INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR)

TESIS

Oleh:

SRI DESWATI
NIM: 230024050

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
1446 H/ 2025 M

INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR)

TESIS

Diajukan untuk Melengkapi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

OLEH:

SRI DESWATI
NIM: 230024050

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
1446 H/ 2025 M

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SRI DESWATI

NIM : 230024050

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR), Adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naska saya dengan disebutkan sumber nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Sungai Penuh, Juni 2026

Saya yang menyatakan



Sri Deswati

Nim: 230024050

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
PROGRAM PASCASARJANA
Alamat : Jln.Kapten Muradi Kec. Pesisir Bukit. Kota Sungai Penuh
Telp. (0748) 21065; Faks. (0748); Kode Pos. 37112
Website; WWW.iainkerinci.ac.id: email ; info@iainkerinci.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul: "INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR)" yang ditulis oleh SRI DESWATI, NIM: 230024050, telah diperbaiki dan memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang ujian munaqasyah hasil pada Program Pascasarjana IAIN Kerinci.

Demikian untuk dimaklumi.

Sungai Penuh, Juni 2026

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP, M.Ag	Dr.Yuserizal Bustami, M.A
NIP. 197102011998031006	NIP. 19821120 201101 1 010

LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Nama : SRI DESWATI

NIM : 230024050

Judul Tesis : INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR)

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP, M.Ag Pembimbing I	.....	.....
Dr.Yuserizal Bustami, M.A Pembimbing II	.....	.....

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Direktur Program Pascasarjana	Ketua Program Studi MPI
Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M. PdI	Dr. Novri Pahrizal, M. Pd
NIP.19670710 199401 2 001	NIP. 19861112 201101 1 007

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR), yang ditulis oleh SRI DESWATI, NIM 230024050, ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang tim penguji pada tanggal 2 Juni 2026

Tim Penguji:

1. Dr. Novri Pahrizal, M.Pd ..... (Ketua)
2. Dr. H. Eka Putra, M.PdI ..... (Anggota)
3. Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si ..... (Anggota)
4. Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP ..... (Anggota)
5. Dr. Yuserizal Bustami, M.A ..... (Anggota)

Mengetahui:
Direktur PPs,

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M. PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Nama : SRI DESWATI

NIM : 230024050

Judul Tesis : MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR)

Komisi Penguji: **Tanda Tangan**

1. Dr. Novri Pahrizal, M.Pd (.....)
   Ketua Penguji

2. Dr. H. Eka Putra, M.PdI (.....)
   Penguji

3. Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si (.....)
   Penguji

4. Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP (.....)
   Penguji

5. Dr. Yuserizal Bustami, M.A (.....)
   Penguji

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI
UJIAN TESIS MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

No	Nama	Tanda Tangan
6.	Dr. Novri Pahrizal, M.Pd Ketua Penguji	(.....)
7.	Dr. H. Eka Putra, M.PdI Penguji	(.....)
8.	Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si Penguji	(.....)
9.	Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP Penguji	(.....)
10.	Dr. Yuserizal Bustami, M.A Penguji	(.....)

Mahasiswa:
Nama : SRI DESWATI
NIM : 230024050
Tanggal Ujian : 2 Juni 2026

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Kupersembahkan karya ini

(TESIS)

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, karya sederhana ini kupersembahkan kepada Ayahanda dan Bapak Mertua (alm). Terima kasih yang tak terhingga atas doa, dukungan, dan keteladanan yang senantiasa menguatkan setiap langkah perjuanganku.

Kepada Ibunda dan Ibu Mertua, kasih sayang dan doa yang tiada henti menjadi cahaya penuntun dalam setiap perjalanan hidupku. Semoga segala kebaikan yang diberikan mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Untuk suamiku tercinta, Jafar Ahmad, serta anak-anakku tersayang: Aldersyifan Arzada Ahmad (Arza), Adrik Aricinda Ahmad (Adrik), dan Azfar Adelio Ahmad (Adelio), terima kasih atas cinta yang tulus, doa yang tak pernah putus, serta semangat dan pengorbanan yang tak ternilai harganya. Kalian adalah sumber kekuatan dan inspirasi dalam setiap proses yang kulalui.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

MOTTO

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (masa depan). Dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

ABSTRAK

Sri Deswati, 2026, INOVASI MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR), Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inovasi manajerial yang diterapkan pada lembaga kursus bahasa Inggris Ahmad *International Resources* (The AIR) di Kerinci–Sungai Penuh, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta mengkaji dampaknya terhadap kualitas pembelajaran dan keberlanjutan lembaga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus intrinsik. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengelola, tutor, peserta didik, dan orang tua, dilengkapi observasi terhadap aktivitas pembelajaran dan manajemen lembaga serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan menjamin validitas temuan melalui triangulasi, member check, audit trail, dan diskusi sejawat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR diwujudkan melalui lima aspek utama, yaitu digitalisasi manajemen berbasis cloud dan pembelajaran daring, promosi berbasis storytelling yang menonjolkan pengalaman belajar peserta dan alumni, pengembangan sumber daya manusia secara reflektif dan kolaboratif, kurikulum yang dinamis berdasarkan kebutuhan peserta dan konteks lokal, serta evaluasi pembelajaran berbasis portofolio yang menekankan kemampuan komunikasi autentik. Berbagai inovasi tersebut didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, motivasi sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang adaptif, meskipun masih menghadapi keterbatasan sarana, fluktuasi jumlah peserta, serta tantangan sosial-ekonomi masyarakat sekitar.

Penelitian ini menemukan bahwa inovasi manajerial yang diterapkan mampu meningkatkan kepercayaan diri peserta dalam berbahasa Inggris, memperkuat keterampilan berbicara dan presentasi, serta mendukung keberlanjutan lembaga sebagai penyedia pendidikan nonformal berbasis komunitas. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi manajerial berbasis komunitas dapat menjadi strategi efektif bagi lembaga kursus kecil dan menengah di daerah marginal untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan daya saing organisasi. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan nonformal, penelitian ini juga menghasilkan model konseptual yang dapat dijadikan rujukan bagi pengelola lembaga kursus, pemerintah daerah, dan pembuat kebijakan dalam penguatan kapasitas pendidikan nonformal.

Kata kunci: inovasi manajerial, pendidikan nonformal, kursus bahasa Inggris, berbasis komunitas, studi kasus, daerah marginal

ABSTRACT

Sri Deswati, 2026, MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS AHMAD *INTERNATIONAL RESOURCES* (THE AIR), Thesis. Post Graduate Program of State Islamic Institute Negeri (IAIN) Kerinci.

This study aims to analyze the managerial innovations implemented at Ahmad International Resources (The AIR), an English language course institution located in Kerinci–Sungai Penuh, Indonesia, identify the factors influencing their implementation, and examine their impact on learning quality and institutional sustainability. The study employed a qualitative approach with an intrinsic case study design. Data were collected through in-depth interviews with administrators, tutors, students, and parents, complemented by observations of learning and management activities as well as document analysis. Data were analyzed using an interactive process involving data reduction, data display, and conclusion drawing, while the trustworthiness of the findings was ensured through triangulation, member checking, audit trails, and peer debriefing.

The findings reveal that managerial innovation at The AIR is manifested in five main aspects: management digitalization through cloud-based tools and simple online learning systems, storytelling-based promotional strategies highlighting students' learning experiences and alumni success stories, reflective and collaborative human resource development, a dynamic curriculum continuously adjusted to learners' needs and local contexts, and portfolio-based assessment emphasizing authentic communication skills. These innovations are supported by an organizational culture that is open to change, motivated human resources, and adaptive leadership, although the institution continues to face challenges related to limited facilities, fluctuations in student enrollment, and the socio-economic conditions of the surrounding community.

The study concludes that community-based managerial innovation can serve as an effective strategy for small and medium-sized educational institutions in marginalized areas to improve educational quality, strengthen organizational competitiveness, and ensure long-term sustainability. The implementation of these innovations has contributed to increased student confidence in using English, enhanced speaking and public presentation skills, and strengthened the institution's role as a community-based nonformal education provider. In addition to contributing to the development of nonformal education management studies, this research proposes a conceptual model of managerial innovation that may serve as a practical reference for course institution managers, local governments, and policymakers in designing capacity-building and support programs for nonformal education institutions.

Keywords: managerial innovation; non-formal education; English courses; community-based management; case study; marginal regions.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

اَلْحَمْدُ ِللهِ الْمَلِكِ الْحَقِّ الْمُبِيْنِ، الَّذِي حَبَانَا بِالْإِيْمَانِ وَالْيَقِيْنِ. اَللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، خَاتَمِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِيْنَ، وَعَلٰى اٰلِهِ الطَّيِّبِيْنَ، وَأَصْحَابِهِ الْأَخْيَارِ أَجْمَعِيْنَ، وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلٰى يَوْمِ الدِّيْنِ. أَمَّا بَعْدُ

Dengan mengucap puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan petunjuk serta karunianya sehingga penulis telah dapat menyelesaikam penulisan tesis yang berjudul "Inovasi Manajerial dalam Pengelolaan Lembaga Kursus Bahasa Inggris Ahmad *International Resources* (The AIR)".

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan kontribusinya. Untuk itu, ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Rektor beserta Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah menyediakan berbagai fasilitas (sarana-prasarana) untuk kelancaran pelaksanaan perkuliahan di IAIN Kerinci.
2. Direktur, Wakil Direktur Program Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci, Ketua Program Studi, Sekretaris Srata Dua (S2) Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan pengarahan dan bantuan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Prof.Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP, M.Ag selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Yuserizal Bustami, M.A., selaku Pembimbing II, atas bimbingan, arahan, dan kesabaran dalam membimbing penulis sejak tahap awal hingga tersusunnya tesis ini, serta Bapak/Ibu Tim Penguji/Narasumber yang telah memberikan masukan dan perbaikan untuk tesis saya.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

4. Bapak-bapak dan Ibu-ibu Dosen Program Pascasarjana IAIN Kerinci, atas ilmu, wawasan, dan inspirasi yang diberikan selama masa perkuliahan.
5. Sub Bagian Tata Usaha Program Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah memberikan pengarahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Direktur Ahmad *International Resources* (THE AIR) telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Lembaga Kursus yang dipimpin.
7. Rekan-rekan seperjuangan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, atas semangat kebersamaan, diskusi, dan saling dukung yang menjadi energi positif dalam menyelesaikan tugas akademik ini.
8. Teristimewa buat kedua orang tua: Ayah dan Ibu, Suami dan anak, mertua dan seluruh keluarga yang selalu memberikan do'a dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa dalam karya ini tentunya terdapat beberapa kelemahan dan kekuranga, kritik dan saran sangat dibutuhkan demi penyempurnaan tesis ini. Selain itu, penulis berharap semoga tulisan berharap semoga tulisan ini bisa bermanfaat bagi semua orang.

Amin yaa Rabbal'alamiin.

Sungai Penuh, Juni 2026

Penulis,

SRI DESWATI
NIM. 230024050

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iv
LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS v
LEMBAR PENGESAHAN TESIS..... vi
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI vii
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI UJIAN TESIS MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM..... viii
PERSEMBAHAN DAN MOTTO..... ix
ABSTRAK x
ABSTRAC xi
KATA PENGANTAR..... xii
PEDOMAN TRANSLITERASI..... xiv
DAFTAR ISI xvii
BAB I PENDAHULUAN..... 1
A. Latar Belakang Masalah..... 1
B. Identifikasi Masalah 8
C. Fokus Penelitian..... 9
D. Pertanyaan Penelitian 10
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian 10
BAB II KAJIAN PUSTAKA 12
A. Landasan Teori 12
B. Kajian PenelitianTerdahulu yang Relevan 25
C. Kerangka Operasional..... 27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 29
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 29
B. Subjek dan Informan Penelitian 29
C. *Setting* Penelitian 30

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

D. Jenis dan Sumber Data 32
E. Teknik Pengumpulan Data 34
F. Instrumen Pengumpulan Data 36
G. Teknik Analisis Data 36
H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data 38
BAB IV DESKRIPSI TEMUAN PENELITIAN 40
A. Temuan Umum 40
B. Temuan Khusus 47
C. Pembahasan 93
BAB V PENUTUP..... 115
A. Simpulan 115
B. Implikasi 115
C. Saran 117

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	A. Pedoman Wawancara	125
	1. Tutor.....	125
	2. Siswa	126
	3. Orang Tua	126
	B. Lembar Observasi Partisipatif.....	128
	C. Instrumen Dokumentasi	130
Lampiran 2	Foto-Foto	

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan global yang semakin cepat, kompleks, dan kompetitif mendorong organisasi pada berbagai sektor untuk melakukan inovasi dalam bidang manajerial. Pandangan ini sejalan dengan Drucker yang menegaskan bahwa inovasi merupakan fungsi utama manajemen dalam merespons perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi (Drucker, 1985). Hamel dan Breen juga menyatakan bahwa organisasi modern tidak cukup hanya berinovasi pada produk, melainkan harus melakukan pembaruan pada sistem manajemen, struktur organisasi, dan cara pengambilan keputusan agar tetap relevan dalam lingkungan yang turbulen (Hamel & Breen, 2007). Birkinshaw, Hamel, dan Mol memformulasikan inovasi manajerial sebagai introduksi praktik, proses, dan struktur manajemen baru yang secara signifikan mengubah cara organisasi dikelola (Birkinshaw et al., 2008).

Dalam perspektif Islam, perubahan dan pembaruan merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia dan organisasi. Al-Qur'an memberikan dorongan agar manusia terus melakukan perbaikan, pengembangan, dan transformasi menuju kondisi yang lebih baik. Allah SWT berfirman dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd: 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan dan kemajuan tidak terjadi secara otomatis, melainkan membutuhkan usaha sadar, pembaruan cara berpikir, strategi, serta pengelolaan yang baik. Dalam konteks organisasi pendidikan, prinsip ini relevan dengan konsep inovasi manajerial yang menuntut kemampuan lembaga untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, memperbaiki sistem kerja, dan meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Selain itu, Al-Qur'an juga menegaskan pentingnya perencanaan dan profesionalisme dalam pengelolaan suatu urusan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok." (QS. Al-Hasyr: 18).

Ayat ini mengandung makna pentingnya orientasi masa depan (future orientation), evaluasi, dan perencanaan strategis dalam setiap aktivitas organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, prinsip tersebut berkaitan dengan kemampuan organisasi melakukan forecasting, evaluasi program, serta inovasi berkelanjutan agar mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif.

