

# Kepemimpinan Biaya yang Menginspirasi : Inovasi MultiKultural dalam Pendidikan dan Optimalsasi Rantai Nilai

Eko Prayitno

SD Negeri Marmoyo

Email koresponden : ekoprayitno291086@gmail.com

## ARTIKEL INFO

### Riwayat Artikel

Artikel masuk : 2024-01-18

Artikel direview : 2024-01-26

Artikel diperbaiki : 2024-02-29

Artikel diterima : 2024-02-29

### Kata Kunci

Cost leadership, Multicultural-based education innovation, Value Chain

## ABSTRAK

The current education management of Madrasah Ibtidaiyyah has not been able to play a role in preparing the expected graduates. This situation occurs because Madrasah Ibtidaiyyah (MI) does not know what innovations will produce graduates who are professional and can be an example for the ubudiyah and tolerant of differences. This research aims to explore madrasah educational activities in developing local and national content from the perspective of the value chain in achieving multicultural-based educational innovation. This research uses qualitative methods, with a case study approach. This research takes MI Raden Rahmat Mangunan Kabuh, Jombang as the object. Value chain activities implemented in the school provide extra value in the development of local and national content. Cost leadership implemented by the school succeeded in creating 1) quality-based education services at affordable costs, 2) community satisfaction with the motto "Qur'an-based, global and environmental schools," and 3) parents' pride in their children who have high academic achievement abilities, ubudiyah practices, and memorization of the Qur'an.

Keywords: Cost leadership, Multicultural-based education innovation, Value Chain

Manajemen pendidikan Madrasah Ibtidaiyyah yang ada saat ini belum mampu berperan dalam mempersiapkan lulusan yang diharapkan. Keadaan ini terjadi karena Madrasah Ibtidaiyyah (MI) tidak mengetahui inovasi apa yang akan menghasilkan lulusan yang profesional dan bisa menjadi teladan bagi pihak ubudiyah dan toleran terhadap perbedaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami kegiatan pendidikan madrasah dalam mengembangkan konten lokal dan nasional dari perspektif rantai nilai dalam mencapai inovasi pendidikan berbasis multikultural. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini mengambil MI Raden Rahmat Mangunan Kabuh, Jombang sebagai objek. Kegiatan rantai nilai dilaksanakan di sekolah memberikan nilai ekstra dalam pengembangan konten lokal dan nasional. Kepemimpinan biaya yang dilaksanakan sekolah berhasil menciptakan 1) pelayanan pendidikan berbasis mutu pada biaya terjangkau, 2) kepuasan masyarakat terhadap motto "Sekolah Berbasis Al-Qur'an, global dan lingkungan," dan 3) kebanggaan orang tua terhadap anaknya yang memiliki kemampuan prestasi akademis yang tinggi, amalan ubudiyah, dan hafal Alquran.

Kata kunci: kepemimpinan biaya, inovasi pendidikan berbasis multikultural, Rantai Nilai



## I. PENDAHULUAN

Persaingan tidak hanya terjadi dalam dunia pendidikan tetapi juga terjadi antar sekolah, baik sekolah negeri (yang dikelola pemerintah) maupun sekolah swasta (yang dikelola perorangan atau yayasan), sehingga mengakibatkan sekolah menjadi tidak menarik dan tidak mempunyai kualitas yang baik (Effendi:2000). Hanya sekolah berkualitas yang memenuhi tuntutan masyarakat yang akan bertahan (Widodo: 2008). Pengertian persaingan dalam dunia pendidikan tidak sama dengan persaingan di sektor industri yang saling bersaing memperebutkan pangsa pasar dan mencari keuntungan yang tinggi, namun terbatas pada penyediaan layanan pendidikan yang bermutu dan peningkatan mutu lulusan (Karol, dkk.,1980).

Setidaknya ada dua faktor utama yang menyebabkan persaingan di dunia pendidikan menjadi ketat. Pertama, meningkatnya taraf kehidupan sosial masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan masyarakat terhadap lembaga pendidikan (sekolah) karena sekolah diyakini mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan masa depan (Fatah, 2000). Tuntutan masyarakat tersebut merujuk pada tuntutan akan pendidikan yang bermutu. Di era informasi ini, hanya produk dan layanan berkualitas (termasuk pendidikan) yang dihargai dan dibutuhkan masyarakat (Tilaar, 2000). Kedua, perubahan kebijakan dari sentralisasi (top-down) ke desentralisasi (bottom-up). Dengan diterapkannya desentralisasi, kewenangan menentukan keputusan yang sebelumnya berasal dari pemerintah pusat diserahkan sepenuhnya kepada sekolah. Maka sekolah dituntut untuk lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi masyarakat dan lingkungannya (Fatah, 2000).

