang sudah ada di kedua situs peletian merupakan tindakan untuk melibatkan dan menggerakkan *teamworknya*. Hal ini bertujuan agar inovasi yang dibuat dapat diterima dan menumbuhkan rasa *handarbeni*.

Sementara itu, sebagaimana yang dipaparkan di bab IV, ada beberapa hal yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi yang ada di kedua situs penelitian, yakni: 1) inovasi yang dirasa mudah akan mudah pula untuk diaplikasikan, 2) tingkat keuntungan, sebagaimana penerapan program pengembangan diri dan pengembangan ekstrakurikuler yang memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan prestasi dan *lifeskill* siswa sehingga program ini diterima baik oleh guru, siswa, dan juga orang tua/wali, 3) dapat diobservasi, sebagaimana hasil dari program adiwiyata dan akselerasi yang ada di situs II sudah dapat diterapkan dengan baik mulai tahun ke -3, hal ini dikarenakan baik program akselerasi maupun adiwiyata sudah membuahkan hasil yang dapat dilihat, 4) sesuai dengan nilai, sebagaimana yang terjadi di

situs II, bahwa banyak pihak baik internal maupun eksternal yang menolak pelaksanaan program akselerasi pada awal tahun pertama. Hal ini dikarenakan adanya persepsi bahwa program tersebut hanya menyebabkan kesenjangan/ *social gap* antara siswa akselerasi dengan siswa reguler dan selain. Temuan yang ada di lapang sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfred Otara bahwa lemahnya struktur pendukung(dukungan para guru) dan kurangnya pendekatan holistik dapat merusak proses inovasi di lembaga pendidikan.²²⁶

Temuan – temuan tersebut juga sesuai dengan pendapat M. Rogers bahwa ada beberapa karakter yang mempengaruhi penerapan inovasi, yakni; keuntungan relatif, kompatibel atau kesesuaian dengan norma dan nilai, kompleksitas/tingkat kesulitan, trialabilitas/dapat dicoba dan dapat diamati/diobservasi.²²⁷

Inovasi yang ada di lapang/lokasi penelitian dapat berjalan karena adanya motivasi, penjelasan terkait manfaat dari inovasi yang akan dilakukan dan pemberian fasilitas yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk memfasilitasi kegiatan tersebut. Sehingga inovasi dapat dilaksanakan dengan baik. Temuan yang ada di situs I menunjukkan adanya motivasi yang dilakukan pimpinan kepada guru – guru terkait pelaksanaan program pengembangan diri. Dalam paparan data di bab IV, kepala madrasah di situs I juga memfasilitasi program pengembangan ekstrakurikuler seperti pengadaan

²²⁶ Alfred Otara, *Innovation: A Strategy for Survival of Education Organizations*, Jurnal International Volume 2 No. 9; September 2012, diakses dari www.aijcrnet.com/journals/Vol2No9September..20.pdf, Minggu, 29 Februari 2016, Pk. 23.00.

²²⁷ Everett M. Rogers, *Diffusion* ...,14-16

alat spa rambut sehingga ekstrakurikuler tata rias menjadi berkembang dan berjalan lancar. Sedangkan temuan di situs II, kepala madrasah juga memberi motivasi kepada para guru terkait program adiwiyata. Hasil temuan yang ada di kedua lokasi penelian menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai penggerak/promotor.²²⁸ Pengadaan fasilitas yang mendukung program akselerasi seperti wifi, LCD proyektor dan audio serta multimedia juga dilakukan di situs II guna mendukung program akselerasi. Sehingga inovasi yang ada di kedua lokasi penelitian berjalan dengan baik dan eksis sampai sekarang dan inovasi yang ada di dua situs penelitian juga mampu meningkatkan prestasi siswa. Temuan – temuan yang ada baik di situs I maupun di situs II sesuai dengan pendapat Syaefudin Sa'ud bahwa dalam melaksanakan atau menerapkan sebuah inovasi dalam pendidikan diperlukan adanya strategi. Strategi tersebut adalah strategi fasilitas, strategi pendidikan, strategi bujukan, dan strategi paksaan.²²⁹ Strategi yang ada di situs I dan II adalah strategi fasilitas dan strategi bujukan yang diwujudkan dalam bentuk motivasi.