Prinsip pengelolaan organisasi secara profesional juga tercermin dalam QS. Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

Artinya: "Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh." (QS. Ash-Shaff: 4).

Ayat ini menunjukkan pentingnya keteraturan, koordinasi, disiplin, dan manajemen organisasi yang sistematis. Dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, nilai tersebut dapat dimaknai sebagai pentingnya tata kelola lembaga yang efektif, pembagian tugas yang jelas, kolaborasi SDM, serta inovasi organisasi yang mampu menciptakan sistem kerja yang solid dan adaptif.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Dengan demikian, inovasi manajerial dalam lembaga pendidikan tidak hanya memiliki relevansi secara teoritis dalam perspektif ilmu manajemen modern, tetapi juga memiliki landasan normatif dalam ajaran Islam yang mendorong perubahan, profesionalisme, perencanaan, dan pengelolaan organisasi secara efektif untuk mencapai kemaslahatan bersama.

Dalam dua dekade terakhir, inovasi manajerial di sektor pendidikan menunjukkan perkembangan yang signifikan. Pendidikan tidak lagi dipahami semata sebagai institusi tradisional penghasil pengetahuan, melainkan sebagai organisasi publik yang harus responsif

terhadap kebutuhan masyarakat dan dinamika pasar keterampilan. Pandangan ini sejalan dengan Fullan yang menekankan pentingnya perubahan organisasi dan kepemimpinan inovatif dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan mutu secara berkelanjutan (Fullan, 2007). Marginson dan Rhoades juga menjelaskan bahwa institusi pendidikan kini berada dalam ekosistem kompetitif yang menuntut profesionalisme manajemen, reputasi institusional, dan orientasi global (Marginson & Rhoades, 2002). Dalam kerangka ini, inovasi tata kelola, pemasaran pendidikan, pelayanan pengguna, pengembangan SDM, dan transformasi digital menjadi elemen strategis pengelolaan lembaga pendidikan modern.

Dalam konteks nasional, berkembangnya industri pendidikan nonformal khususnya lembaga kursus dapat dipahami melalui perspektif teori human capital yang menempatkan pendidikan dan pelatihan sebagai investasi penting bagi daya saing individu dan ekonomi (Becker, 1993). UNESCO (2015) juga menekankan bahwa pendidikan nonformal berperan penting dalam menjawab kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning), terutama dalam menghadapi perubahan dunia kerja yang cepat. Pertumbuhan lembaga kursus bahasa, teknologi, dan keterampilan profesional muncul sebagai respon terhadap kesenjangan keterampilan antara sistem pendidikan formal dan tuntutan industri, sebagaimana diuraikan oleh World Economic Forum dalam laporan tentang skill gap global (WEF, 2020). Kondisi ini memaksa lembaga kursus untuk mengembangkan model manajerial inovatif agar mampu bertahan dalam pasar jasa pendidikan yang kompetitif.

Data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan adanya peningkatan rata-rata 12% jumlah peserta kursus bahasa Inggris di Indonesia dalam lima tahun terakhir. Pertumbuhan ini tidak hanya terjadi di kota besar, tetapi juga menjangkau daerah pinggiran. Faktor pendorong utamanya antara lain: Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya keterampilan komunikasi global, Tuntutan dunia kerja dan pendidikan tinggi yang mensyaratkan kemampuan bahasa Inggris, dan Terbukanya peluang beasiswa luar negeri dan pertukaran pelajar.

Fenomena ini terlihat pula di Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh, Jambi. Meskipun termasuk daerah marginal dengan akses terbatas terhadap pendidikan berbasis internasional, masyarakat menunjukkan minat tinggi terhadap kursus bahasa Inggris. Hal ini

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

memunculkan inisiatif lokal untuk mendirikan lembaga kursus berbasis komunitas yang lebih adaptif terhadap kebutuhan setempat.

Pertumbuhan kursus bahasa Inggris tidak hanya terbatas di kota besar, tetapi juga meluas ke daerah-daerah yang relatif marginal. Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh, Provinsi Jambi, merupakan contoh wilayah dengan keterbatasan akses pendidikan internasional, tetapi menunjukkan tren peningkatan minat terhadap kursus bahasa Inggris. Fenomena ini sejalan dengan data Badan Pusat Statistik (2023) yang mencatat bahwa minat masyarakat mengikuti kursus bahasa Inggris meningkat rata-rata 12% per tahun, termasuk di daerah pinggiran.

Media lokal juga melaporkan munculnya lembaga kursus bahasa Inggris di Kerinci yang berupaya mengadopsi model *Kampung Inggris Pare*. Misalnya, Kampung Inggris Kerinci menghadirkan tutor jebolan Pare Kediri, sehingga metode pembelajaran interaktif dapat diakses masyarakat daerah (Kerinci Update, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Kerinci semakin menyadari pentingnya bahasa Inggris sebagai keterampilan hidup yang bernilai tambah.

Salah satu lembaga kursus yang menonjol di Kerinci adalah Ahmad *International Resources* (The AIR), berdiri pada tahun 2022 oleh komunitas pendidik lokal, yang diketuai oleh seorang pemuda yang Bernama Candra bersama teman-temannya yang telah mahir dalam berbicara Bahasa inggeris. The AIR berlokasi di Sungai Penuh dengan visi menghadirkan *"English for All"*. Lembaga ini lahir dari kegelisahan para pendirinya atas rendahnya kemampuan komunikasi bahasa Inggris di kalangan pelajar setempat.

Berbeda dengan kursus bahasa Inggris konvensional, The AIR menerapkan pendekatan berbasis komunikasi otentik. Program-program yang ditawarkan menekankan pada keterampilan berbicara (*speaking*) dan percaya diri tampil di depan umum. Menurut profil resminya, The AIR membuka kelas untuk berbagai jenjang: anak-anak *(English for Kids)*, remaja *(English for Teens)*, hingga dewasa *(English for Adults)*, dengan fokus *direct speaking practice* (Ahmad *International Resources*, 2025).

Keunikan The AIR tidak hanya terletak pada metode pembelajarannya, tetapi juga pada sistem manajerialnya. Struktur organisasi yang kolaboratif memungkinkan tutor terlibat aktif dalam pengambilan keputusan program. Evaluasi kinerja peserta tidak semata-mata

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

berdasarkan ujian, melainkan melalui portofolio rekaman video, presentasi, serta observasi sejawat. Pendekatan ini sejalan dengan konsep evaluasi otentik dalam pendidikan nonformal (Prasetyo & Kurniawan, 2021).

Dalam wawancara, IP, Direktur The AIR, menjelaskan visi lembaga:

> *"Bukan sekadar bisa menyusun kalimat bahasa Inggris, tapi anak-anak harus bisa menggunakan bahasa itu untuk menyampaikan gagasan, untuk tampil, untuk percaya diri. Itu yang kami kejar."*

Sementara itu, Ch, salah satu tutor senior, menekankan peran refleksi dalam pengajaran:

> *"Setiap akhir bulan, kami menulis laporan reflektif pengajaran. Apa yang berhasil, apa kendalanya, lalu kami bahas bersama. Dari situ muncul inovasi baru. Jadi kami bukan sekadar mengajar, tapi juga belajar dari pengalaman sendiri."*

Wawancara ini menggambarkan bagaimana The AIR tidak hanya menjadi tempat kursus, tetapi juga laboratorium pembelajaran manajerial dan pedagogis berbasis komunitas.

Peserta kursus juga memberikan testimoni positif. Seorang alumni, Rn (mahasiswa IAIN Kerinci), menyatakan:

> *"Dulu saya pemalu, takut bicara bahasa Inggris. Setelah ikut kelas Speaking for Confidence di The AIR, saya berani jadi MC acara kampus dalam dua bahasa. Itu pengalaman yang tidak saya dapatkan di sekolah."*

Seorang wali murid, Ais, juga menuturkan:

> *"Anak saya jadi lebih percaya diri. Setiap hari ia cerita ada tantangan baru di kelas, seperti vocabulary challenge atau storytelling. Saya melihat perubahan nyata."*

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Testimoni semacam ini memperkuat klaim bahwa The AIR berhasil menjawab kebutuhan masyarakat lokal yang tidak tercakup oleh sistem pendidikan formal.

Meski berhasil berkembang, The AIR menghadapi tantangan internal dan eksternal yang kompleks. Tantangan internal meliputi rendahnya literasi digital sebagian tutor, belum adanya SOP baku, serta budaya kolaborasi yang belum merata. Tantangan eksternal antara lain fluktuasi jumlah peserta akibat faktor musiman, persepsi masyarakat yang masih memandang kursus sebagai pelengkap sekolah, serta keterbatasan dukungan pemerintah daerah (Rahmah & Mubarak, 2025).

IP menuturkan dalam wawancara: *"Kami masih belajar dari pengalaman. Hampir tidak ada panduan manajerial untuk lembaga kursus kecil di daerah. Semua berdasarkan trial and error."*

Pernyataan ini menegaskan adanya kesenjangan riset dalam literatur akademik. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada lembaga kursus besar di perkotaan (Ambarita, 2018; Prasetyo & Kurniawan, 2021), sementara kursus kecil-menengah di daerah marginal seperti The AIR belum banyak didokumentasikan.

Mengingat pentingnya inovasi manajerial di lembaga nonformal, penelitian ini memiliki urgensi ganda. Pertama, secara empiris, penelitian ini akan mendokumentasikan praktik manajerial The AIR yang dapat dijadikan best practice bagi lembaga kursus lain di daerah marginal. Kedua, secara teoritis, penelitian ini mengisi kesenjangan literatur tentang manajemen pendidikan nonformal berbasis komunitas di Indonesia.

Kajian akademik mengenai manajemen pendidikan nonformal di Indonesia umumnya masih berfokus pada lembaga besar di perkotaan. Penelitian Ambarita (2018) tentang kursus bahasa di Medan, misalnya, menekankan digitalisasi sistem dan loyalitas peserta, namun tidak menyinggung konteks lembaga kecil-menengah dengan keterbatasan sumber daya. Penelitian Prasetyo dan Kurniawan (2021) di Yogyakarta menyoroti kepemimpinan kolaboratif dalam pendidikan vokasi digital, tetapi juga terbatas pada konteks urban.

Padahal, lembaga kursus kecil di daerah marginal menghadapi dinamika yang berbeda. Mereka tidak memiliki dukungan sumber daya finansial, regulasi yang mapan, maupun akses pembinaan pemerintah secara berkelanjutan. Model manajemen di daerah seperti Kerinci dan Sungai Penuh sering berkembang secara organik melalui *trial and error*, tanpa rujukan akademik yang sistematis. Seperti diakui oleh IP, pengelola The AIR,

> *"Kami hampir tidak punya panduan manajerial. Semua kami pelajari dari pengalaman sendiri."* (wawancara, 2025).

Literatur internasional sebenarnya menekankan pentingnya studi kasus dalam memahami fenomena kontekstual pendidikan. Yin (2014) berargumen bahwa studi kasus adalah metode yang tepat untuk menjembatani kesenjangan teori–praktik dalam konteks kontemporer yang kompleks. Dengan demikian, mendokumentasikan pengalaman The AIR

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

akan memperkaya literatur inovasi manajerial dalam pendidikan nonformal berbasis komunitas.

Penelitian ini memiliki dua urgensi utama., Pertama, urgensi teoritis, yaitu memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen pendidikan nonformal. Sebagian besar teori manajemen pendidikan masih mengacu pada pendidikan formal (Kotler & Keller, 2016). Sementara itu, pendidikan nonformal memiliki karakteristik berbeda: lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis komunitas (Sudjana, 2001). Dengan mendokumentasikan praktik manajerial The AIR, penelitian ini mengisi kekosongan literatur mengenai bagaimana inovasi dapat lahir dari lembaga kecil di daerah marginal.

Kedua, urgensi praktis, yaitu menyediakan *best practice* yang bisa direplikasi lembaga lain. Inovasi The AIR, seperti digitalisasi manajemen sederhana berbasis Google Workspace, promosi melalui storytelling di media sosial, kurikulum dinamis yang diperbarui dua bulan sekali, serta evaluasi berbasis portofolio, merupakan contoh nyata strategi manajerial murah tetapi efektif. Temuan ini berpotensi menjadi referensi praktis bagi lembaga kursus lain di daerah dengan keterbatasan serupa.

Penelitian ini juga relevan dengan arah kebijakan nasional. UU No. 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa pendidikan nonformal merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Lebih lanjut, Permendikbud No. 8 Tahun 2022 menekankan pentingnya tata kelola lembaga pendidikan nonformal yang adaptif dan inovatif.

Namun, dalam praktiknya, banyak kebijakan bersifat umum dan belum menyentuh kompleksitas lembaga kecil. Ikhsan Pratama menuturkan bahwa *"Kami tidak tahu harus melapor ke siapa. Tidak ada forum konsultasi atau pembinaan yang jelas."* (wawancara, 2025). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi makro dan kebutuhan mikro lembaga kursus berbasis komunitas.

Dengan meneliti The AIR, penelitian ini dapat memberi masukan konkret bagi pemerintah daerah maupun nasional dalam merumuskan kebijakan pembinaan lembaga kursus kecil. Misalnya, perlunya mekanisme pendampingan digitalisasi, penyusunan SOP, atau pemberian insentif bagi tutor di daerah marginal.

Penelitian ini juga relevan dengan pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya SDG 4 tentang pendidikan berkualitas, inklusif, dan merata. SDG 4

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

menargetkan agar semua orang mendapatkan akses terhadap pendidikan bermutu sepanjang hayat. Pendidikan nonformal, termasuk kursus bahasa Inggris, memiliki kontribusi strategis dalam pencapaian target ini (UNESCO, 2021).