Kita bisa melihat kondisi riil persaingan yang dihadapi lembaga pendidikan di berbagai daerah. Di Kota banyuwangi, berdasarkan Keputusan Bupati Nomor 188 / 21 / KEP / 429.011 / 2022 tentang penataan SD Negeri, terdapat sekitar 9 SD Negeri yang digabung. (SK Bupati Banyuwangi No. 188/21/KEP/429.011/2022). Hal serupa juga terjadi di Jombang, sekitar 191 SD Negeri digabung, kemudian pada tahun 2021 digabung sekitar 30 SD (<https://www.majalahwarnapendidikan.com/2022/05/2022>). Pertimbangan penggabungan sekolah ini karena berkurangnya jumlah siswa menjadi kurang dari 120 orang dalam satu sekolah. Hal ini terjadi karena pihak manajemen lembaga tidak memenuhi harapan orang tua siswa.

Manajemen pendidikan MI yang ada saat ini belum mampu berperan dalam mempersiapkan lulusan yang diharapkan. Keadaan ini terjadi karena MI belum mengetahui inovasi apa yang akan menghasilkan lulusan profesional yang dapat menjadi teladan bagi pihak ubudiyah. MI merupakan pendidikan dasar yang diselenggarakan untuk mempersiapkan peserta didik memiliki kemampuan dasar, sikap, dan keterampilan wajib belajar sembilan tahun serta melaksanakan ibadah sesuai pedoman syariah. Untuk itu MI perlu melakukan identifikasi kegiatan agar dapat memetakan potensi yang dimiliki lembaga dan meningkatkan nilai ekstra. Peningkatan nilai ekstra tersebut terlihat dari sebagian besar siswa mampu mengisi kesenjangan peran dasar di lingkungannya.

Setiap MI dituntut untuk melakukan berbagai penataan agar mampu bersaing dan terus berbenah menjadi lebih baik. Hal ini pada akhirnya memaksa sekolah untuk mencari alternatif lain agar dapat bertahan dan mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat. Salah satu strategi umum adalah kepemimpinan biaya. Strategi ini dilakukan dengan memproduksi barang atau jasa dengan biaya lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan pesaingnya (Porter, 1980).

Dengan strategi kepemimpinan biaya ini, pengelola lembaga pendidikan dapat merancang layanan pendidikannya dengan biaya rendah tanpa mengorbankan kualitas. Pasalnya, masyarakat pada abad

sekarang ini terus menuntut produk atau jasa yang berkualitas dengan berbagai dimensi, termasuk layanan pendidikan. Hanya pelayanan dan barang berkualitaslah yang dihargai dan diapresiasi oleh masyarakat. Sedangkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas hanya dapat menghasilkan jasa dan barang yang berkualitas (Tilaar, 1999).

Strategi kepemimpinan biaya ini mempunyai dua jenis strategi turunan, yaitu (1) produk dijual dengan harga rata-rata industri untuk mencapai keuntungan yang lebih besar dibandingkan pesaing dan (2) produk dijual di bawah harga rata-rata industri untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas (Porter, 1980). Dengan demikian, jika suatu sekolah ingin menerapkan strategi ini, maka sekolah tersebut dapat mematok biaya yang sama dengan sekolah lain namun kualitasnya lebih baik, atau mengenakan biaya yang lebih murah dibandingkan sekolah lain sejenis dengan kualitas yang sama.

Penerapan strategi *cost Leadership* bukan suatu keharusan namun merupakan alternatif yang dapat diterapkan oleh pengelola sekolah untuk mengantisipasi semakin ketatnya tingkat persaingan antar sekolah seperti yang telah disebutkan sebelumnya (Surono, 2020). Oleh karena itu, penerapan strategi kepemimpinan biaya dalam pendidikan bertujuan untuk mempertahankan eksistensi dan kualitasnya (Semuel, et al., 2017). Di tengah semakin ketatnya persaingan dan tawaran model pendidikan di Indonesia, hal ini menjadi hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Di antara MI yang telah menerapkan strategi kepemimpinan biaya, MI Raden Rahmat Mangunan Kabuh Jombang lah yang terpilih. Dengan menerapkan motto “Sekolah Berbasis Global, Al-Qur’an dan Lingkungan Hidup”, MI Raden Rahmat masih bertahan hingga saat ini. Sekolah ini menjadi alternatif utama para orang tua dalam menyekolahkan anaknya. Hal ini terlihat dari jumlah siswa yang terus meningkat setiap tahunnya. Jumlah rombongan belajar dari 1 kelompok saat pendirian bertambah menjadi 6 kelompok sejak tahun 2021, dan kuota siswa baru sudah terpenuhi bahkan sebelum sekolah-sekolah sejenis melakukan pendaftaran siswa baru (Hasil wawancara dengan Ibu Sismiwati, Kepala MI Raden Rahmat).