Sementara itu, ada beberapa macam inovasi yang ada berdasarkan tingkat pembaharuannya, yakni inovasi radikal (perubahan total baik sistem maupun komponennya), modural (perubahan pada komponennya), inkremental (peningkatan sistem dan komponen yang sudah ada) dan

²²⁸Alma, *Manajemen ...*, 98

²²⁹Sa'ud, *Inovasi...*, 62 - 69

arsitektural (perubahan pada sistemnya).²³⁰ Program inovasi yang ada di situs I lebih ke arah inovasi inkremental sedangkan inovasi yang diterapkan di Situs II mengarah ke inovasi arsitektural. Pengembangan inovasi yang ada di situs I lebih ke arah peningkatan minat dan bakat siswanya yang dikembangkan dalam bentuk peningkatan program ekstrakurikuler dan bimbingan olimpiade. Itu artinya bahwa inovasi yang diterapkan di madrasah ini tidak mengharuskan untuk merubah sistem dan komponen yang ada, melainkan dengan melakukan peningkatan layanan berupa keanekaragaman ekstrakurikuler dan bimbingan olimpiade di beberapa mata pelajaran sehingga anak menjadi lebih terampil dan berprestasi. Sementara itu, berdasarkan temuan yang ada telah dipaparkan di bab IV, model pengembangan inovasi yang ada di situs II merupakan pengembangan inovasi di bidang lingkungan hidup dan program akselerasi. Disini ada perubahan sistem dari yang awalnya hanya program kelas unggulan dirubah ke dalam program akselerasi yang mana program tersebut memang memiliki sistem dan karakteristik yang sangat berbeda. Mulai dari syarat peserta didik dan pendidiknya serta lamanya jam pelajaran. Jika di kelas unggulan masih ada perpaduan antara prestasi, keaktifan dan IQ, namun di program akselerasi yang dilaksanakan di situs II mutlak menggunakan IQ. Itu artinya bahwa siswa yang memiliki IQ kurang dari 125 maka tidak boleh dipaksakan masuk ke kelas akselerasi. Sedangkan untuk lamanya jam pelajaran, kelas unggulan sama dengan kelas reguler yakni 40 menit per jam mata pelajaran dan

²³⁰ R. Rothwell, *The role of small firms in the emergence of new technologies*, in Freeman, C. (ed.) *Design, Innovation and Long Cycles in Economic Development*, Frances Pinter, London, 1986 pp231-248, Pk.11.55

pendidikan ditempuh dalam waktu tiga tahun. Sedangkan untuk akselerasi, tiap jam pelajaran hanya 30 menit dan lama pendidikan adalah dua tahun. Sedangkan untuk program adiwiyata, jelas berbeda dengan sekolah/madrasah biasa. Hal ini karena program adiwiyata menghendaki adanya pengintegrasian lingkungan hidup di seluruh mata pelajaran dan dalam aplikasinya harus menerapkan 5R (*reuse, reduce, recycle, recharge* dan *replace*).

C. Mekanisme Komunikasi Inovasi secara Difusi

Inovasi merupakan pemunculan ide/gagasan atau metode yang dilakukan secara bertahap, terarah, terprogram, dan terstruktur serta dianggap baru oleh pengadopsinya. Itu artinya bahwa setelah pemunculan ide/gagasan diwujudkan dalam sebuah program oleh kepala madrasah, maka program tersebut perlu memerlukan mekanisme komunikasi/ penyebaran inovasi dan diterapkan dalam madrasah. Dalam penyebarannya, inovasi yang ada di kedua lokasi penelitian tersebut terjadi secara alami. Hal ini karena inovasi yang diterapkan di kedua lembaga madrasah tersebut terjadi secara difusi, yakni terjadi tanpa ada paksaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh M. Rogers yang dikutip oleh Sa'ud bahwa inovasi dapat terjadi secara difusi dan dipengaruhi oleh empat elemen ruang yakni; inovasi itu sendiri, waktu, saluran komunikasi, dan juga sistem sosial.²³¹ Rogers menyatakan bahwa ada lima tahap yang terdapat dalam penyebaran inovasi, yakni: pengetahuan (*knowledge*), persuasi (*persuasion*), keputusan (*decision*), pelaksanaan