Keberadaan The AIR menunjukkan bagaimana komunitas lokal dapat menciptakan model pendidikan nonformal yang berdaya guna. Dengan pendekatan partisipatif dan berbasis kebutuhan lokal, The AIR memberikan akses pendidikan bermutu bagi masyarakat yang tidak terjangkau oleh sistem formal. Inovasi ini sekaligus mendukung sub-target yaitu meningkatkan jumlah pemuda dan orang dewasa yang memiliki keterampilan relevan, termasuk keterampilan teknis dan vokasional untuk pekerjaan yang layak.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa penelitian ini memiliki urgensi akademik, praktis, dan kebijakan. Akademik, karena mengisi kesenjangan riset mengenai manajemen pendidikan nonformal di daerah marginal. Praktis, karena mendokumentasikan inovasi manajerial The AIR sebagai model pembelajaran yang dapat direplikasi. Kebijakan, karena memberi masukan konkret bagi pemerintah dalam merumuskan strategi pembinaan lembaga kursus kecil.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan literatur manajemen pendidikan nonformal, praktik pengelolaan lembaga kursus berbasis komunitas, serta kebijakan pendidikan nasional yang lebih inklusif dan kontekstual.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

A. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, masalah yang dapat diidentifikasi terkait inovasi manajerial di Ahmad *International Resources* (The AIR) adalah sebagai berikut:

1. Digitalisasi manajemen belum optimal

   Upaya digitalisasi melalui penggunaan Google Workspace, LMS, dan sistem cloud sudah dimulai, namun pemanfaatannya masih terbatas akibat literasi digital sebagian tutor yang rendah.
2. Strategi promosi berbasis storytelling belum terdokumentasi sebagai model inovasi

   Promosi melalui testimoni peserta, konten media sosial, dan *storytelling* sudah berjalan, tetapi belum memiliki kerangka evaluasi yang jelas sehingga sulit diukur efektivitasnya.

3. Pengembangan SDM berbasis refleksi dan kolaborasi belum sistematis
   Tutor telah melakukan laporan reflektif dan diskusi bulanan, tetapi belum ada sistem pembinaan berkelanjutan atau standar kompetensi yang terukur sebagai bentuk inovasi pengembangan SDM.
4. Kurikulum dinamis masih bersifat eksperimental
   Kurikulum diperbarui berdasarkan survei kebutuhan peserta, namun proses perancangannya belum memiliki prosedur baku sehingga perubahan kurikulum sering tergantung pada inisiatif individu tertentu.
5. Evaluasi berbasis portofolio belum menjadi sistem inovasi yang mapan
   Penggunaan portofolio berupa rekaman video, observasi, dan peer feedback sudah diterapkan, namun belum dilengkapi dengan instrumen penilaian yang terstandardisasi.
6. Minimnya dokumentasi akademik tentang inovasi manajerial kursus kecil-menengah di daerah marginal. Inovasi manajerial The AIR belum banyak diteliti, sehingga praktik baik yang muncul berisiko tidak terdokumentasi dan sulit direplikasi oleh lembaga lain.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada inovasi manajerial yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR) sebagai lembaga kursus bahasa Inggris nonformal berbasis komunitas di Kerinci Sungai Penuh. Fokus utama mencakup lima aspek pokok inovasi, yaitu:

1. Digitalisasi manajemen: penerapan teknologi sederhana berbasis cloud, LMS, dan aplikasi digital dalam administrasi dan pembelajaran.
2. Strategi promosi berbasis storytelling: penggunaan narasi pengalaman peserta, testimoni, dan media sosial sebagai sarana branding lembaga.
3. Pengembangan SDM reflektif dan kolaboratif: praktik evaluasi bulanan, laporan reflektif tutor, serta budaya kerja partisipatif.
4. Kurikulum dinamis: desain kurikulum internal yang diperbarui secara berkala berdasarkan kebutuhan dan konteks peserta.
5. Evaluasi berbasis portofolio: sistem penilaian yang menekankan rekaman video, observasi, dan umpan balik sejawat untuk mengukur perkembangan peserta.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dengan membatasi penelitian pada kelima aspek tersebut, penelitian ini berusaha memberikan gambaran mendalam mengenai bentuk, tantangan, dan dampak inovasi manajerial di The AIR, serta merumuskan model konseptual yang dapat dijadikan rujukan bagi pengembangan lembaga kursus nonformal kecil-menengah di daerah marginal.

C. Pertanyaan Penelitian

Ahmad *International Resources* (The AIR) di Kerinci Sungai Penuh telah menerapkan inovasi manajerial, namun masih menghadapi kendala dalam digitalisasi, promosi, pengembangan SDM, kurikulum, dan evaluasi. Inovasi tersebut juga belum terdokumentasi secara akademis, sehingga sulit dijadikan rujukan bagi lembaga serupa di daerah marginal. Oleh karena itu, diperlukan penelitian mendalam untuk mengkaji bentuk, tantangan, dampak, dan model inovasi manajerial di The AIR.

1. Bagaimana bentuk inovasi manajerial yang diterapkan The AIR dalam aspek digitalisasi manajemen, strategi promosi, pengembangan SDM, kurikulum dinamis, dan evaluasi pembelajaran?
2. Faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan penerapan inovasi manajerial di The AIR?
3. Bagaimana dampak inovasi manjerial terhadap peningkatan keterampilan bahasa Inggris peserta?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan bentuk-bentuk inovasi manajerial yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR), khususnya dalam aspek digitalisasi manajemen, strategi promosi berbasis storytelling, pengembangan SDM reflektif, kurikulum dinamis, dan evaluasi berbasis portofolio.
2. Menganalisis faktor internal (SDM, budaya organisasi, sarana prasarana) dan eksternal (dukungan pemerintah, persepsi masyarakat, dinamika peserta) yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan penerapan inovasi manajerial di The AIR.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

3. Menilai dampak inovasi manajerial terhadap peningkatan keterampilan bahasa Inggris peserta, kepercayaan diri berkomunikasi, serta keberlanjutan lembaga kursus.

Merumuskan model konseptual inovasi manajerial di The AIR yang dapat dijadikan rujukan bagi pengembangan lembaga kursus nonformal berbasis komunitas di daerah marginal.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini ada dua yaitu:

1. Manfaat Teoretis
   a. Memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen pendidikan nonformal, khususnya terkait inovasi manajerial lembaga kursus kecil-menengah di daerah marginal.
   b. Mengisi kesenjangan riset yang selama ini lebih banyak berfokus pada lembaga kursus besar di perkotaan.
   c. Menjadi referensi akademik bagi kajian manajemen berbasis komunitas dalam konteks pendidikan nonformal.
2. Manfaat Praktis
   a. Menjadi acuan bagi pengelola lembaga kursus nonformal dalam mengembangkan strategi manajerial berbasis inovasi, terutama di aspek digitalisasi, promosi, kurikulum, dan evaluasi.
   b. Memberikan masukan bagi pemerintah daerah maupun nasional dalam merumuskan kebijakan pembinaan lembaga kursus nonformal di daerah marginal.
   c. Menjadi model replikasi inovasi yang dapat diterapkan oleh lembaga kursus lain dengan karakteristik serupa di berbagai daerah.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Penelitian ini berpijak pada gagasan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan nonformal sangat ditentukan oleh kemampuan manajerialnya untuk melakukan pembaharuan dan penyesuaian terhadap perubahan zaman. Manajemen pendidikan sendiri dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan (Terry, 2005; Mulyasa, 2013). Dalam konteks lembaga kursus bahasa Inggris seperti Ahmad *International Resources* (The AIR) di Kerinci–Sungai Penuh, fungsi-fungsi manajemen klasik ini tidak cukup bila hanya dijalankan secara rutin, melainkan harus selalu dikontekstualisasikan melalui inovasi agar lembaga mampu bertahan, berkembang, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Teori utama yang menjadi landasan penelitian ini adalah Teori Difusi Inovasi (Diffusion of Innovation Theory) yang dikembangkan oleh Everett M. Rogers (2003). Teori ini menjelaskan bagaimana suatu inovasi muncul, disebarkan, diterima, atau bahkan ditolak oleh individu maupun organisasi dalam suatu sistem sosial. Rogers mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktik, metode, atau objek yang dipersepsikan sebagai sesuatu yang baru oleh individu atau kelompok tertentu. Sementara itu, difusi dipahami sebagai proses penyebaran inovasi melalui saluran komunikasi tertentu dalam kurun waktu tertentu di antara anggota sistem sosial.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam perspektif Rogers, keberhasilan suatu inovasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas inovasi itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana inovasi tersebut dikomunikasikan, dipahami, diterima, dan diadaptasi oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, teori ini sangat relevan digunakan untuk menganalisis perubahan manajerial dalam lembaga pendidikan nonformal karena inovasi dalam organisasi pendidikan sering kali melibatkan perubahan budaya kerja, pola komunikasi, sistem administrasi, serta cara berpikir sumber daya manusia di dalamnya.

Rogers menjelaskan bahwa terdapat empat elemen utama dalam proses difusi inovasi, yaitu inovasi *(innovation)*, saluran komunikasi *(communication channels)*, waktu *(time)*, dan sistem sosial *(social system)*.

1. Inovasi *(Innovation)*

Inovasi merupakan gagasan, metode, atau praktik baru yang dianggap berbeda dari kebiasaan sebelumnya. Kebaruan dalam teori Rogers bersifat relatif, artinya suatu hal dapat dianggap baru oleh satu organisasi meskipun sebenarnya telah lama digunakan di tempat lain. Dalam konteks penelitian ini, inovasi mencakup berbagai pembaharuan manajerial yang diterapkan di The AIR seperti digitalisasi administrasi, penggunaan media sosial untuk promosi, evaluasi pembelajaran berbasis portofolio, pengembangan tutor berbasis refleksi, serta strategi branding lembaga.

Rogers menegaskan bahwa tingkat keberhasilan inovasi sangat dipengaruhi oleh persepsi pengguna terhadap inovasi tersebut. Oleh karena itu, inovasi yang dianggap memberikan manfaat nyata akan lebih mudah diterima dibanding inovasi yang dipersepsikan rumit atau tidak relevan.

2. Saluran Komunikasi *(Communication Channels)*

Saluran komunikasi merupakan media atau cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai inovasi kepada anggota organisasi atau masyarakat. Rogers menjelaskan bahwa komunikasi menjadi faktor penting dalam proses penyebaran inovasi karena melalui komunikasi individu memperoleh pengetahuan, membentuk sikap, hingga akhirnya memutuskan menerima atau menolak inovasi.

Dalam organisasi pendidikan nonformal, saluran komunikasi dapat berupa rapat internal, pelatihan tutor, media sosial, grup komunikasi digital, maupun interaksi informal antaranggota organisasi. Misalnya, ketika manajemen The AIR memperkenalkan sistem administrasi digital baru, keberhasilan inovasi tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana informasi mengenai manfaat, cara penggunaan, dan tujuan inovasi disampaikan kepada tutor dan staf.

3. Waktu *(Time)*

Waktu merupakan elemen penting dalam teori difusi inovasi karena proses penerimaan inovasi tidak terjadi secara instan. Rogers menjelaskan bahwa individu atau organisasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

biasanya melalui beberapa tahapan sebelum menerima suatu inovasi. Tahapan tersebut meliputi:

1. Knowledge (pengetahuan), yaitu tahap ketika individu mulai mengetahui adanya inovasi.
2. Persuasion (persuasi), yaitu tahap ketika individu mulai membentuk sikap terhadap inovasi.
3. Decision (keputusan), yaitu tahap memilih menerima atau menolak inovasi.
4. Implementation (implementasi), yaitu tahap mulai menggunakan inovasi.
5. Confirmation (konfirmasi), yaitu tahap ketika individu memperkuat keputusan untuk terus menggunakan inovasi.

Dalam konteks penelitian ini, proses tersebut dapat dilihat pada bagaimana tutor dan staf di The AIR beradaptasi dengan berbagai pembaharuan manajerial. Pada awalnya inovasi mungkin menimbulkan resistensi, namun setelah dirasakan manfaatnya, inovasi dapat diterima sebagai budaya kerja baru.

4. Sistem Sosial *(Social System)*

Sistem sosial merupakan lingkungan tempat inovasi berkembang dan disebarkan. Rogers menekankan bahwa struktur sosial, budaya organisasi, kepemimpinan, nilai, dan hubungan antaranggota sangat memengaruhi keberhasilan difusi inovasi.

Dalam lembaga pendidikan nonformal, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan mempercepat penerimaan inovasi. Sebaliknya, budaya kerja yang terlalu birokratis atau tertutup cenderung menghambat proses inovasi. Oleh karena itu, kepemimpinan manajerial memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung pembaharuan.

Lima Karakteristik Inovasi Menurut Rogers

Rogers menjelaskan bahwa tingkat keberhasilan suatu inovasi sangat dipengaruhi oleh lima karakteristik utama inovasi. Kelima atribut ini menjadi kerangka penting untuk menganalisis keberhasilan inovasi manajerial di The AIR.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

1. *Relative Advantage* (Keunggulan Relatif)

Relative advantage adalah tingkat sejauh mana inovasi dianggap lebih baik dibanding sistem atau metode sebelumnya. Semakin besar manfaat yang dirasakan pengguna, semakin cepat inovasi diterima.

Dalam konteks penelitian ini, digitalisasi administrasi di The AIR memiliki keunggulan relatif karena mempermudah pengelolaan data peserta, mempercepat rekap nilai, dan meningkatkan efisiensi kerja dibanding sistem manual.

2. *Compatibility* (Kesesuaian)

Compatibility merujuk pada tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman, kebutuhan, dan budaya pengguna. Inovasi yang sesuai dengan kebiasaan organisasi akan lebih mudah diterima.

Misalnya, penggunaan media sosial sebagai sarana promosi di The AIR lebih mudah diterima karena sesuai dengan budaya komunikasi generasi muda dan kebiasaan masyarakat digital saat ini.

3. *Complexity* (Kerumitan)

Complexity menunjukkan tingkat kesulitan inovasi untuk dipahami atau digunakan. Semakin rumit suatu inovasi, semakin lambat tingkat adopsinya.

Dalam organisasi pendidikan, inovasi berbasis teknologi sering kali menghadapi tantangan apabila SDM belum memiliki kemampuan digital yang memadai. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan menjadi penting agar inovasi dapat diterapkan secara optimal.

4. *Trialability* (Kemungkinan Uji Coba)

Trialability adalah sejauh mana inovasi dapat diuji coba sebelum diterapkan secara penuh. Inovasi yang dapat dicoba dalam skala kecil cenderung lebih mudah diterima karena pengguna dapat melihat manfaatnya secara langsung.

Sebagai contoh, The AIR dapat menerapkan sistem evaluasi digital terlebih dahulu pada beberapa kelas sebelum digunakan secara menyeluruh di seluruh program pembelajaran.