Lebih lanjut Kepala MI Raden Rahmat menjelaskan alasan orang tua memilih sekolah ini adalah karena mereka merasa biaya sekolah di sini terjangkau bahkan sangat murah namun mereka mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas setara dengan sekolah berbiaya tinggi (Hasil dari wawancara dengan Ibu Sismiwati, Kepala MI Raden Rahmat). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menemukan dan mengeksplorasi lebih jauh, mengkaji rantai nilai dalam mencapai inovasi pendidikan berbasis multikultural: perspektif kepemimpinan biaya.

## **II. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penggunaan metode ini dimaksudkan untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan aktor, yaitu bagaimana aktor memandang dan menafsirkan aktivitas dari sudut pandangnya, yang biasa disebut “persepsi emik (Nasution, 1997). Dalam hal ini peneliti mencoba menjelaskan apa yang dipahami dan diuraikan oleh pengurus MI Raden Rahmat tentang rantai nilai yang dikaji dalam mencapai inovasi pendidikan berbasis multikultural.”

Lokasi ini berada di Mangunan kabuh Jombang, Jawa Timur. Objek penelitiannya adalah MI Raden Rahmat Mangunan. Pertimbangan memilih madrasah ini adalah:

- 1) Madrasah ini merupakan sekolah swasta dengan jumlah siswa terbanyak di Kabuh
- 2) Madrasah ini bertahan dan membuktikan diri sebagai rujukan utama Madrasah Islam bagi Masyarakat.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pembahasan

##### Rantai Nilai

Blocher, dkk. berpendapat bahwa analisis rantai nilai adalah alat yang digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif (Blocher, 2000). Hal ini mengidentifikasi di mana nilai dapat ditingkatkan dan biaya dapat dikurangi. Gran juga meyakini bahwa rantai nilai merupakan alat untuk memahami sumber keunggulan kompetitif suatu organisasi, untuk menilai posisi kompetitif suatu organisasi, dan untuk mengidentifikasi peluang yang menjadi kekuatan organisasi. Menurut Anthony, konsep rantai nilai mencakup keterkaitan dengan masukan organisasi, pengguna lulusan, dan proses yang berkaitan dengan karakteristik organisasi (Anthony, 2005).

Aktivitas rantai nilai dalam organisasi dibagi menjadi dua jenis: aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Kegiatan primer merupakan kegiatan yang berhubungan dengan proses input dan dapat menghasilkan lulusan dengan keterampilan khusus yang dibutuhkan masyarakat. Selanjutnya, dalam menciptakan rantai nilai, diperlukan identifikasi yang tepat untuk menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ada 3 tahapan yaitu:

1. Identifikasi rantai nilai: sebagai dasar organisasi untuk menciptakan produk yang bernilai.
2. Identifikasi pemicu biaya: menjelaskan variasi biaya yang timbul untuk membentuk keluaran yang unik.
3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai output.

##### Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biaya adalah strategi kompetitif yang menyebabkan suatu organisasi berhasil menghasilkan layanan dengan biaya terendah. Pemimpin biaya umumnya mempunyai pangsa pasar yang relatif besar dan cenderung menghindari segmen pasar kosong. Kepemimpinan biaya biasanya ditujukan pada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (sensitif terhadap harga) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu dalam pengambilan keputusan. Dari segi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku keterlibatan rendah, ketika konsumen tidak peduli dengan perbedaan merek, relatif tidak membutuhkan diferensiasi produk, atau jika jumlahnya banyak. Konsumen yang mempunyai daya tawar yang besar.

Strategi ini tidak hanya menjadikan perusahaan mampu bertahan dalam persaingan harga, namun juga dapat menjadi pemimpin pasar dalam menentukan harga dan menjamin tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui metode agresif dalam efisiensi dan efektivitas biaya. Sumber efektivitas biaya bervariasi. Hal ini mencakup penggunaan skala ekonomi, investasi pada teknologi terbaik, pembagian biaya dan pengetahuan dalam organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman, optimalisasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku. atau saluran distribusi. Pada prinsipnya alasan utama penerapan strategi integrasi hulu (integrasi ke belakang), hilir (integrasi ke depan), maupun sampingan (integrasi horizontal) adalah untuk memperoleh berbagai manfaat dari strategi berbiaya rendah tersebut. Biasanya strategi ini dilakukan bersamaan dengan strategi diferensiasi (David, 1998).

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, suatu perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan dalam dua bidang, yaitu: sumber daya dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin terjadi jika memiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan: permodalan yang kuat, terampil dalam rekayasa proses, pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi yang rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan

biaya dengan ketat, pengendalian informasi yang baik, dan insentif berdasarkan target (results-based insentif alokasi) (Porter, 1985).

Dengan menerapkan strategi ini perusahaan harus memiliki keunggulan dalam aspek share atau akses terhadap sumber daya seperti bahan baku, komponen, dan tenaga kerja yang lebih baik. Dengan keunggulan kedua hal tersebut yang dipadukan dengan proses bisnis yang efisien, maka perusahaan dapat menjalankan strategi tersebut dengan baik. Beberapa ciri proses bisnis yang efisien akan terlihat pada aspek seperti memiliki kemampuan finansial yang kuat untuk berinvestasi pada aset tertentu, mampu merancang proses produksi secara efisien, memiliki keahlian yang tinggi di industri karena kurva pembelajaran/pengalaman yang tinggi, dan memiliki efisiensi saluran distribusi. Tanpa satu atau lebih keunggulan tersebut, pesaing dapat dengan mudah meniru strategi ini.