²³¹Sa'ud, *Inovasi...*, 29 - 33

(*implementation*), dan konfirmasi (*confirmation*). Dalam temuan data, sebagaimana dipaparkan di bab IV, bahwa penyebaran inovasi yang terjadi di MTsN Tulungagung dan MTsN Kunir juga mengalami lima tahap, yakni:

1. Tahap pengetahuan

Proses dimana pihak kepala madrasah dan para waka di MTsN Tulungagung dan MTsN Kunir mensosialisasikan program yang telah dibuatnya kepada dewan komite, para guru dan siswa. Sosialisasi dilakukan dengan menggunakan komunikasi interpersonal, yakni kepala madrasah dan waka membahasnya ke dalam rapat dan diumumkan kepada para siswa. Kepala madrasah dan waka menjelaskan alasan yang mengharuskan program ini dilaksanakan serta memberi penjelasan yang detail terkait program yang dibentuk.

2. Tahap persuasi

Peneliti tidak mendapatkan data eksplisit terkait tahap persuasi. Namun, peneliti melihat bahwa tahap persuasi/bujukan disini tampak dari harapan – harapan yang dituangkan kedalam tujuan program yang dibuat di MTsN Tulungagung dan MTsN Kunir tersebut. tujuan dari seluruh program yang dibuat tersebut mengacu kepada peningkatan mutu pendidikan yang ada di kedua tempat penelitian tersebut. itu artinya, bahwa jika program yang dibuat tersebut dapat diimplementasikan ke dalam kegiatan, maka mutu pendidikan yang ada di madrasah tersebut akan semakin baik dan ini akan membuat madrasah semakin unggul dan

secara tidak langsung, guru – guru yang ada di kedua situs tidak perlu mengkhawatirkan jumlah jam yang didapatkannya yang berdampak pada program sertifikasi guru guna meningkatkan kesejahteraan guru.

3. Tahap putusan inovasi

Tahap dimana guru, siswa, dewan komite maupun orang tua wali menerima atau menolak program inovasi yang dibuat di kedua lokasi penelitian. Program pengembangan yang dilakukan di MTsN Tulungagung terkait program pengembangan diri berupa kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan olimpiade, mendapat respon yang positif. Hal ini dikarenakan tingkat inovasi yang dilakukan tidak terlalu berat karena tidak ada perubahan sistem ataupun komponen yang diterapkan di pengembangan inovasi di sini. Namun, disamping itu adanya kesadaran para guru untuk membesarkan nama MTsN Tulungagung dan motivasi yang terus diberikan kepada para pelaksana inovasi membuat program yang telah dibuat berjalan lancar.

Berbeda dengan yang terjadi di Situs II, tingkatan inovasi yang dianggap merepotkan dan sulit (kompleksitas)²³² untuk dilaksanakan menimbulkan adanya sikap penolakan terhadap program yang telah dibuat. Untuk program akselerasi dianggap sulit oleh para guru karena adanya alasan alasan kurangnya fasilitas, ketidaksiapan guru serta munculnya anggapan adanya deskriminasi antara anak akselerasi dengan anak reguler.

²³² Sa'ud, *Inovasi...*, 41

Anggapan – anggapan atau asumsi negatif tersebut perlu dikurangi dengan membuat strategi. Ada empat macam strategi yang digunakan untuk membuat pengguna inovasi menerima inovasi yang diberikan, yakni: (a) strategi fasilitas, (b) strategi pendidikan, (c) strategi bujukan dan (4) strategi paksaan.²³³ Adapun strategi yang diterapkan di situs II adalah strategi fasilitas dan paksaan. Strategi fasilitas yang diberikan dalam bentuk *workshop* terkait program akselerasi serta fasilitas fisik yang mendukung program akselerasi seperti pengadaan LCD proyektor dan media pembelajaran lain yang relevan dalam pembelajaran kelas akselerasi. Dan strategi paksaan disini adalah kepala madrasah tetap meminta untuk menyelenggarakan program akselerasi. Begitu pula dalam menerapkan program adiwiyata, strategi yang digunakan sama dengan yang ada di penerapan program akselerasi. Dari data yang diperoleh peneliti, tampak adanya penolakan secara aktif yang mana penerima inovasi tidak langsung menolak program inovasi yang dibuat di situs II, tetapi masih ada proses mempertimbangkan tentang inovasi yang akan diterimanya.²³⁴

4. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi adalah tahap dimana inovasi mulai diterapkan di kedua lokasi penelitian. Pada pengembangan program inovasi yang ada di situs I berjalan lancar. Hal ini terbukti bahwa mulai awal diterapkan inovasi sampai sekarang tidak ada gejolak yang terjadi. Itu artinya bahwa hampir 100% pelaksana inovasi bersedia menerima inovasi tersebut. Sementara di situs II, pada tahun pertama, program akselerasi maupun adiwiyata masih bersifat uji coba. Itu artinya bahwa setelah pengadaan evaluasi maka ada kemungkinan untuk diberhentikan program tersebut. Kurangnya rasa keterbukaan/penerimaan

²³³ Sa'ud, *Inovasi...*, 62-69.

²³⁴ *Ibid.*,39.

terhadap program inovasi berimbas pada proses implementasi kedua program pengembangan inovasi yang diterapkan di situs II. Kerja keras tim pelaksana program dan komitmen kepala madrasah membuat kedua program mulai menampakkan hasil. Pada program adiwiyata tampak kondisi di situs II lebih asri, bersih indah, dan nyaman. Dan untuk program akselerasi terbukti bahwa siswa – siswi yang ada di kelas ini mampu menyumbangkan prestasi yang gemilang dan pada prosesi purnawiyata, mereka mampu menampilkan pentas seni yang tidak kalah dengan siswa – siswi di program lain. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang membuat inovasi mudah diterima pengadopsinya adalah dengan dapat diamati dan dirasakan manfaat dari inovasi tersebut.²³⁵

5. Tahap konfirmasi

Tahap dimana penerima inovasi untuk terus menolak atau berubah menerima dan atau dari menerima menjadi menolak inovasi yang diterima. Pengembangan inovasi yang ada di situs I terus dilaksanakan oleh para guru dan siswa yang ada di sana. Bahkan program ini terus mengalami peningkatan baik dari jumlah ekstrakurikuler yang semakin beragam seperti program hafizd, tatarias, renang, karate, KIR dan bahkan sampai ekstrakurikuler *entrepreneur online* dimana anak di didik untuk menjadi wiraswasta dengan menggunakan jasa internet yang semakin marak. Dan untuk program bimbingan olimpiade yang awal mulanya hanya Bahasa Inggris, dikembangkan ke beberapa mata pelajaran seperti; Matematika, IPA, IPS, PAI dan Bahasa Arab. Sementara itu, untuk program pengembangan inovasi yang ada di situs II juga terus diterima. Baik program

²³⁵ *Observability, is the easy thing to observe*. Dapat dilihat di Lihat Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, cet ke-VII (Bandung: Alfabeta, 2014), 22.

adiwiyata maupun akselerasi menjadi program yang sudah dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik.

D. Dampak Inovasi Kepala Madrasah terhadap Daya Saing Madrasah

Pada saat ini, banyak sekolah negeri dan swasta yang ada di masyarakat. Banyaknya sekolah/madrasah yang eksis di masyarakat menimbulkan semakin ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan dan sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi yang mampu memenangkan persaingan tersebut. Daya saing atau *competitiveness* adalah kemampuan untuk bersaing di pasar.²³⁶ Daya saing sekolah/madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh sekolah/madrasah untuk memikat para *customernya* sehingga tertarik untuk melanjutkan sekolah di madrasah tersebut. Peningkatan pelayanan berupa fasilitas fisik yang ada di situs I, seperti penyediaan wifi yang dapat digunakan sebagai sarana pembelajaran, *grardenroof* yang menyediakan waktu yang nyaman dan pemandangan asri di lantai atas serta program pengembangan diri baik ekstrakurikuler maupun bimbingan olimpiade yang mampu meningkatkan prestasi dan keterampilan bagi para siswa yang ada di situs I membuat siswa merasa puas. Rasa puas yang dirasakan oleh para siswa semakin meningkat dengan sikap ramah yang nampak pada guru kepada siswa dan komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Kepuasan yang tinggi yang dirasa oleh para siswa di situs I ternyata menimbulkan percitraan yang baik terhadap madrasah tersebut. Peningkatan