5. *Observability* (Keterlihatan Hasil)

Observability merujuk pada sejauh mana hasil inovasi dapat dilihat secara nyata oleh orang lain. Semakin terlihat hasil positif inovasi, semakin besar kemungkinan inovasi tersebut diadopsi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam penelitian ini, peningkatan jumlah peserta kursus, peningkatan kepuasan pengguna, atau meningkatnya interaksi media sosial menjadi indikator yang dapat memperlihatkan keberhasilan inovasi manajerial di The AIR.

Teori Difusi Inovasi digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan proses bagaimana inovasi manajerial muncul, disosialisasikan, diterima, dan diterapkan dalam lembaga pendidikan nonformal. Melalui teori ini, penelitian dapat menganalisis faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan inovasi di The AIR.

Selain itu, teori ini juga membantu memahami bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi internal, serta karakteristik SDM mempengaruhi keberhasilan pembaharuan manajerial. Dengan demikian, Teori Difusi Inovasi menjadi kerangka konseptual utama dalam menjelaskan dinamika inovasi manajerial pada lembaga kursus bahasa Inggris di Kerinci-Sungai Penuh.

Dalam penelitian mengenai inovasi manajerial pada lembaga pendidikan nonformal seperti Ahmad *International Resources* (The AIR), pemahaman tentang konsep manajemen dan manajerial menjadi sangat penting karena kedua konsep tersebut merupakan fondasi utama dalam melihat bagaimana organisasi dikelola, diarahkan, dan dikembangkan. Meskipun istilah manajemen dan manajerial sering digunakan secara bersamaan, keduanya memiliki makna dan ruang lingkup yang berbeda.

Secara umum, manajemen dipahami sebagai proses pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. George R. Terry (2005) mendefinisikan manajemen sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penggerakan *(actuating)*, dan pengawasan *(controlling)* yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Stoner (2006) yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, manajemen pendidikan dipahami sebagai proses pengelolaan seluruh komponen pendidikan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2013).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen memiliki beberapa unsur penting, yaitu:

1. Adanya tujuan organisasi yang ingin dicapai.
2. Adanya proses pengelolaan yang sistematis.
3. Adanya pemanfaatan sumber daya manusia dan nonmanusia.
4. Adanya fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.
5. Adanya orientasi pada efektivitas dan efisiensi.

Dalam lembaga pendidikan nonformal seperti The AIR, fungsi manajemen terlihat pada bagaimana lembaga merancang program kursus, mengatur tutor, mengelola administrasi peserta, menyusun strategi promosi, mengembangkan kurikulum, hingga melakukan evaluasi pembelajaran. Semua aktivitas tersebut merupakan bagian dari proses manajemen organisasi pendidikan.

Fungsi-Fungsi Manajemen yaitu sebagai:

a. Perencanaan *(Planning)*

Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan organisasi dan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapainya. Dalam lembaga kursus bahasa Inggris, perencanaan mencakup penyusunan program pembelajaran, target peserta didik, strategi pemasaran, pengembangan SDM tutor, hingga penggunaan media digital.

Perencanaan menjadi penting karena organisasi pendidikan bergerak dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi akan sulit berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

b. Pengorganisasian *(Organizing)*

Pengorganisasian adalah proses membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam organisasi agar seluruh aktivitas berjalan secara terkoordinasi. Dalam konteks The AIR, pengorganisasian mencakup pembagian peran antara direktur, tutor, staf administrasi, tim promosi, dan bagian evaluasi.

Pengorganisasian yang baik akan menciptakan sistem kerja yang lebih efektif dan mengurangi tumpang tindih pekerjaan dalam organisasi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

c. Penggerakan *(Actuating)*

Penggerakan merupakan proses mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi agar mampu bekerja sesuai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan erat dengan kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja.

Dalam lembaga pendidikan nonformal, kemampuan pemimpin dalam membangun semangat kerja tutor dan staf menjadi faktor penting keberhasilan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas memberi instruksi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan adaptif.

d. Pengawasan *(Controlling)*

Pengawasan merupakan proses memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan melalui evaluasi, monitoring, penilaian kinerja, dan perbaikan berkelanjutan.

Dalam The AIR, fungsi pengawasan dapat dilihat melalui evaluasi pembelajaran, monitoring perkembangan peserta didik, penilaian tutor, serta evaluasi efektivitas program dan promosi.

Konsep Manajerial

Istilah manajerial berkaitan dengan kemampuan, pendekatan, atau aktivitas yang dilakukan oleh manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Jika manajemen lebih menekankan pada sistem dan proses pengelolaan organisasi, maka manajerial lebih menitikberatkan pada kemampuan praktis dalam mengelola organisasi. Menurut Katz (1974), kemampuan manajerial mencakup tiga keterampilan utama, yaitu:

1. *Technical Skill* (Keterampilan Teknis)

Keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan metode, prosedur, dan teknik tertentu dalam pekerjaan. Dalam lembaga kursus, keterampilan ini mencakup kemampuan menggunakan teknologi administrasi digital, menyusun kurikulum, atau mengelola sistem evaluasi pembelajaran.

2. *Human Skill* (Keterampilan Hubungan Manusia)

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memotivasi, dan membangun hubungan baik dengan orang lain. Dalam organisasi pendidikan,

keterampilan ini sangat penting karena lembaga pendidikan bergantung pada interaksi antara pimpinan, tutor, peserta didik, dan masyarakat.

3. *Conceptual Skill* (Keterampilan Konseptual)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan memahami organisasi secara menyeluruh, melihat peluang, merancang strategi, dan mengambil keputusan jangka panjang. Kemampuan ini penting dalam menghadapi perubahan sosial, perkembangan teknologi, dan persaingan lembaga pendidikan.

Dalam konteks penelitian ini, aspek manajerial menjadi penting karena inovasi tidak hanya bergantung pada adanya ide baru, tetapi juga pada kemampuan pimpinan dan organisasi dalam mengelola perubahan tersebut. Dengan kata lain, inovasi manajerial merupakan bentuk pembaruan dalam cara organisasi dikelola.

Inovasi Manajerial

Inovasi manajerial merupakan pembaharuan dalam praktik, proses, struktur, atau strategi pengelolaan organisasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Birkinshaw, Hamel, dan Mol (2008) menjelaskan bahwa inovasi manajerial mencakup pengembangan metode manajemen baru yang berbeda dari praktik sebelumnya dan mampu menciptakan nilai tambah organisasi.

Dalam lembaga pendidikan nonformal, inovasi manajerial dapat berupa:

1. Digitalisasi sistem administrasi.
2. Penggunaan media sosial sebagai strategi promosi.
3. Pengembangan SDM berbasis refleksi dan evaluasi.
4. Penggunaan kurikulum yang dinamis dan fleksibel.
5. Sistem evaluasi pembelajaran berbasis portofolio.
6. Pengembangan branding lembaga.
7. Penguatan budaya organisasi adaptif.

Inovasi manajerial menjadi penting karena organisasi pendidikan saat ini tidak cukup hanya mengandalkan metode konvensional. Perubahan teknologi, perilaku masyarakat, dan kompetisi antar lembaga menuntut organisasi pendidikan untuk terus melakukan pembaruan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Relevansi Konsep Manajemen dan Manajerial dalam Penelitian

Konsep manajemen dan manajerial menjadi landasan penting dalam penelitian ini karena inovasi yang dikaji bukan hanya terkait metode pembelajaran, tetapi juga menyangkut bagaimana organisasi pendidikan dikelola secara modern dan adaptif.

Teori ini relevan dengan penelitian karena inovasi manajerial di The AIR mencakup berbagai praktik baru seperti digitalisasi manajemen, promosi berbasis storytelling, pengembangan SDM reflektif, kurikulum dinamis, dan evaluasi berbasis portofolio yang masing-masing perlu dilihat dari sisi atribut inovasinya. Misalnya, digitalisasi manajemen akan lebih mudah diterima tutor bila dirasakan memberi keunggulan relatif dalam memudahkan rekap nilai, memiliki kesesuaian dengan kebiasaan kerja mereka, serta tidak terlalu rumit untuk dipelajari. Begitu pula strategi promosi berbasis storytelling akan lebih cepat menyebar bila hasilnya terlihat melalui peningkatan jumlah peserta yang mendaftar.

Dengan demikian, konsep manajemen dan manajerial membantu penelitian memahami bagaimana proses pengelolaan organisasi dilakukan, bagaimana kemampuan kepemimpinan dijalankan, serta bagaimana inovasi diterapkan dalam tata kelola lembaga pendidikan nonformal agar mampu berkembang secara berkelanjutan di tengah perubahan sosial dan perkembangan teknologi digital.

Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan

Lembaga kursus dan pelatihan merupakan bagian dari pendidikan nonformal yang memiliki peran penting dalam meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan daya saing masyarakat. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat. Salah satu bentuk pendidikan nonformal tersebut adalah lembaga kursus dan pelatihan (LKP).

Lembaga kursus dan pelatihan hadir sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, terutama dalam bidang keterampilan kerja, bahasa, teknologi, dan pengembangan profesional. Berbeda dengan pendidikan formal yang cenderung memiliki sistem birokrasi lebih panjang, lembaga kursus memiliki karakteristik fleksibel, adaptif, cepat

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

merespons kebutuhan pasar, dan berorientasi pada keterampilan praktis. Oleh karena itu, pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan membutuhkan pendekatan manajemen yang dinamis dan inovatif.

1. Konsep Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan

Pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh sumber daya lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien. Pengelolaan tidak hanya berkaitan dengan administrasi lembaga, tetapi juga menyangkut pengembangan program, pengelolaan sumber daya manusia, pelayanan peserta didik, promosi, pengembangan jaringan, serta peningkatan mutu lembaga.

Menurut Sudjana (2004), pengelolaan pendidikan nonformal harus memperhatikan tiga aspek utama, yaitu relevansi program dengan kebutuhan masyarakat, efektivitas pelaksanaan pembelajaran, dan keberlanjutan organisasi. Artinya, lembaga kursus tidak cukup hanya menyediakan program belajar, tetapi juga harus mampu memastikan bahwa program tersebut benar-benar dibutuhkan masyarakat dan mampu memberikan dampak nyata bagi peserta didik.

Dalam konteks lembaga kursus bahasa Inggris seperti Ahmad *International Resources* (The AIR), pengelolaan lembaga tidak hanya berkaitan dengan proses pembelajaran bahasa, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga membangun sistem administrasi, strategi promosi, pengembangan SDM tutor, pelayanan peserta didik, dan inovasi organisasi agar mampu bertahan dalam persaingan jasa pendidikan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

2. Fungsi Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan

a. Perencanaan Program

Perencanaan merupakan tahap awal dalam pengelolaan lembaga kursus. Pada tahap ini, lembaga menentukan tujuan, program pembelajaran, target peserta, strategi pemasaran, kebutuhan SDM, hingga sistem evaluasi.

Dalam lembaga kursus modern, perencanaan harus berbasis kebutuhan masyarakat dan perkembangan dunia kerja. Program yang dirancang harus relevan dengan kebutuhan pengguna jasa pendidikan agar memiliki daya tarik dan nilai kompetitif.

Di The AIR, perencanaan program terlihat pada pengembangan kurikulum dinamis, penyesuaian materi dengan kebutuhan peserta, serta pengintegrasian teknologi digital dalam proses pembelajaran dan administrasi.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, tanggung jawab, dan koordinasi antaranggota organisasi. Pengorganisasian penting agar seluruh aktivitas lembaga berjalan secara terarah dan efektif.

Dalam lembaga kursus, pengorganisasian mencakup pembagian peran antara pimpinan lembaga, tutor, staf administrasi, tim promosi, dan bagian evaluasi. Struktur organisasi yang jelas akan membantu lembaga bekerja lebih profesional dan mengurangi konflik kerja.

Selain itu, pengorganisasian juga mencakup pembangunan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif. Hal ini penting karena lembaga kursus umumnya memiliki jumlah SDM yang terbatas sehingga membutuhkan kerja sama yang kuat antaranggota organisasi.

c. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan merupakan tahap implementasi seluruh program yang telah direncanakan. Dalam lembaga kursus dan pelatihan, pelaksanaan tidak hanya berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, tetapi juga mencakup pelayanan peserta, promosi, komunikasi dengan orang tua, penggunaan teknologi, dan pengelolaan kegiatan pendukung lainnya.

Keberhasilan pelaksanaan program sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM tutor, kepemimpinan organisasi, serta kemampuan lembaga menciptakan suasana belajar yang efektif dan menarik.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam konteks The AIR, pelaksanaan program tampak pada penggunaan metode pembelajaran komunikatif, evaluasi berbasis portofolio, penggunaan media sosial untuk branding, dan pengembangan layanan digital bagi peserta didik.

d. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi merupakan proses memantau pelaksanaan program dan menilai tingkat keberhasilannya. Fungsi ini penting untuk memastikan bahwa seluruh program berjalan sesuai tujuan dan standar mutu yang ditetapkan.

Dalam lembaga kursus, evaluasi dapat dilakukan terhadap proses pembelajaran, kinerja tutor, kepuasan peserta, efektivitas promosi, hingga keberhasilan program dalam meningkatkan kompetensi peserta didik.

Evaluasi juga menjadi dasar untuk melakukan perbaikan dan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, lembaga kursus yang berkembang umumnya memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang aktif.

3. Pengelolaan SDM dalam Lembaga Kursus

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan lembaga kursus dan pelatihan. Tutor bukan hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga menjadi representasi kualitas lembaga di mata peserta didik dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017), pengelolaan SDM mencakup proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, motivasi kerja, dan pengembangan karier. Dalam lembaga kursus, pengelolaan SDM menjadi lebih penting karena kualitas layanan sangat bergantung pada kemampuan tutor dalam berinteraksi dan mengajar.

Dalam konteks The AIR, pengelolaan SDM dilakukan melalui forum refleksi tutor, pelatihan internal, evaluasi berkala, serta pengembangan budaya kerja kolaboratif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar (learning organization) yang dikembangkan oleh Senge (1990), yaitu organisasi yang terus belajar dan memperbaiki diri melalui refleksi bersama.

4. Digitalisasi Pengelolaan Lembaga Kursus

Perkembangan teknologi digital telah mengubah pola pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Digitalisasi memungkinkan lembaga kursus mengelola administrasi, promosi, komunikasi, dan pembelajaran secara lebih efektif dan efisien.