Penerapan strategi biaya rendah (cost Leadership) dalam suatu industri akan sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang sensitif terhadap harga, ketika terdapat beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk, dan ketika pembeli tidak terlalu mempermasalahkan perbedaan dari satu produk ke merek lain, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Ide dasarnya adalah menjual dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing, sehingga mengendalikan pangsa pasar dan penjualan, sehingga sepenuhnya mendorong pesaing keluar dari pasar.

Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan berbiaya rendah atau bernilai terbaik harus mencapai keunggulan kompetitif dengan cara yang sulit ditiru atau ditandingi oleh pesaing. Jika pesaing dapat secara relatif mudah atau murah meniru metode kepemimpinan biaya yang dilakukan pemimpin, keunggulan pemimpin tidak akan bertahan cukup lama untuk menghasilkan keuntungan besar di pasar.

### **Inovasi Pendidikan Berbasis Multikultural**

Setiap organisasi perlu berusaha untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Oleh karena itu inovasi dilakukan. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu layanan yang paling penting bagi pasar sasaran. Langkah selanjutnya adalah memperkirakan penilaian yang diberikan target pasar kepada perusahaan dan pesaing berdasarkan faktor-faktor penentu tersebut. Dengan cara ini, posisi relatif organisasi di mata pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya dapat diketahui, sehingga organisasi dapat memfokuskan upaya peningkatan kualitasnya pada faktor-faktor penentu tersebut. Namun, organisasi terus memantau setiap faktor penentu sepanjang waktu, karena prioritas pasar dapat berubah.

Inovasi adalah suatu ide, objek, atau kegiatan yang dianggap baru (Prawiradilaga, 2012). Seperti pendapat Rogers dalam Dewi Salma Prawiradilaga tentang inovasi, "suatu ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi lainnya." (11.1983 dan 11.1995). Dan pendapat Peter Drucker (Hasselbein, et al., 2002) dalam Dewi Salma Prawiradilaga mengatakan bahwa inovasi adalah "suatu perubahan yang menciptakan dimensi kinerja baru" (Prawiradilaga, 2012).

Pendapat Roger ini sejalan dengan rumusan situs di atas. Rumusan Drucker didasarkan pada pandangannya sebagai seorang ahli di bidang sumber daya manusia. Pernyataan ini sedikit berbeda dengan rumusan Rogers mengenai inovasi. Dalam penjelasannya, bagi Drucker inovasi adalah perubahan, gagasan atau gagasan yang mendorong seseorang sebagai penggunaannya untuk bekerja dan berkreasi secara berbeda dan lebih baik dari sebelumnya; atau menghasilkan dimensi kinerja baru. Inovasi terjadi bersamaan dengan munculnya tantangan karena setiap inovasi menyebabkan manusia berada pada situasi yang berbeda dan memerlukan penyesuaian. Adanya inovasi berkaitan dengan kepemimpinan. Biasanya pemimpin yang tegas selalu mempunyai keinginan untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik (Prawiradilaga, 2012).

Dalam inovasi terdapat aspek penting yang harus diperhatikan antara lain : (1) Kebaruan : Suatu kegiatan, proses, produk, atau penemuan ilmiah dianggap sebagai inovasi karena proses kegiatan, produk atau penemuan ilmiah tersebut belum pernah ada sebelumnya atau digunakan, dengan kata lain,

mempunyai aspek kebaruan. Aspek kebaruan itu relatif. (2) Reinvention: Rogers menambahkan bahwa reinvention atau penemuan kembali dapat dilaksanakan terlepas dari inovasi. Reinvention merupakan proses mendaur ulang inovasi karena inovasi tersebut telah dimodifikasi atau disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna, atau hasil peninjauan terhadap kegiatan adopsi dan implementasi inovasi. (3) Kekhususan Inovasi: Rogers merumuskan bahwa agar suatu inovasi dapat diterima oleh masyarakat, maka harus memenuhi beberapa persyaratan. Persyaratan yang dimaksud adalah ciri atau ciri khusus yang dapat memudahkan proses pendistribusian dan pelaksanaan itu sendiri. Perhatikanlah uraian berikut ini yang menggambarkan keistimewaan suatu inovasi beserta kasus-kasus yang menyertainya;