²³⁶Kajian Bappenas, *Rancang Bangun Peningkatan Daya saing SDM Indonesia*, vol.8, No. 2, 2011, diakses dari perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file...%20SDM%20dan%20Kebudayaan, Jumat, 29 April 2016, Pk. 16.00.

pencitraan terhadap madrasah juga diberikan oleh masyarakat khususnya orang tua/wali. Pencitraan yang ada di situs I semakin diperkuat dengan adanya penyebaran alumni yang mampu melanjutkan sekolah favorit di kota sekitar seperti MAN 3 Malang, SMAN Kedungwaru (SMUKED), SMA Boyolangu (SMA BOY), SMKN 1, 2 dan 3 Boyolangu dan ada juga yang sampai MA Islam Cendekia Serpong dan MA Gorontalo (MA IC).

Hal yang sama juga ditemukan di situs II, pemberian pelayanan dan perlengkapan fasilitas yang terus bertambah. Di situs II ini juga memiliki wifi yang dapat digunakan sebagai media pembelajaran, taman yang ada di di sekitar madrasah, LCD Proyektor, audio, laboratorium dan juga taman baca yang dapat digunakan bagi siswa untuk belajar di *outdoor*. Peningkatan fasilitas yang terus dilakukan oleh pihak madrasah membuat siswa di situs II merasa puas. Disamping itu, peningkatan pelayanan, program akselerasi dan program adiwiyata yang ada di situs II juga membuat para siswa disana terdorong untuk menjadi anak yang kreatif, memiliki karakter yang baik serta berprestasi. Pembentukan karakter yang baik mampu membuat minat masyarakat bertambah.

Lebih lanjut dijelaskan, bahwa penerapan program akselerasi yang ada di situs II, memberi kontribusi yang luar biasa bagi keberadaan lembaga di masyarakat. Banyak prestasi yang diraih baik dalam lingkup kecamatan, kabupaten, provinsi maupun nasional yang telah diperoleh dari anak – anak akselerasi khususnya prestasi olimpiade yang mana prestasi – prestasi tersebut membuat nama lembaga semakin berkibar dan dikenal oleh

masyarakat luas. Hal ini terbukti dengan semakin banyaknya siswa yang berasal dari luar kota bahkan dari luar Jawa yang daftar sebagai calon peserta baru di MTsN Kunir dari tahun ke tahun. Seperti tahun ini, pelaksanaan PPDB yang dilakukan April 2016 tersebut diikuti oleh 830 peserta. Dan sebagaimana dipaparkan di bab IV, ada banyak calon peserta didik baru yang berasal dari Trenggalek, Kediri, Tulungagung.

Dari temuan – temuan di situs I maupun situs II terbukti bahwa daya saing madrasah di kedua lokasi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan adanya kesadaran diri dan komitmen kepala madrasah beserta *teamworknya* untuk berinovasi guna memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa dan berdampak pada tingkat kepuasan dan prestasi siswa yang semakin tinggi. Sebagaimana menurut Ham & Haydun yang dikutip oleh Alma bahwa ada 3 faktor utama yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan, yakni; (1) kualitas layanan (*service quality*), (2) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan (3) kesadaran diri (*behavioral intentions*)²³⁷. Kualitas layanan dapat ditemukan dalam sikap yang perlihatkan oleh para guru dan tenaga kependidikan yang ramah dan kedekatan/keakraban dengan siswa, pemberian informasi sesuai apa yang dibutuhkan siswa maupun orang tua/wali. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan dapat ditemukan dari pernyataan – pernyataan dari beberapa siswa yang diwawancarai secara acak yang ada di kedua situs penelitian yang mana hampir semua informan menyatakan kepuasannya

²³⁷Alma, *Manajemen Corporate ...*, 99.

menimba ilmu di kedua madrasah tersebut. dan terkait kesadaran diri, aspek tersebut ditemukan dalam pernyataan kepala madrasah dan beberapa guru untuk memberikan yang terbaik kepada siswanya yang diwujudkan dengan peningkatan layanan dan fasilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap mutu output/alumni dari kedua MTsN tersebut.²³⁸ Sebagaimana dikemukakan oleh Bitner & Hubbert sebagaimana yang diperkuat oleh Min Kil Kim dkk dalam penelitiannya;