Dalam konteks lembaga kursus, digitalisasi dapat mencakup:

1. Penggunaan Learning Management System (LMS).
2. Administrasi peserta berbasis digital.
3. Promosi melalui media sosial.
4. Pembelajaran daring dan hybrid.
5. Sistem evaluasi digital.
6. Komunikasi online dengan peserta dan orang tua.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Menurut Davis (1989) dalam Technology Acceptance Model (TAM), keberhasilan penggunaan teknologi dipengaruhi oleh persepsi kemanfaatan dan kemudahan penggunaan. Oleh karena itu, lembaga kursus perlu memastikan bahwa teknologi yang digunakan benar-benar membantu pengguna dan mudah dioperasikan.

Dalam penelitian ini, digitalisasi menjadi bagian penting dari inovasi manajerial di The AIR karena lembaga memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan kualitas pelayanan.

5. Strategi Promosi dan Branding Lembaga Kursus

Dalam persaingan jasa pendidikan yang semakin ketat, lembaga kursus perlu membangun strategi promosi dan branding yang efektif. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa pemasaran jasa pendidikan tidak hanya menjual program belajar, tetapi juga membangun citra, reputasi, dan kepercayaan masyarakat.

Lembaga kursus modern tidak cukup hanya mengandalkan promosi konvensional, tetapi perlu memanfaatkan media digital, storytelling, testimoni peserta, dan branding emosional untuk menarik perhatian masyarakat.

Dalam konteks The AIR, strategi promosi berbasis storytelling digunakan untuk membangun kedekatan emosional dengan peserta dan orang tua. Cerita keberhasilan peserta, dokumentasi aktivitas pembelajaran, dan testimoni alumni menjadi bagian dari strategi branding lembaga.

6. Mutu dan Keberlanjutan Lembaga Kursus

Keberlanjutan lembaga kursus sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan dan kemampuan lembaga beradaptasi terhadap perubahan sosial. Lembaga yang mampu menjaga mutu pembelajaran, pelayanan, dan inovasi organisasi akan lebih mudah mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Menurut Total Quality Management (TQM), mutu dalam organisasi pendidikan harus menjadi budaya organisasi yang melibatkan seluruh anggota lembaga secara berkelanjutan. Prinsip ini menekankan pentingnya perbaikan terus-menerus (continuous improvement), kepuasan pengguna, dan pengembangan kualitas SDM.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam konteks penelitian ini, keberlanjutan The AIR dipahami sebagai hasil dari kemampuan lembaga melakukan inovasi manajerial secara terus-menerus, baik dalam aspek pembelajaran, pengelolaan organisasi, promosi, maupun pelayanan peserta didik.

7. Relevansi Pengelolaan Lembaga Kursus dalam Penelitian

Pembahasan mengenai pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan menjadi penting dalam penelitian ini karena inovasi yang dikaji tidak hanya berkaitan dengan metode pembelajaran, tetapi juga menyangkut keseluruhan sistem pengelolaan organisasi.

Namun, untuk memperkuat analisis, penelitian ini juga menggunakan beberapa teori pendukung. Teori inovasi organisasi dari Damanpour (1991) membedakan inovasi teknis dan inovasi administratif atau manajerial. Dalam konteks The AIR, inovasi yang diteliti terutama jatuh ke kategori inovasi manajerial, misalnya pembaharuan sistem administrasi digital, strategi promosi, atau model evaluasi. Perspektif ini membantu penelitian untuk mengklasifikasi jenis inovasi yang dilakukan dan menilai dampaknya pada efektivitas organisasi.

Selanjutnya, dalam aspek digitalisasi, teori Technology Acceptance Model (TAM) dari Davis (1989) dan teori Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) dari Venkatesh et al. (2003) digunakan untuk menjelaskan penerimaan teknologi dalam pengelolaan lembaga kursus. Dari sisi pengembangan SDM, konsep organisasi pembelajar dari Senge (1990) dan kepemimpinan kolaboratif dari Northouse (2019) membantu menjelaskan bagaimana budaya kerja reflektif dan partisipatif dibangun di The AIR.

Dengan demikian, pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pengelolaan organisasi pendidikan nonformal secara adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat melalui penguatan manajemen, teknologi, SDM, promosi, dan budaya organisasi.

A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya inovasi manajerial dalam pendidikan nonformal, khususnya lembaga kursus bahasa Inggris. Ambarita (2018) dalam studinya di Kota Medan menemukan bahwa inovasi berupa digitalisasi administrasi dan sistem loyalitas peserta mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan kursus. Namun,

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

penelitian tersebut masih berfokus pada aspek teknis manajemen dan belum menyentuh dimensi inovasi kurikulum maupun evaluasi pembelajaran. Penelitian lain oleh Prasetyo dan Kurniawan (2021) di Yogyakarta menekankan kepemimpinan kolaboratif dalam pendidikan vokasi berbasis digital, yang terbukti berpengaruh terhadap budaya organisasi. Meskipun demikian, penelitian tersebut lebih relevan pada konteks institusi pendidikan vokasi formal di perkotaan, bukan kursus nonformal kecil-menengah.

Dalam konteks pendidikan nonformal berbasis komunitas, Muyassaroh dan Fitri (2021) meneliti strategi manajemen PKBM Tunas Pratama yang mengedepankan perencanaan sistematis, struktur organisasi berbasis kekeluargaan, dan supervisi program adaptif. Penelitian ini memperlihatkan bahwa inovasi manajerial dapat tumbuh dari pola relasi komunitas. Namun, kajian tersebut tidak secara spesifik membahas kursus bahasa Inggris. Selanjutnya, Rahmah dan Mubarak (2025) meneliti transformasi digital di TPQ Al Manar dan menekankan pentingnya literasi digital sebagai syarat inovasi manajerial. Temuan mereka relevan, tetapi konteksnya berbeda dengan kursus bahasa asing. Sementara itu, Rafi, Habib, dan Redjeki (2023) dalam studi di PKBM Papua Sejahtera mengungkap bahwa inovasi manajerial sangat dipengaruhi oleh kebutuhan lokal masyarakat marginal.

Dari berbagai penelitian tersebut tampak adanya kesenjangan akademik. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada lembaga di wilayah urban dengan sumber daya relatif lebih memadai, sementara kursus kecil-menengah di daerah marginal, seperti Kerinci dan Sungai Penuh, belum banyak mendapat perhatian ilmiah. Kedua, dimensi inovasi manajerial yang diteliti masih bersifat parsial, misalnya hanya menyoroti aspek digitalisasi (Ambarita, 2018) atau kepemimpinan kolaboratif (Prasetyo & Kurniawan, 2021). Padahal, dalam praktiknya, inovasi manajerial di lembaga kursus mencakup spektrum yang lebih luas, termasuk strategi promosi, pengembangan SDM, kurikulum dinamis, hingga sistem evaluasi portofolio. Ketiga, penelitian terdahulu belum banyak mendokumentasikan praktik manajerial berbasis komunitas dalam kursus bahasa Inggris, padahal karakteristik lembaga kecil di daerah marginal sangat berbeda dari lembaga besar di perkotaan.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki posisi yang berbeda dan jelas. Pertama, penelitian ini berfokus pada konteks kursus bahasa Inggris berbasis komunitas di daerah marginal, yakni Ahmad *International Resources* (The AIR) di Kerinci–Sungai

Penuh, yang selama ini belum banyak diteliti. Kedua, penelitian ini mengkaji inovasi manajerial secara multidimensi, mencakup digitalisasi manajemen, strategi promosi berbasis storytelling, pengembangan SDM reflektif, kurikulum dinamis, dan evaluasi berbasis portofolio. Ketiga, penelitian ini menekankan dokumentasi berbasis praktik komunitas (*community-based management*), yang diharapkan menghasilkan model konseptual inovasi manajerial yang dapat dijadikan rujukan akademik sekaligus best practice bagi lembaga kursus sejenis di daerah marginal. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi ganda, yaitu memperkaya literatur akademik dan memberikan masukan praktis bagi pengembangan pendidikan nonformal di Indonesia.

B. Kerangka Operasional

Inovasi manajerial dalam pendidikan nonformal merupakan upaya pembaharuan dalam tata kelola lembaga, yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan lembaga kursus. Berbagai teori manajemen pendidikan menegaskan bahwa inovasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek struktural, kultural, dan strategis (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks kursus bahasa Inggris nonformal, inovasi manajerial menjadi penting karena menentukan kemampuan lembaga untuk beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan peserta, perkembangan teknologi, serta dinamika sosial masyarakat.

Penelitian ini memandang inovasi manajerial Ahmad *International Resources* (The AIR) sebagai fenomena multidimensi yang mencakup lima aspek utama:

1. Digitalisasi Manajemen

   Pemanfaatan teknologi digital (Google Workspace, LMS, cloud system) untuk meningkatkan efisiensi administrasi, transparansi laporan, dan aksesibilitas pembelajaran.

2. Strategi Promosi Berbasis Storytelling

   Penggunaan narasi pengalaman peserta, testimoni alumni, dan konten kreatif di media sosial untuk membangun citra lembaga dan memperluas jangkauan promosi.

3. Pengembangan SDM Reflektif dan Kolaboratif

   Penerapan laporan reflektif tutor, forum diskusi bulanan, dan budaya kerja partisipatif yang mendorong peningkatan kompetensi berkelanjutan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

4. Kurikulum Dinamis

   Perancangan modul pembelajaran yang diperbarui secara berkala berdasarkan survei kebutuhan peserta dan konteks lokal, sehingga tetap relevan dan aplikatif.

5. Evaluasi Berbasis Portofolio

   Penilaian berbasis rekaman video, observasi langsung, dan *peer feedback* untuk menilai keterampilan komunikasi peserta secara autentik dan longitudinal.

Kelima aspek tersebut saling terkait dan membentuk suatu ekosistem manajerial yang inovatif. Faktor internal (SDM, budaya organisasi, sarana prasarana) dan eksternal (dukungan pemerintah, persepsi masyarakat, dinamika peserta) memengaruhi sejauh mana inovasi ini dapat berhasil. Dampak inovasi diukur melalui dua indikator utama: peningkatan kualitas pembelajaran bahasa Inggris peserta (kompetensi komunikasi dan kepercayaan diri) serta keberlanjutan lembaga kursus sebagai institusi berbasis komunitas.

Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan inovasi manajerial The AIR sebagai variabel utama yang diharapkan menghasilkan model konseptual manajemen kursus nonformal yang dapat direplikasi oleh lembaga sejenis di daerah marginal.

Inovasi Manajerial The AIR



ISLAM NEGERI

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berusaha memahami fenomena manajerial secara mendalam, holistik, dan kontekstual, bukan sekadar mengukur hubungan variabel secara kuantitatif. Creswell & Poth (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam (*in-depth understanding*) melalui penggalian makna, pengalaman, dan interpretasi subjek penelitian.

Jenis studi kasus dipilih karena fokus penelitian diarahkan pada satu lembaga tertentu, yaitu Ahmad *International Resources* (The AIR) di Kota Sungai Penuh, Kerinci. Yin (2014) menyatakan bahwa studi kasus cocok digunakan untuk menjawab pertanyaan *how* dan *why* terhadap fenomena kontemporer yang kompleks, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menjawab bagaimana inovasi manajerial dijalankan di The AIR, mengapa inovasi tersebut dapat berjalan atau menghadapi hambatan, serta apa dampaknya terhadap lembaga dan peserta.

Studi kasus ini bersifat intrinsik, karena fokus utamanya adalah memahami keunikan The AIR sebagai kursus bahasa Inggris nonformal berbasis komunitas di daerah marginal. Hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas, tetapi untuk memberikan pemahaman yang kaya (*thick description*) yang dapat dijadikan inspirasi atau rujukan bagi lembaga kursus lain yang memiliki karakteristik serupa.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

B. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian adalah inovasi manajerial yang dijalankan The AIR. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling, yaitu pemilihan berdasarkan kriteria tertentu sesuai kebutuhan penelitian (Patton, 2002). Kriteria tersebut meliputi:

1. Pengelola utama: individu yang berperan dalam perumusan dan implementasi inovasi dalam hal ini adalah IP dan Ca.

2. Tutor/ instruktur: pihak yang melaksanakan inovasi di kelas dan terlibat dalam proses pengembangan SDM reflektif, yaitu De, Ki, dan Jf
3. Peserta kursus: pelajar atau mahasiswa yang mengalami langsung dampak inovasi. Beberapa peserta kursus memberikan data dalam bentuk wawancara.
4. Orang tua/wali peserta: pihak eksternal yang menilai hasil pembelajaran dari perspektif keluarga.

Jumlah informan tidak ditentukan secara pasti sejak awal, tetapi mengikuti prinsip sampai titik jenuh *(saturation)*, yaitu ketika wawancara tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan.

C. Setting Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lembaga kursus bahasa Inggris Ahmad *International Resources* (The AIR) yang berlokasi di Kota Sungai Penuh, Kabupaten Kerinci, Provinsi Jambi. The AIR merupakan lembaga pendidikan nonformal berbasis komunitas yang menyelenggarakan program pembelajaran bahasa Inggris untuk berbagai jenjang usia, mulai dari tingkat anak-anak (SD), remaja (SMP), hingga peserta dewasa.

Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan akademik dan empiris. Pertama, The AIR menunjukkan dinamika inovasi manajerial yang khas dalam konteks lembaga kursus kecil–menengah di daerah marginal, khususnya dalam hal digitalisasi manajemen sederhana, pengembangan kurikulum adaptif, promosi berbasis storytelling, serta evaluasi pembelajaran berbasis portofolio. Kedua, lembaga ini dikelola secara mandiri oleh komunitas lokal, sehingga memberikan ruang yang kaya untuk mengkaji bagaimana inovasi muncul dari keterbatasan sumber daya dan konteks sosial yang spesifik. Ketiga, secara geografis dan sosial, wilayah Sungai Penuh-Kerinci merepresentasikan daerah nonmetropolitan dengan keterbatasan akses pendidikan berbasis internasional, sehingga relevan dengan tujuan penelitian yang ingin menggali praktik inovasi pendidikan nonformal di wilayah pinggiran.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

2. Karakteristik Lingkungan Sosial dan Kelembagaan

Lingkungan sosial tempat The AIR beroperasi ditandai oleh kedekatan relasi antaraktor pendidikan, baik antara pengelola, tutor, peserta didik, maupun orang tua. Hubungan yang relatif informal dan berbasis kepercayaan ini membentuk pola pengelolaan lembaga yang fleksibel, adaptif, serta membuka ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan akademik dan manajerial.