1. Manfaat Relatif (Relative advantage): Pernyataan langsung Rogers mengenai manfaat adalah sejauh mana suatu inovasi dianggap lebih baik daripada gagasan yang digantikannya (Prawiradilaga, 2012). Seringkali prinsip manfaat ini dikaitkan dengan manfaat ekonomi, prestise sosial, atau manfaat dalam bentuk lain. Keuntungan ekonomi merupakan nilai yang diadopsi ketika mengukur manfaat inovasi dengan memperhitungkan kemudahan-kemudahan tertentu. Selain manfaat ekonomi, manfaat relatif juga dikaitkan dengan prestise sosial yang terkandung dalam inovasi. Pernyataan ini menekankan bahwa inovasi (tertentu) dapat meningkatkan prestise sosial atau pandangan orang lain terhadap orang tertentu (adopter) yang menggunakan inovasi tersebut (Prawiradilaga, 2012).
2. Kompatibilitas: Kompatibilitas adalah sejauh mana suatu inovasi dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang ada, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan calon pengadopsi (Rogers, 2003). Konformitas sebagai ciri kedua mencerminkan bahwa inovasi tersebut tidak bertentangan dengan nilai-nilai atau budaya yang berlaku di masyarakat atau khalayak. Semakin tepat suatu inovasi terhadap sistem nilai dan masyarakat, maka semakin mudah masyarakat menerimanya karena telah memperoleh kepercayaan terhadap inovasi tersebut. Pada akhirnya, proses adopsi dan implementasi terjadi lebih cepat dari yang diharapkan.
3. Rumit (Complexity): Kompleksitas adalah sejauh mana suatu inovasi dianggap sebagai relativitas yang sulit dipahami dan digunakan. Setiap ide baru dapat diklasifikasikan berdasarkan kontinum kompleksitas dan kesederhanaan (Rogers, 2003). Syarat ketiga ini berarti suatu inovasi dapat diadopsi dan diterima karena inovasi tersebut mudah diterapkan atau digunakan oleh masyarakat. Semakin sederhana suatu inovasi maka semakin cepat pula masyarakat mengadopsinya. Sebagaimana juga disampaikan dalam situs [www.mc.uky.edu/icis/documents/idtf-pdf](http://www.mc.uky.edu/icis/documents/idtf-pdf), bahwa kesederhanaan merupakan salah satu ciri inovasi.
4. Dapat dicoba (Trialability): Trialability adalah sejauh mana suatu inovasi dapat diujicobakan secara terbatas. Uji coba secara pribadi terhadap suatu inovasi adalah cara untuk memberi makna pada suatu inovasi (Rogers, 2003). Keunikan tersebut adalah keadaan dimana masyarakat diperbolehkan untuk melakukan uji coba inovasi. Dengan cara ini, masyarakat dapat melihat dan menentukan kegunaan inovasi.
5. Dapat Diamati (Observability): Observabilitas adalah sejauh mana hasil suatu inovasi terlihat oleh orang lain. Hasil dari beberapa ide mudah diamati dan dikomunikasikan kepada orang lain, sedangkan beberapa inovasi sulit untuk diamati atau dijelaskan kepada orang lain. Disebutkannya inovasi yang nyata dan nyata artinya inovasi tersebut dapat diamati oleh masyarakat, semakin nyata maka semakin mudah masyarakat melihat inovasi tersebut. Syarat terakhir dapat dicermati mengenai kesederhanaan yang terkandung dalam inovasi. Inovasi yang bersifat kasat mata atau nyata dan sederhana cenderung lebih mudah diterima dibandingkan inovasi yang bersifat abstrak.

Dari seluruh aspek di atas dapat digambarkan bahwa inovasi pendidikan memerlukan arah konsep pengembangan yang jelas dan terukur. Perkembangan inovasi pendidikan saat ini diarahkan pada bagaimana peserta didik dapat lebih menghargai dan menghormati orang-orang disekitarnya, lebih toleran terhadap perbedaan, dan mampu memposisikan diri sesuai dengan kapasitasnya. Konsep ini lebih pada pendidikan berbasis multikultural, yang mengidentifikasi fungsi peran sekolah dalam memandang keberadaan siswa yang beragam untuk mampu membantu siswa mengembangkan perlakuan positif terhadap perbedaan budaya, ras, suku, dan agama. Konsep ini juga diharapkan dapat memberikan ketahanan siswa dengan mengajarkan mereka pengambilan keputusan dan keterampilan sosial, serta membantu siswa membangun saling ketergantungan lintas budaya dan memberikan mereka gambaran positif tentang perbedaan kelompok. dan dalam kegiatan pembelajaran dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang melibatkan proses mental dan fisik melalui interaksi antara siswa, siswa dan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya guna mencapai kompetensi dasar dan media pembelajaran dapat menularkan pengetahuan, sikap, dan gagasan dalam kehidupannya. perkembangan. pendidikan Islam berbasis multicultural.