“service quality has been defined as the consumer’s overall impression of the relative inferiority/superiority of the organization and its service. The service quality depends on; (a) tangibles (e.g., physical facilities, equipment, and appearance); (b) reliability (e.g., ability to perform the promised service); (c) responsiveness (e.g., willingness to help clients); (d) assurance (e.g., knowledge, competence, and courtesy of employees); and (e) empathy (e.g., caring, access, communication, and understanding).”²³⁹

Kualitas layanan dianggap sebagai kesan yang dirasakan oleh pelanggan terkait layanan yang diberikan, kualitas layanan ditentukan oleh fasilitas yang tampak, kesesuaian dengan visi dan misi lembaga, bertanggung jawab, memiliki tenaga – tenaga yang kompeten dan peduli serta komunikatif. Hampir semua kriteria yang dikemukakan oleh bitner & Hubbert dan Kin Kil Kim dkk dapat ditemukan dan dirasakan oleh para peserta didik dan orang tua/wali selaku pelanggan yang ada di kedua lokasi penelitian.

²³⁸ Kajian Bappenas, *Rancang Bangun Peningkatan Daya saing SDM Indonesia*, vol.8, No. 2, 2011, diakses pada Jumat, 29 April 2016, Pk. 16.00.

²³⁹ Min Kil Kim dkk, *Service Quality and Satisfaction Perspectives at the 2011 International Amateur Athletic Federation (IAAF) World Championship, Journal of Research*, Volume 8, issue 2. Diakses dari files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1034025.pdf, Minggu 8 Mei 2016, pk 09.00.

Temuan yang ada dilapangan juga membuktikan bahwa kualitas pelayanan dan program inovasi tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya hubungan yang harmonis dan komitmen bersama antara kepala madrasah, guru dan siswa. Sebagaimana pendapat Bruce M. Robinson bahwa:

“A principle prepare to take the important step of devolving responsibility and authority to others within the organization, providing the parameters for successful completion of tasks and trusting people to fulfill their roles with professionalism. A school may have outstanding facilities and the most sought after curriculum offerings but if the quality of the relationships between all members of the community is poor, it will impact on the academic program”.²⁴⁰

Berjalannya inovasi yang ada di kedua lokasi penelitian juga dipengaruhi oleh hubungan harmonis antara kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta siswa. Rasa saling memiliki dan kesadaran untuk membesarkan madrasah membuat semua yang ada di madrasah bahu membahu dan rukun. Terlebih lagi di situs I adanya program makan bersama setiap hari Jumat setelah istighosah yang memang digunakan sebagai sarana meningkatkan rasa kekeluargaan.

Dari temuan yang ada dilapangan menemukan adanya keterkaitan antara teori Hum & Hayduk terkait komponen penentu daya saing dengan teori M. Porter bahwa kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan kesadaran diri untuk memberikan yang terbaik merupakan faktor yang mempengaruhi output/produktifitas (berupa peningkatan prestasi, kreatifitas dan persebaran

²⁴⁰ Bruce M. Robinson dkk, *Leadership in Creating the Outstanding School: A Paradigm Shift in Style and Practice, International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 2, Issue 2, November 2015*. Diakses dari www.ijicc.net, Minggu, 1 Mei 2016, Pk. 08.45.

pengguna alumni) madrasah yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya daya saing madrasah. Hal ini dikarenakan prestasi yang semakin banyak diraih oleh para siswa, sikap yang baik yang ditunjukkan oleh siswa dalam lingkungan masyarakat serta kreatifitas yang tinggi akan mempengaruhi pemikiran masyarakat terhadap pencitraan madrasah. Dan ditambah dengan para alumni yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan di sekolah – sekolah ternama membuat citra madrasah semakin tinggi sehingga banyak masyarakat yang memberi nilai tinggi terhadap madrasah itu dan berdampak terhadap tingginya minat masyarakat untuk sekolah/menyekolahkan putra – putrinya di kedua madrasah tersebut. dengan kata lain, daya saing kedua lokasi penelitian menjadi semakin tinggi.