Sebagai lembaga kursus berbasis komunitas, The AIR tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan pendidikan, tetapi juga sebagai ruang sosial bagi interaksi pemuda, pelajar, dan keluarga di sekitarnya. Kegiatan pembelajaran sering kali terhubung dengan aktivitas komunitas, seperti acara presentasi publik, lomba internal, kegiatan storytelling, serta pertunjukan bahasa Inggris sederhana yang melibatkan orang tua peserta. Karakteristik ini menciptakan ekosistem sosial yang kondusif bagi lahirnya inovasi pedagogis dan manajerial.

Dari sisi kelembagaan, The AIR memiliki struktur organisasi yang relatif ramping, dengan pengelola inti yang merangkap fungsi akademik dan administratif. Tutor tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga terlibat dalam diskusi reflektif, perumusan kurikulum internal, serta pengembangan strategi promosi lembaga. Kondisi ini menjadikan batas antara fungsi akademik dan manajerial bersifat cair, sehingga menarik untuk dikaji sebagai praktik inovasi organisasi skala kecil.

3. Konteks Operasional Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti berinteraksi langsung dengan aktivitas rutin lembaga tanpa melakukan intervensi terhadap jalannya proses pembelajaran maupun pengelolaan. Peneliti memposisikan diri sebagai pengamat partisipatif terbatas, yaitu hadir dalam lingkungan lembaga, mengikuti beberapa kegiatan, namun tidak terlibat dalam pengambilan keputusan manajerial ataupun proses pengajaran.

Konteks operasional penelitian meliputi:

a. Ruang kelas tempat berlangsungnya pembelajaran bahasa Inggris pada berbagai jenjang.
b. Ruang rapat atau area diskusi tutor dan pengelola dalam kegiatan refleksi bulanan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

c. Lingkungan administratif tempat pengelolaan data peserta, penggunaan perangkat digital, serta penyimpanan dokumen lembaga.
d. Platform digital yang digunakan The AIR, seperti media sosial dan sistem pembelajaran daring sederhana.

Kehadiran peneliti di berbagai konteks tersebut memungkinkan diperolehnya gambaran komprehensif mengenai bagaimana inovasi manajerial diterapkan dalam situasi nyata, bagaimana para aktor berinteraksi, serta bagaimana keputusan-keputusan strategis diambil dalam keseharian lembaga.

4. Relevansi Setting dengan Fokus Penelitian

Setting penelitian ini dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan utama penelitian, yaitu memahami secara mendalam praktik inovasi manajerial di lembaga kursus nonformal berbasis komunitas. Karakteristik geografis daerah, struktur organisasi yang ramping, budaya kerja kolaboratif, serta keterlibatan aktif orang tua dan komunitas menjadikan The AIR sebagai kasus yang kaya (information-rich case) untuk mengkaji hubungan antara inovasi, kepemimpinan lokal, keterbatasan sumber daya, dan keberlanjutan lembaga.

Dengan demikian, setting penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai latar fisik pelaksanaan penelitian, tetapi juga sebagai konteks sosial, kelembagaan, dan kultural yang membentuk lahirnya berbagai inovasi manajerial di Ahmad *International Resources* (The AIR).

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data memegang peran penting untuk membangun pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder, yang diperoleh melalui berbagai sumber dalam pengumpulan data. Kombinasi keduanya memungkinkan peneliti melihat inovasi manajerial di Ahmad *International Resources* (The AIR) dari berbagai sudut pandang, baik langsung dari pelaku maupun dari dokumen dan publikasi yang tersedia.

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang diperoleh peneliti secara langsung dari lapangan. Dalam penelitian ini, data primer mencakup:

a. Hasil wawancara mendalam dengan pengelola, tutor, peserta kursus, dan orang tua/wali peserta. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan penilaian mereka terhadap inovasi manajerial yang dijalankan.
b. Observasi langsung terhadap aktivitas sehari-hari di The AIR, seperti proses pembelajaran, rapat reflektif tutor, kegiatan promosi, serta implementasi digitalisasi manajemen. Observasi ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika nyata yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui wawancara.
c. Catatan lapangan yang dibuat selama proses penelitian berlangsung, mencakup deskripsi situasi, interaksi sosial, serta refleksi peneliti. Catatan ini berfungsi untuk memperkaya data dan menjaga konteks penelitian.

2. Data *Sekunder*

Data sekunder merupakan data pelengkap yang tidak diperoleh langsung dari interaksi lapangan, tetapi dari dokumen atau publikasi yang relevan. Dalam penelitian ini, data sekunder meliputi:

a. Dokumen internal yang ada, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan reflektif tutor, modul kurikulum, laporan kegiatan, serta arsip manajemen.
b. Rekaman dari peserta, berupa video presentasi, hasil tugas proyek, atau produk belajar lain yang menjadi bagian dari evaluasi berbasis proyek.
c. Media sosial resmi The AIR, seperti Instagram, Facebook, dan kanal digital lain yang digunakan untuk promosi berbasis storytelling. Data ini penting untuk menilai strategi komunikasi.
d. Pemberitaan media massa, misalnya dari *Kerinci Update* atau media daring lainnya, yang melaporkan keberadaan atau perkembangan kursus bahasa Inggris di Kerinci-ungai Penuh. Berita tersebut berfungsi sebagai sumber triangulasi untuk melihat bagaimana masyarakat memandang The AIR.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

e. Dokumen eksternal pendukung, seperti laporan lembaga internasional (British Council, EF EPI, UNESCO), kebijakan pemerintah (Permendikbudristek Nomor 8 Tahun 2022), serta data pendidikan nonformal. Dokumen ini memberi kerangka makro untuk memahami posisi The AIR dalam konteks nasional maupun global.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menggali data penelitian mengenai inovasi manajerial di Ahmad *International Resources* (The AIR), digunakan tiga pendekatan utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Kombinasi ketiganya memungkinkan diperolehnya data yang kaya, valid, dan saling melengkapi.

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

   Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, artinya peneliti memiliki panduan berupa daftar pertanyaan pokok, tetapi tetap memberi ruang fleksibilitas bagi informan untuk bercerita sesuai pengalaman mereka.

   a. Tujuan: menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan informan tentang bentuk inovasi manajerial, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya bagi pendidik maupun peserta.

   b. Informan utama:

      1) Pengelola (Chandra dan Ikhsan) → memberikan informasi strategis tentang perencanaan dan kebijakan manajerial.

      2) Tutor/instruktur → memberikan perspektif implementasi di kelas dan keterlibatan dalam refleksi bulanan.

      3) Peserta kursus → memberikan pengalaman langsung terkait kurikulum dinamis, evaluasi, dan layanan pembelajaran.

      4) Orang tua/wali → memberikan penilaian eksternal tentang dampak inovasi terhadap perkembangan anak.

      5) Teknik pelaksanaan: wawancara direkam (dengan izin informan), lalu ditranskrip untuk dianalisis. Pertanyaan dirancang selaras dengan kerangka teori, misalnya tentang keunggulan dari inovasi, kesesuaian dengan kebutuhan pembelajaran, atau kemudahan penggunaan teknologi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi langsung dengan keterlibatan secara terbatas dalam berbagai kegiatan di lembaga Ahmad *International Resources* (The AIR). Observasi ini bersifat partisipatif, karena peneliti hadir secara langsung di lokasi penelitian dan ikut merasakan dinamika yang terjadi, sehingga tidak hanya mengamati dari luar, tetapi juga memahami konteks sosial secara lebih mendalam.

a.**Tujuan:**

Memahami bagaimana inovasi manajerial dijalankan dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana pola interaksi sosial antaraktor (pengelola, tutor, dan peserta didik) terbentuk dalam lingkungan lembaga.

b. **Aspek yang diamati:**

1) Proses pembelajaran bahasa Inggris di kelas, meliputi struktur kurikulum, metode pengajaran tutor, serta pola interaksi antara tutor dan peserta didik.
2) Rapat reflektif antara tutor dan pengelola, yang mencerminkan praktik kepemimpinan kolaboratif, budaya refleksi, serta mekanisme pengambilan keputusan.
3) Aktivitas promosi dan storytelling lembaga, baik melalui media sosial maupun kegiatan berbasis komunitas, sebagai bagian dari strategi inovasi manajerial.
4) Pemanfaatan Learning Management System (LMS) atau aplikasi digital untuk manajemen kelas.

3. Studi Dokumentasi

Peneliti menelaah berbagai dokumen tertulis dan digital yang relevan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi.

a. Jenis dokumen:

1) Dokumen internal The AIR (SOP, pedoman kurikulum, laporan reflektif bulanan tutor, laporan manajemen).
2) Arsip digital (modul pembelajaran, video dari peserta, rekaman presentasi).
3) Publikasi media sosial resmi The AIR (Instagram, Facebook, YouTube).
4) Berita dari media massa mengenai kursus bahasa Inggris di Kerinci–Sungai Penuh.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

b. Tujuan: mendukung triangulasi data, memberikan bukti nyata dari praktik manajerial, serta melengkapi narasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

F. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini dirancang untuk memperoleh data yang komprehensif, valid, dan relevan dengan tujuan penelitian mengenai inovasi manajerial di lembaga kursus Ahmad *International Resources (The AIR)*. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, maka instrumen yang digunakan bersifat panduan fleksibel yang memungkinkan peneliti menggali data mendalam dari informan serta konteks penelitian.

1. Jenis Instrumen

Penelitian ini menggunakan tiga jenis instrumen utama, yaitu:

a. Pedoman wawancara mendalam (in-depth interview guide). Untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pandangan informan tentang inovasi manajerial yang diterapkan di The AIR, seperti digitalisasi manajemen, strategi storytelling, pengembangan SDM reflektif, kurikulum dinamis, dan evaluasi pembelajaran.

b. Lembar observasi partisipatif. Untuk mencatat fenomena yang terjadi selama proses pembelajaran, rapat tutor, promosi, dan kegiatan manajerial lainnya di lapangan. Observasi ini membantu memahami implementasi inovasi secara lebih komprehensif.

c. Instrumen dokumentasi. Digunakan untuk menelaah dokumen internal (SOP, laporan reflektif, modul kurikulum, arsip digital, dan kemampuan peserta) maupun sumber eksternal (media online, berita koran, regulasi, laporan lembaga internasional) sebagai bahan triangulasi data.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga data mencapai tingkat kejenuhan, dengan mengikuti model Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña (2014) yang mencakup tiga komponen utama, yaitu: reduksi

data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification).

Penjelasan masing-masing tahapan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (Data Condensation)

   Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengkodean (coding), pengelompokan data, serta penentuan tema-tema penting yang relevan dengan fokus penelitian. Reduksi data dilakukan secara berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai, sehingga data yang dihasilkan menjadi lebih terstruktur, fokus, dan bermakna.

2. Penyajian Data (Data Display)

   Penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk yang sistematis dan mudah dipahami, seperti narasi deskriptif, matriks, tabel, maupun bagan. Penyajian data ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam memahami pola, hubungan antar variabel, serta kecenderungan yang muncul dalam data. Dengan penyajian yang baik, peneliti dapat lebih mudah menarik makna dan menemukan temuan-temuan penting dalam penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification)

   Tahap ini merupakan proses penafsiran makna data yang telah disajikan, sehingga menghasilkan kesimpulan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan tidak bersifat final pada tahap awal, tetapi terus diverifikasi melalui proses pengecekan ulang data, triangulasi sumber, serta diskusi dengan informan atau pihak terkait. Verifikasi ini penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian memiliki validitas dan kredibilitas yang tinggi.

   Dengan menggunakan model analisis ini, proses analisis data tidak dilakukan secara linier, melainkan bersifat siklus dan interaktif, di mana ketiga komponen tersebut saling berhubungan dan berlangsung secara simultan sepanjang proses penelitian.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

1. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Tahap ini pendidikan penyusunan pola, tema, atau proposisi yang menjelaskan fenomena yang diteliti. Kesimpulan tidak ditarik secara mendadak, melainkan melalui proses verifikasi terus-menerus, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber dan metode untuk memastikan keabsahannya.

Contoh dalam penelitian ini: jika pengelola mengatakan bahwa digitalisasi manajemen sudah efektif, maka peneliti perlu memverifikasi dengan observasi terhadap penggunaan LMS di kelas serta pendapat tutor dan peserta. Dengan begitu, pendidikan yang ditarik menjadi lebih valid.

Ketiga tahapan ini tidak berjalan secara linear, melainkan berulang (cyclical) dan simultan. Artinya, sejak awal peneliti sudah mulai mereduksi data, menyajikan temuan sementara, lalu menarik pendidikan sementara yang terus diverifikasi dengan data berikutnya.

H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan aspek yang sangat penting untuk menjamin bahwa hasil penelitian dapat dipercaya (*trustworthy*). Lincoln & Guba (1985) mengemukakan empat kriteria utama dalam uji keabsahan data kualitatif, yaitu *credibility* (kredibilitas), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebergantungan), dan *confirmability* (kepastian). Dalam penelitian ini, keempat kriteria tersebut diupayakan melalui beberapa hal berikut:

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kebenaran data yang diperoleh dari berbagai informan. Misalnya, pernyataan pengelola tentang efektivitas digitalisasi manajemen dibandingkan dengan pengalaman tutor yang menggunakannya, serta ditopang dengan data dokumentasi berupa SOP atau laporan kegiatan. Dengan demikian, informasi yang dihasilkan lebih dapat dipercaya karena tidak bergantung pada satu perspektif saja.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan memadukan hasil dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Sebagai contoh, hasil wawancara tentang strategi *storytelling* diverifikasi melalui observasi aktivitas promosi di media sosial, serta didukung oleh arsip postingan digital yang dapat diakses. Dengan cara ini, peneliti dapat meminimalkan bias metode dan memperkuat validitas data.

3. Member Check

Member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara atau interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan bahwa makna yang ditangkap sesuai dengan maksud mereka. Proses ini dilakukan dengan memperlihatkan ringkasan transkrip atau interpretasi awal kepada informan (misalnya pengelola atau tutor) agar mereka dapat memberikan klarifikasi atau koreksi bila terdapat kesalahpahaman. Member check menjadi salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kredibilitas penelitian.