## 2. Hasil

MI Raden Rahmat menggunakan cost Leadership dengan pertimbangan dakwah yang kuat dan masyarakat sekitar termasuk dalam kelompok ekonomi menengah ke bawah. Sebagaimana dijelaskan dalam kajian teori, strategi biaya rendah (cost Leadership) menekankan pada upaya menghasilkan barang/jasa dengan tetap mengacu pada standar (sama di semua aspek) dengan biaya satuan yang sangat rendah (Semuel, dkk. 2017). Memilih untuk menerapkan strategi ini tidaklah mudah. Salah satu kesulitannya adalah kualitas pelayanan harus dijaga dan biaya harus ditekan seminimal mungkin (Surono, 2020).

Berdasarkan hal tersebut, manajemen MI Raden Rahmat juga tidak asal-asalan dalam memutuskan strategi tersebut. Madrasah mengelola lima kegiatan utama seperti yang diilustrasikan pada deskripsi di bawah ini:

- 1) Input: siswa, tenaga pengajar, biaya Pendidikan.
- 2) Operasional: pengembangan kurikulum, proses belajar mengajar, pengembangan siswa, standar penilaian.
- 3) Output; standar kompetensi lulusan.
- 4) Pemasaran : lembaga sertifikasi yayasan UMMI.
- 5) Pelayanan : ➤ Kurikulum nasional KBM. ➤ Pembelajaran kurikulum lokal: metode ummi dan ubudiyah.

**Input :** Pada tahap proses input, MI menerima peserta didik baru, tenaga pengajar dan biaya pendidikan. Proses penerimaan peserta didik baru diawali dengan pembentukan panitia PPDB, rapat koordinasi, promosi, pelaksanaan PPDB, pengumuman PPDB, dan evaluasi. Alur penerimaan siswa baru dilakukan melalui registrasi, proses seleksi administrasi, dan tes potensi akademik. Selanjutnya masukan dari guru dan staf. Guru merupakan motor penggerak dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Biaya pendidikan juga merupakan bagian terpenting dari input kegiatan. Biaya pendidikan di MI Raden Rahmat berasal dari biaya operasional sekolah atau Biaya Operasional Sekolah (BOS) dan sumbangan pendidikan dari orang tua siswa. Dana pendidikan yang diperoleh digunakan untuk pendidikan guru, penyediaan infrastruktur, operasional sekolah, pengembangan kelembagaan, dan peningkatan kualitas pendidik. Berdasarkan uraian di atas, pengelola sekolah nampaknya mengikuti konsep Zeithalm dan Bitner (Zeithalm, 2018). Dalam hal ini pertimbangan utama dalam menentukan biaya adalah sebagai berikut:

- 1) Mempertimbangkan faktor tujuan penetapan harga, tingkat permintaan, perkiraan biaya, harga dan produk yang ditawarkan pesaing, pemilihan metode penetapan harga, dan penentuan harga akhir.
- 2) Sekolah tidak berusaha mencari keuntungan sebesar-besarnya dengan menetapkan harga yang maksimum tetapi dengan memaksimalkan pendapatan, memaksimalkan penguasaan pasar, atau kemungkinan-kemungkinan lainnya.
- 3) Mempertimbangkan berbagai jenis biaya, baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung. Setelah menentukan struktur biaya, perlu dilakukan penyesuaian biaya dengan keadaan orang tua siswa, khususnya bagi siswa miskin.

**Operasi:** Kegiatan operasional berkaitan dengan keterampilan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengerahkan seluruh sumber daya (Siregar, 2022). Kegiatan operasional terdiri dari pengembangan kurikulum, kegiatan belajar mengajar, pengembangan kesiswaan, dan standar penilaian. Kurikulum dikembangkan dengan muatan nasional dan lokal. Muatan nasional memuat materi pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum nasional yaitu kurikulum 2013. Selanjutnya kurikulum muatan lokal memuat materi pembelajaran Al-Qur'an dan Ibadah. Pengembangan diri siswa merupakan upaya madrasah untuk membentuk karakter santun, baik hati, dan belajar. Standar penilaian yang digunakan madrasah terdiri dari penilaian sikap, pengetahuan, keterampilan, dan amalan ubudiyah/mengaji Al-Qur'an.

**Keluaran:** pada tahap ini diharapkan lulusan mempunyai kualifikasi pengetahuan, sikap dan keterampilan yang baik.

**Pemasaran:** MI Raden Rahmat menciptakan motto "Sekolah Berbasis Al-Qur'an, Global dan Lingkungan". Siswa yang ingin mengikuti program tahfidz dimasukkan ke dalam satu kelas, dibimbing oleh guru hafidz dengan pembinaan yang intensif. Selain itu dari yang mengikuti program tahfidz, seluruh santri diwajibkan mengaji pada satu jam pertama. Setiap kelas dibimbing oleh seorang guru dari pondok pesantren yang telah dilatih.