4. Audit Trail

Audit trail merupakan proses mendokumentasikan secara sistematis seluruh aktivitas penelitian, mulai dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen yang dikumpulkan, hingga proses analisis data. Dengan adanya jejak audit yang lengkap, pembaca atau pihak lain dapat menelusuri proses penelitian dan menilai konsistensinya. Audit trail juga berfungsi untuk menjamin dependability penelitian, yakni sejauh mana hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan konsisten.

5. Peer Debriefing

Peer debriefing dilakukan dengan mendiskusikan hasil temuan sementara dengan rekan sejawat, dosen pembimbing, atau ahli di bidang manajemen pendidikan nonformal. Diskusi ini berfungsi untuk menguji konsistensi interpretasi, menemukan kelemahan analisis, serta membuka kemungkinan perspektif baru yang mungkin terlewat oleh peneliti. Dengan demikian, peer debriefing meningkatkan confirmability, yakni sejauh mana hasil penelitian tidak semata-mata merupakan bias peneliti.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

BAB IV
DESKRIPSI TEMUAN PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Temuan Umum Penelitian

Bagian ini menyajikan temuan umum penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan para informan utama dan pendukung, serta diperkuat oleh hasil observasi lapangan yang dilakukan selama proses pembelajaran dan aktivitas pengelolaan berlangsung di Ahmad *International Resources* (The AIR). Temuan umum dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai arah, pola, dan karakter utama inovasi pembelajaran bahasa Inggris serta inovasi manajerial yang berkembang di The AIR, sebelum temuan tersebut diuraikan secara lebih spesifik dan terfokus pada bagian temuan khusus.

Secara metodologis, temuan umum disusun dengan pendekatan deskriptif-analitis. Artinya, data empiris yang bersumber dari pengalaman dan pandangan informan disajikan melalui kutipan langsung hasil wawancara, kemudian diikuti dengan penjelasan dan deskripsi mendalam untuk memperlihatkan konteks, makna, serta implikasi dari temuan tersebut. Dengan pendekatan ini, Bab IV tidak hanya berfungsi sebagai laporan hasil penelitian, tetapi juga sebagai ruang naratif yang menghadirkan realitas praktik inovasi sebagaimana berlangsung dalam keseharian lembaga.

Secara keseluruhan, temuan umum menunjukkan bahwa inovasi di The AIR berkembang secara gradual, kontekstual, dan berbasis praktik. Inovasi tidak selalu hadir dalam bentuk kebijakan formal atau sistem teknologi yang mapan, tetapi lebih banyak muncul sebagai respons adaptif terhadap kebutuhan peserta didik, keterbatasan sumber daya, serta pengalaman mengajar para tutor di lapangan. Pola inovasi semacam ini membentuk karakter khas The AIR sebagai lembaga kursus nonformal yang fleksibel dan berorientasi pada pengalaman belajar peserta didik.

2. Gambaran Umum Praktik Inovasi Pembelajaran Bahasa Inggris di The AIR

Temuan umum terkait praktik inovasi pembelajaran bahasa Inggris di Ahmad *International Resources* (The AIR) menunjukkan bahwa inovasi dipahami dan dijalankan

sebagai proses yang bertahap, kontekstual, dan berangkat dari pengalaman nyata pengelola serta kebutuhan peserta didik. Inovasi pembelajaran tidak dimaknai sebagai penerapan model pembelajaran tertentu secara formal, melainkan sebagai upaya terus-menerus untuk menyesuaikan metode mengajar agar pembelajaran bahasa Inggris terasa lebih hidup, menyenangkan, dan relevan bagi siswa.

Berdasarkan wawancara dengan Ca selaku pendiri dan pengelola utama The AIR, orientasi dasar pembelajaran bahasa Inggris di lembaga ini sejak awal diarahkan pada penguatan keberanian dan kenyamanan siswa. Ca menjelaskan bahwa pembelajaran bahasa Inggris sering kali gagal bukan karena materi yang sulit, tetapi karena siswa sudah terlebih dahulu merasa takut dan tertekan. Ia menyampaikan:

"Dari awal kami memang tidak ingin anak-anak merasa belajar bahasa Inggris itu menakutkan. Banyak anak sebenarnya bisa, tapi sudah takut duluan. Jadi di sini kami buat suasananya santai. Buku tetap ada, tapi itu bukan tujuan utama." (Wawancara, Ca, 15 Februari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa buku teks diposisikan sebagai alat bantu pembelajaran, bukan sebagai pusat aktivitas belajar. Inovasi pembelajaran di The AIR justru terletak pada cara pengajar memanfaatkan buku secara fleksibel dan mengombinasikannya dengan berbagai aktivitas praktik berbahasa. Berdasarkan observasi, materi dari buku sering dijadikan titik awal diskusi, latihan berbicara, atau simulasi percakapan, sehingga siswa tidak hanya berhadapan dengan teks, tetapi juga dengan penggunaan bahasa secara langsung.

Ca juga menekankan bahwa keberanian berbicara menjadi indikator awal keberhasilan pembelajaran di The AIR. Menurutnya, kesalahan dalam pengucapan atau tata bahasa tidak langsung dikoreksi secara ketat, karena dikhawatirkan justru mematikan kepercayaan diri siswa. Ia menambahkan:

"Kalau anak sudah berani ngomong, itu sudah langkah besar. Salah itu urusan belakangan. Yang penting mereka mau pakai bahasa Inggris dulu." (Wawancara, Ca)

Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR berorientasi pada proses, bukan semata-mata pada hasil akademik jangka pendek. Pendekatan ini juga diperkuat oleh pernyataan IP sebagai koordinator pengajar dan penanggung jawab pengembangan materi pembelajaran.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

IP menjelaskan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR berkembang secara organik dari pengalaman mengajar sehari-hari. Ia menyampaikan bahwa metode pembelajaran sering kali disesuaikan berdasarkan respons siswa di kelas. Ikhsan mengungkapkan:

"Kalau hanya mengandalkan buku, anak-anak cepat bosan. Dari situ kami mulai banyak mencoba. Kadang public speaking sederhana, kadang role play, kadang belajar di luar ruangan. Jadi pembelajaran itu bergerak, tidak monoton." (Wawancara, IP)

Keterangan IP menunjukkan bahwa variasi metode pembelajaran merupakan bentuk inovasi yang paling menonjol di The AIR. Inovasi tidak selalu berupa program baru yang terstruktur, melainkan berupa kreativitas pengajar dalam mengelola kelas dan menciptakan pengalaman belajar yang berbeda. Observasi lapangan memperlihatkan bahwa aktivitas seperti presentasi singkat, dialog berpasangan, dan pembelajaran kontekstual sering digunakan untuk menjaga keterlibatan siswa.

IP juga menegaskan bahwa tujuan utama dari inovasi pembelajaran tersebut adalah membiasakan siswa menggunakan bahasa Inggris dalam situasi yang mendekati konteks nyata. Ia menyatakan:

"Target kami bukan anak langsung pintar grammar, tapi mereka terbiasa dulu pakai bahasa Inggris. Kalau sudah terbiasa, nanti materi bisa masuk dengan sendirinya." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR memiliki orientasi komunikatif yang kuat. Bahasa Inggris tidak diposisikan sebagai sekadar mata pelajaran yang harus dikuasai secara kognitif melalui hafalan kosakata dan aturan tata bahasa, melainkan sebagai alat komunikasi yang hidup dan digunakan dalam interaksi sehari-hari. Orientasi komunikatif ini tercermin dari penekanan pembelajaran pada praktik berbicara, dialog, simulasi percakapan, serta keberanian siswa untuk mengekspresikan diri dalam bahasa Inggris meskipun dengan kemampuan yang masih terbatas.

Dalam konteks ini, penggunaan bahasa Inggris dalam pembelajaran tidak dibatasi pada situasi formal di dalam kelas, tetapi diperluas ke dalam berbagai aktivitas yang bersifat kontekstual dan mendekati pengalaman nyata siswa. Pendekatan tersebut bertujuan untuk menumbuhkan rasa akrab siswa terhadap bahasa Inggris, sehingga bahasa tersebut tidak dipersepsikan sebagai sesuatu yang asing, sulit, atau menakutkan. Dengan membiasakan siswa menggunakan bahasa Inggris secara praktis, pembelajaran diarahkan untuk membangun

kompetensi komunikatif secara bertahap, dimulai dari keberanian berbicara hingga kemampuan menyampaikan gagasan secara lebih terstruktur.

Pendekatan komunikatif ini juga berimplikasi pada cara pengajar memaknai kesalahan dalam pembelajaran. Kesalahan pengucapan atau tata bahasa tidak langsung diposisikan sebagai kegagalan belajar, melainkan sebagai bagian alami dari proses pembelajaran bahasa. Dengan cara pandang ini, siswa tidak dibebani oleh tuntutan kesempurnaan, tetapi didorong untuk terus mencoba dan berpartisipasi aktif dalam penggunaan bahasa Inggris. Hal ini berkontribusi pada terciptanya pengalaman belajar yang positif dan menumbuhkan sikap percaya diri siswa.

Secara keseluruhan, temuan umum pada bagian ini menunjukkan bahwa praktik inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR bertumpu pada tiga prinsip utama yang saling berkaitan. Pertama, penciptaan suasana belajar yang nyaman dan tidak menekan, di mana siswa merasa aman untuk belajar, mencoba, dan melakukan kesalahan tanpa rasa takut. Suasana ini menjadi prasyarat penting bagi tumbuhnya partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran bahasa.

Kedua, penekanan pada keberanian dan kebiasaan menggunakan bahasa Inggris secara lisan. Keberanian berbicara dipandang sebagai fondasi awal pembelajaran bahasa Inggris, karena tanpa keberanian tersebut, penguasaan aspek-aspek kebahasaan lainnya akan sulit berkembang secara optimal. Oleh karena itu, pembelajaran di The AIR lebih dahulu membangun kebiasaan menggunakan bahasa Inggris dalam komunikasi sederhana sebelum menuntut penguasaan struktur bahasa yang lebih kompleks.

Ketiga, fleksibilitas metode pembelajaran yang disesuaikan dengan respons dan kebutuhan siswa. Metode pembelajaran tidak ditetapkan secara kaku, tetapi terus disesuaikan berdasarkan dinamika kelas, karakteristik siswa, serta pengalaman reflektif pengajar. Fleksibilitas ini memungkinkan inovasi pembelajaran berkembang secara organik dan kontekstual, serta menjaga relevansi pembelajaran dengan kebutuhan nyata peserta didik.

Ketiga prinsip tersebut menjadi fondasi utama inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR. Prinsip-prinsip ini tidak hanya membentuk pola pembelajaran yang khas, tetapi juga mencerminkan orientasi lembaga dalam memandang bahasa Inggris sebagai sarana pengembangan diri dan komunikasi, bukan semata-mata sebagai objek akademik. Fondasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

inilah yang selanjutnya akan diuraikan dan diperdalam secara lebih spesifik dalam bagian temuan khusus.

1. Pola Umum Inovasi Manajerial dalam Pengelolaan The AIR

Pola Umum Inovasi Manajerial dalam Pengelolaan The AIR, Selain pada aspek pembelajaran, temuan umum penelitian menunjukkan bahwa inovasi juga berkembang pada aspek manajerial dan pengelolaan lembaga. The AIR dikelola dengan pola manajemen yang sederhana, fleksibel, dan adaptif, sesuai dengan skala lembaga dan ketersediaan sumber daya.

Ca menjelaskan bahwa pengelolaan lembaga tidak dirancang secara birokratis. Ia menyampaikan:

"Kami ini lembaga kecil, jadi tidak mungkin pakai sistem yang ribet. Biasanya kalau ada masalah atau ide baru, kami langsung diskusi saja. Yang penting bisa jalan dan sesuai dengan kebutuhan anak-anak." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR lebih banyak tumbuh melalui komunikasi langsung dan pengambilan keputusan informal. Pola ini memungkinkan lembaga untuk bergerak cepat dalam menyesuaikan metode pembelajaran dan pengelolaan.

IP menambahkan bahwa koordinasi antar pengajar berlangsung secara fleksibel dan berbasis kepercayaan:

"Kami sering diskusi santai antar tutor. Kalau ada metode yang dirasa cocok, langsung dicoba. Tidak harus menunggu rapat resmi." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR bersifat bottom-up, muncul dari pengalaman dan refleksi pengajar, meskipun tetap berada dalam arahan pengelola inti.

2. Temuan Umum Terkait Digitalisasi Pembelajaran dan Manajemen

Temuan umum lain yang menonjol adalah adanya upaya awal digitalisasi pembelajaran dan manajemen di The AIR. Berdasarkan wawancara dan observasi, The AIR telah memiliki learning management system (LMS) sebagai bagian dari upaya inovasi. Namun, LMS tersebut belum dimanfaatkan secara optimal dalam praktik pembelajaran sehari-hari. IP menjelaskan:

"Sebenarnya LMS itu sudah ada, tapi belum kami pakai maksimal. Tutor-tutor juga belum terbiasa. Selama ini pembelajaran langsung masih dianggap lebih efektif." (Wawancara, IP)

Ca menegaskan bahwa LMS belum menjadi kebutuhan mendesak saat ini:

"Kami tidak menutup diri dengan teknologi, tapi sekarang belum terlalu butuh. Kalau nanti situasinya menuntut, baru LMS itu kami aktifkan." (Wawancara, Ca)

Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi di The AIR diposisikan secara realistis dan bertahap, dengan mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia dan kebutuhan pembelajaran.

3. Respons Umum Pengajar dan Orang Tua terhadap Inovasi di The AIR

Temuan umum penelitian menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran dan pengelolaan yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR) memperoleh respons yang beragam namun cenderung positif dari para pengajar dan orang tua peserta didik. Respons ini menjadi indikator penting untuk melihat sejauh mana inovasi yang dikembangkan tidak hanya dirancang dan dilaksanakan oleh pengelola, tetapi juga diterima, dirasakan manfaatnya, serta dimaknai oleh pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran.