**Pelayanan:** Kegiatan ini memberikan layanan belajar mengajar sesuai dengan muatan kurikulum nasional agar lulusan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya dengan bekal pengetahuan yang memadai. Selain itu, lulusannya juga memiliki kemampuan mengaji dan ubudiyah yang lebih tinggi dibandingkan sekolah lain. Selanjutnya untuk menjaga konsistensi mutu madrasah, pengelola juga melakukan kegiatan penunjang antara pembelian sarana prasarana, pengembangan teknologi, pengelolaan sumber daya manusia, dan prasarana penunjang.

**Pembelian :** pembelian perlengkapan praktikum pendidikan. MI Raden Rahmat menyediakan fasilitas peralatan praktik terbaik yang digunakan untuk mewujudkan teori pembelajaran kompetensi pengetahuan menjadi kompetensi keterampilan (surono, 2020). Siswa tidak hanya dibimbing di kelas tetapi juga dalam kegiatan praktik. Kegiatan ini membuat siswa lebih bersemangat dalam belajar.

**Perkembangan teknologi:** Madrasah menyelenggarakan pembelajaran berbasis ICT (Nusa, 2015) dan perpustakaan. MI Raden rahmat telah membuat e-modul dan perpustakaan yang dilengkapi dengan katalog digital. Terdapat juga pojok membaca di setiap kelas. Siswa menjadi lebih aktif dalam membaca.

**Manajemen Sumber Daya Manusia:** pada tahap ini, madrasah menyediakan biaya untuk pelatihan guru dan staf administrasi. Pelatihan yang diikuti terkait kurikulum nasional dan muatan lokal. Selain itu MI Raden Rahmat juga kerap mendatangkan pakar pendidikan.

**Prasarana :** Madrasah berupaya menyediakan prasarana untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Hasilnya adalah bangunan yang bagus, ruang kelas yang nyaman, dan peralatan yang mudah digunakan.

Inovasi pendidikan perlu dilakukan pada kegiatan-kegiatan yang telah mempunyai kinerja tinggi dalam rantai nilai sehingga ada kepastian dalam mewujudkan keunggulan madrasah. Dalam hal ini MI



Raden Rahmat memberikan perhatian yang besar pada bidang operasional dan pemasaran. MI Raden rahmat menciptakan kegiatan yang mengarahkan terwujudnya motto sekolah berbasis Al-Qur'an, global, dan lingkungan hidup. Siswa dibimbing untuk mencintai Al-Qur'an dan lancar membaca Al-Qur'an secara tartil, dan ubudiyah sesuai syariat.

Kegiatan pokok di atas didukung oleh pemahaman para guru dan pimpinan untuk 1) menyatukan komitmen internalisasi nilai-nilai ubudiyah dalam setiap kegiatan pembelajaran, (2) menciptakan model pembelajaran yang kontekstual, 3) mengoptimalkan dan mengembangkan kelas tahfidz dan sains, 4) menciptakan pendampingan olimpiade, dan 5) berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk mewujudkan tujuan sekolah. Inovasi tersebut antara lain penambahan jam belajar Al-Qur'an, penambahan jam (les) bagi siswa kelas 1 - 5 yang belum mencapai standar minimal, dan penambahan beberapa kegiatan ekstra. Dengan inovasi tersebut MI Raden Rahmat menjadi sekolah yang memberikan layanan pendidikan secara utuh tanpa mengurangi mutu dan prestasi yang telah diraih (Nusa, 2020).

Dalam konteks inovasi pendidikan berbasis multikultural, strategi kepemimpinan biaya harus memberikan kesempatan yang sama bagi siswa dari berbagai latar belakang multietnis yang belajar di MI raden Rahmat. Semua siswa yang berasal dari suku dan budaya yang berbeda hendaknya mempunyai kesempatan yang sama dalam pendidikan (Fatgehipon, 2023; Jayadi, 2022). Melaksanakan semua program di sekolah harus terjangkau (Moazzen et al., 2020; Samuel et al., 2020). Cara para manajer MI Raden Rahmat menerapkan strategi kepemimpinan biaya antara lain: a) menganalisis lingkungan internal dan eksternal; b) pemetaan layanan pendidikan ke dalam tiga program, yaitu program inti, program tambahan, dan program siaran; c) menentukan pembiayaan berdasarkan kelompok program.

Untuk menjaga konsistensi kualitas layanan pendidikan setelah penerapan rantai nilai dalam mencapai inovasi pendidikan, perspektif kepemimpinan biaya, manajemen MI raden rahmat melakukan upaya untuk a) mengelola bukti kualitas layanan dengan menunjukkan fakta yang terlihat secara langsung; b) berusaha jujur mengenai kualitas yang dijanjikan; dan c) mengupayakan budaya mutu yang harus dilaksanakan oleh guru dan staf dalam setiap program pendidikan. Dalam hal pendidikan multikultural, penerapan pendidikan multikultural di sekolah dan lembaga pendidikan sangat penting untuk mendorong keberagaman, inklusivitas, dan pemahaman yang lebih luas tentang budaya dan perspektif yang berbeda dan sekolah harus menjadi pionir dengan menerapkan manajemen sekolah yang responsif budaya (Civitillo et al. , 2019; Kieran & Anderson, 2019; Muñiz, 2019; Williams et al., 2023).

#### **IV. PENUTUP**

MI Raden Rahmat berhasil menciptakan inovasi pendidikan berbasis multikultural dengan menerapkan analisis rantai nilai: perspektif kepemimpinan biaya. MI Raden Rahmat berupaya memberikan layanan pendidikan berbasis mutu, biaya terjangkau, dan toleransi terhadap perbedaan agar masyarakat puas dengan program madrasah yang mempunyai motto “sekolah berbasis Al-Qur’an, global dan berwawasan lingkungan”. Orang tua bangga dengan anaknya yang membaca Al-Quran, mengamalkan ubudiyah sesuai syariah, mempunyai prestasi akademik yang unggul, moderat dalam beragama, dan menjadi warga negara yang toleran terhadap perbedaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Blocher, E.J.KH. Chen and TW Lin. (2000). Manajemen biaya: dengan tekanan strategi terjemahan. Edisi pertama: Salemba Empat.
- Civitillo, S., Juang, L. P., Badra, M., & Schachner, M. K. (2019). The interplay between culturally responsive teaching, cultural diversity beliefs, and self-reflection: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 77, 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.11.002>
- David, Fred R. (1998). *Strategic Management*. Prentice Hall

- Effendi, Muhadjir. (2000). "Privatisasi : Solusi Terbaik Perguruan tinggi Islam di Indonesia", dalam Tabloid Gema, No 1. STAIN Malang.
- Fatah, Nanang. (2000). Manajemen Berbasis Sekolah. Andira, 3.
- Fatgehipon, A. H. (2023). IIER 33(3): Fatgehipon (2023) - Multicultural education through social studies subjects for junior high school students in Maluku, Indonesia. *Issues in Educational Research*, 33(3), 937–956.
- Govindarajan, Anthony. (2005). System pengendalian manajemen, terjemahan, Buku kedua, Jakarta: salemba empat.
- Jayadi, K. (2022). A meta-analysis of multicultural education paradigm in Indonesia.
- Karol, Nathaniel H.; Ginsburg, Sigmund G. (1980). *Managing The Higher Education Enterprise*. John Wiley and Sons.
- Kieran, L., & Anderson, C. (2019). Connecting Universal Design for Learning With Culturally Responsive Teaching. *Education and Urban Society*, 51(9), 1202–1216. <https://doi.org/10.1177/0013124518785012>.
- Moazzen, N., Ashrafian, T., Yilmaz, Z., & Karagüler, M. E. (2020). A multi-criteria approach to affordable energy-efficient retrofit of primary school buildings. *Applied Energy*, 268, 115046. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2020.115046>.
- Muñiz, J. (2019). Culturally Responsive Teaching: A 50-State Survey of Teaching Standards. Dalam *New America*. New America. <https://eric.ed.gov/?id=ED594599>.
- Nasution, S. (1997). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Transito Press
- Nusa. Inta budi setya. (2015). Influence of Organizational Culture And Structure On Quality Of Accounting Information System. *International Journal of Scientific & technology research*,4(05).
- Porter, Michael A. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press
- Prawiradilaga, Dewi Salma. (2012). *Wawasan Teknologi Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group
- Rogers, Everret, M. (2003). *Diffusion of Innovation*. 5th edition. Free Press.
- Samuel, S. R., Acharya, S., & Rao, J. C. (2020). School Interventions–based Prevention of Early Childhood Caries among 3–5-year-old children from very low socioeconomic status: Two-year randomized trial. *Journal of Public Health Dentistry*, 80(1), 51–60. <https://doi.org/10.1111/jphd.12348>.
- Semuel, Hatane, et al. (2017). The Effect of Leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia- social and behavioral science* 237
- Siregar, N. (2022). The Effect of Situational Leadership Style, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Rantauprapat Syariah Bank Indonesia. *International Journal of Science, Technology, & Management*, 3(2), 2022.
- Surono, S. (2020). Comparing cost leadership Strategy with differentiation Strategy Towards Firm Performance on Jakarta Islamic Index. *The winners*, 21(1), March 2020, 35-41. DOI. 10.21512/tw.v21i1.1.5963.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21. Indonesia Tera*.
- Widodo, Heri. (2008). Analisis value chain guna mencapai strategi Cost leadership Dalam meningkatkan efisiensi biaya. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1(1).
- Williams, J. A., Lewis, C., Starker Glass, T., Butler, B. R., & Hoon Lim, J. (2023). The Discipline Gatekeeper: Assistant Principals' Experiences With Managing School Discipline in Urban Middle Schools. *Urban Education*, 58(8), 1543–1571. <https://doi.org/10.1177/0042085920908913>.
- Zeithalm, Z. (2018). *Service Quality Dimensions . Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). MC Graw Hil Education