Dari sisi pengajar, inovasi pembelajaran di The AIR dipandang sebagai kebutuhan praktis dalam menghadapi karakteristik siswa yang beragam. Berdasarkan wawancara dan observasi, pengajar menilai bahwa pendekatan pembelajaran yang komunikatif, santai, dan fleksibel memberikan ruang yang lebih luas bagi mereka untuk menyesuaikan metode mengajar dengan kondisi kelas. Inovasi tidak dipersepsikan sebagai beban tambahan, melainkan sebagai strategi untuk mempermudah proses mengajar dan membangun hubungan yang lebih dekat dengan siswa.

Pengajar merespons positif pola pembelajaran yang tidak terlalu menekankan pada ketuntasan materi secara kaku, tetapi lebih mengutamakan proses dan keterlibatan siswa. Pendekatan ini dianggap membantu pengajar dalam menciptakan suasana kelas yang lebih hidup dan interaktif. Berdasarkan hasil observasi, pengajar tampak lebih leluasa berinteraksi dengan siswa, menggunakan variasi metode, serta menyesuaikan ritme pembelajaran tanpa tekanan target administratif yang berlebihan.

Selain itu, inovasi manajerial yang bersifat fleksibel juga memengaruhi respons pengajar. Pola pengelolaan yang komunikatif dan terbuka membuat pengajar merasa dilibatkan dalam pengembangan lembaga. Kesempatan untuk menyampaikan ide, masukan, dan refleksi pengalaman mengajar mendorong tumbuhnya rasa memiliki (sense of belonging)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

terhadap The AIR. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya motivasi pengajar untuk berinovasi dan beradaptasi dalam pembelajaran.

Dari sisi orang tua, respons terhadap inovasi pembelajaran di The AIR secara umum juga bersifat positif. Orang tua memaknai inovasi bukan hanya dari aspek metode pembelajaran, tetapi terutama dari perubahan sikap dan perilaku belajar anak. Berdasarkan wawancara, orang tua menilai bahwa pendekatan pembelajaran yang diterapkan di The AIR membuat anak lebih nyaman, tidak tertekan, dan lebih berani menggunakan bahasa Inggris dalam keseharian.

Orang tua mengamati adanya perubahan pada anak, terutama dalam hal kepercayaan diri, keberanian berbicara, dan minat mengikuti pembelajaran bahasa Inggris. Bahasa Inggris tidak lagi dipersepsikan oleh anak sebagai pelajaran yang menakutkan, tetapi sebagai aktivitas belajar yang menyenangkan. Persepsi ini menjadi faktor penting bagi orang tua dalam menilai kualitas dan keberhasilan pembelajaran di The AIR.

Respons positif orang tua juga berkaitan dengan komunikasi yang terjalin antara lembaga dan keluarga peserta didik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, orang tua merasa cukup mendapatkan informasi mengenai perkembangan anak dan pendekatan pembelajaran yang digunakan. Pola komunikasi yang terbuka ini memperkuat kepercayaan orang tua terhadap lembaga dan mendorong dukungan mereka terhadap program-program pembelajaran yang dijalankan.

Meskipun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa respons positif tersebut tidak selalu disertai dengan ekspektasi yang seragam. Sebagian orang tua masih memandang hasil pembelajaran dari indikator-indikator konvensional, seperti kemampuan membaca atau penguasaan kosakata tertentu. Hal ini menunjukkan adanya ruang bagi lembaga untuk terus melakukan penyesuaian dan komunikasi agar pemahaman orang tua terhadap pendekatan inovatif yang digunakan dapat semakin selaras.

Secara keseluruhan, respons pengajar dan orang tua terhadap inovasi di The AIR menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran dan manajerial yang dikembangkan telah diterima dengan baik dan dirasakan manfaatnya secara nyata. Respons tersebut memperlihatkan bahwa inovasi di The AIR tidak berhenti pada tataran konsep dan pelaksanaan internal, tetapi juga berdampak pada pengalaman belajar siswa dan persepsi pihak eksternal. Temuan ini

menegaskan bahwa dukungan pengajar dan orang tua menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlanjutan inovasi pembelajaran di The AIR.

B. Temuan Khusus Penelitian

Bagian ini menyajikan temuan khusus penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan mengenai praktik inovasi pembelajaran bahasa Inggris dan inovasi manajerial di Ahmad *International Resources*n (The AIR). Temuan khusus dimaksudkan untuk menguraikan secara lebih terfokus dan rinci bentuk-bentuk inovasi yang ditemukan di lapangan, dengan menampilkan praktik konkret, konteks penerapan, serta dinamika yang menyertainya.

Berbeda dengan temuan umum yang menggambarkan pola besar dan kecenderungan inovasi secara keseluruhan, temuan khusus pada bagian ini diarahkan untuk menunjukkan bagaimana inovasi tersebut dijalankan dalam praktik sehari-hari. Uraian temuan khusus disusun berdasarkan aspek-aspek utama inovasi yang muncul dari data lapangan, sehingga pembaca dapat memahami secara jelas hubungan antara gagasan inovatif, implementasi di kelas maupun dalam pengelolaan, serta pengalaman para aktor yang terlibat.

Penyajian temuan khusus dilakukan secara sistematis dengan mengombinasikan data hasil wawancara dan observasi. Kutipan langsung dari informan digunakan untuk memperlihatkan pandangan, pengalaman, dan pertimbangan subjektif para pelaku inovasi, sementara data observasi berfungsi untuk memperkuat dan memverifikasi praktik nyata yang berlangsung di The AIR. Dengan pendekatan ini, temuan khusus tidak hanya bersifat naratif, tetapi juga berakar kuat pada realitas empiris lembaga.

Secara garis besar, temuan khusus penelitian ini akan diuraikan ke dalam beberapa subbagian utama, yang masing-masing membahas aspek inovasi secara lebih mendalam. Subbagian tersebut meliputi inovasi pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif, variasi metode pembelajaran sebagai bentuk inovasi pedagogis, inovasi manajerial dalam pengelolaan pembelajaran, serta keterbatasan dan tantangan dalam pelaksanaan inovasi. Pembagian ini dimaksudkan untuk memberikan struktur analisis yang jelas sekaligus memudahkan pembaca dalam menelusuri fokus temuan penelitian.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

1. Inovasi Pembelajaran Bahasa Inggris Berbasis Praktik Komunikatif

Subbagian ini menguraikan secara mendalam temuan khusus penelitian mengenai inovasi pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif di Ahmad *International Resources* (The AIR). Fokus utama pada bagian ini adalah bagaimana bahasa Inggris diposisikan sebagai alat komunikasi yang digunakan secara aktif dalam proses pembelajaran, serta bagaimana pendekatan tersebut diterapkan melalui interaksi pengelola, pengajar, peserta didik, dan didukung oleh respons orang tua.

Temuan pada bagian ini disusun dengan mengombinasikan berbagai sumber data, yaitu hasil wawancara dengan pengelola (Ca), koordinator pengajar (IP), tenaga pengajar pada berbagai jenjang (Ki, De, dan Je), wawancara dengan orang tua peserta didik, serta hasil observasi lapangan yang dilakukan berdasarkan pedoman observasi. Dengan penggabungan berbagai sumber data tersebut, uraian temuan pada bagian ini mencerminkan perspektif multipihak dan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai praktik inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR.

2. Orientasi Praktik Komunikatif dalam Pembelajaran Bahasa Inggris

Temuan penelitian menunjukkan bahwa orientasi praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di Ahmad *International Resources* (The AIR) merupakan fondasi utama yang melandasi seluruh desain dan pelaksanaan pembelajaran. Orientasi ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk dari refleksi kritis pengelola dan pengajar terhadap pengalaman belajar bahasa Inggris yang selama ini dianggap kurang efektif dalam mendorong keberanian siswa untuk menggunakan bahasa secara aktif.

Berdasarkan wawancara dengan Ca selaku pendiri dan pengelola utama The AIR, orientasi praktik komunikatif berangkat dari kesadaran bahwa kegagalan pembelajaran bahasa Inggris di banyak lembaga pendidikan sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya materi atau metode, melainkan oleh pendekatan pembelajaran yang terlalu menekankan ketepatan sejak awal. Ca menjelaskan:

> *"Selama ini banyak anak belajar bahasa Inggris, tapi fokusnya selalu benar atau salah. Akhirnya anak-anak takut. Padahal bahasa itu dipakai dulu, bukan dihafal dulu." (Wawancara, Ca)*

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma pembelajaran bahasa Inggris di The AIR, dari orientasi struktural menuju orientasi komunikatif. Bahasa Inggris tidak lagi dipahami sebagai seperangkat aturan gramatikal yang harus dikuasai sebelum digunakan, tetapi sebagai sarana komunikasi yang perlu dibiasakan melalui praktik berulang. Orientasi ini menempatkan pengalaman berbahasa siswa sebagai pusat pembelajaran.

IP, sebagai koordinator pengajar, menegaskan bahwa orientasi praktik komunikatif tersebut menjadi acuan utama dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran di kelas. Ia menyampaikan:

"Kami sepakat bahwa yang penting anak-anak mau bicara dulu. Kalau mereka sudah berani, nanti grammar bisa masuk pelan-pelan." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi praktik komunikatif bukan hanya gagasan individual, tetapi telah menjadi kesepahaman bersama di antara pengelola dan pengajar. Orientasi ini kemudian diterjemahkan ke dalam kebijakan pembelajaran yang lebih fleksibel, seperti toleransi terhadap kesalahan, penekanan pada partisipasi, serta penguatan interaksi lisan di dalam kelas.

Hasil observasi memperkuat temuan wawancara tersebut. Dalam beberapa sesi pembelajaran yang diamati, pengajar secara konsisten mendorong siswa untuk merespons secara lisan, meskipun dengan struktur kalimat yang sederhana. Pengajar tidak langsung menghentikan atau mengoreksi siswa ketika terjadi kesalahan, tetapi memberikan contoh ulang atau memparafrasekan jawaban siswa dengan struktur yang lebih tepat. Pola ini menunjukkan bahwa orientasi praktik komunikatif diwujudkan secara nyata dalam interaksi kelas.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Orientasi praktik komunikatif juga tercermin dalam cara pengajar memaknai tujuan pembelajaran bahasa Inggris. Tujuan pembelajaran tidak semata-mata diukur dari penguasaan materi tertulis atau kemampuan mengerjakan latihan, tetapi dari sejauh mana siswa berani dan terbiasa menggunakan bahasa Inggris dalam komunikasi sederhana. Dengan demikian, keberanian berbicara dan keterlibatan aktif siswa diposisikan sebagai indikator awal keberhasilan pembelajaran.

Selain itu, orientasi praktik komunikatif di The AIR bersifat inklusif dan adaptif terhadap keberagaman kemampuan siswa. Berdasarkan wawancara dan observasi, pengajar

tidak menetapkan standar kemampuan komunikasi yang seragam bagi seluruh siswa, melainkan memberi ruang bagi setiap siswa untuk berkembang sesuai dengan ritme dan tingkat kemampuannya masing-masing. Pendekatan ini membantu mengurangi tekanan belajar dan menciptakan suasana kelas yang lebih kondusif.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa orientasi praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR merupakan orientasi pedagogis yang menempatkan bahasa sebagai alat komunikasi yang hidup. Orientasi ini menjadi dasar bagi berbagai bentuk inovasi pembelajaran yang akan diuraikan pada subbagian berikutnya, serta menjadi kunci dalam membangun pengalaman belajar bahasa Inggris yang positif bagi siswa.

3. Praktik Komunikatif pada Berbagai Jenjang Pembelajaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR diterapkan secara berjenjang dan adaptif, menyesuaikan dengan karakteristik perkembangan peserta didik pada setiap tingkat pendidikan. Inovasi pembelajaran tidak dijalankan dengan satu pola yang seragam, melainkan dirancang secara kontekstual agar sesuai dengan kebutuhan kognitif, emosional, dan sosial siswa pada masing-masing jenjang.

Pendekatan berjenjang ini menjadi bukti bahwa praktik komunikatif di The AIR bukan sekadar slogan pedagogis, tetapi diterjemahkan secara konkret dalam strategi pembelajaran yang berbeda antara siswa usia dini, usia sekolah dasar tingkat lanjut, dan usia remaja di tingkat SMP.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

a. Praktik Komunikatif pada Jenjang Sekolah Dasar Kelas Awal (SD Kelas 1-3)

Pada jenjang Sekolah Dasar kelas awal, praktik komunikatif difokuskan pada pembentukan keberanian awal dan pengenalan bahasa Inggris sebagai bahasa yang menyenangkan. Berdasarkan wawancara dengan Ki selaku pengajar SD kelas 1-3, pembelajaran dirancang agar siswa tidak merasa sedang "belajar" dalam arti formal, melainkan sedang bermain dan berinteraksi.

Ki menjelaskan:

"Kalau anak-anak kecil, yang penting mereka senang dulu. Saya ajak nyanyi, main game, cerita, pokoknya supaya mereka mau ngomong pakai bahasa Inggris." (Wawancara, Ki)

Hasil observasi menunjukkan bahwa praktik komunikatif pada jenjang ini banyak dilakukan melalui aktivitas berbasis permainan (game-based learning), lagu, gerak tubuh, dan respons verbal sederhana. Siswa diajak mengucapkan kosakata dan ungkapan pendek secara berulang tanpa tekanan untuk benar secara gramatikal. Kesalahan dianggap sebagai bagian wajar dari proses belajar.

Dalam praktiknya, pengajar sering menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa instruksi sederhana, seperti meminta siswa berdiri, menunjuk benda, atau menjawab pertanyaan sangat singkat. Pendekatan ini bertujuan membangun familiaritas dan rasa aman siswa terhadap bahasa Inggris sejak tahap awal.

b. Praktik Komunikatif pada Jenjang Sekolah Dasar Kelas Atas (SD Kelas 4-6)

Pada jenjang Sekolah Dasar kelas atas, praktik komunikatif mulai diarahkan pada kemampuan menyampaikan gagasan sederhana dan meningkatkan keberanian tampil di depan kelas. Dewi selaku pengajar SD kelas 4-6 menjelaskan bahwa siswa pada jenjang ini sudah dapat diajak berlatih komunikasi yang lebih terstruktur.

De menyampaikan:

"Anak-anak sudah mulai bisa diminta bercerita atau menjelaskan sesuatu. Jadi saya sering minta mereka bicara di depan teman-temannya, meskipun masih sederhana." (Wawancara, De)

Observasi menunjukkan bahwa praktik komunikatif pada jenjang ini diwujudkan melalui dialog berpasangan, presentasi singkat, dan tanya jawab sederhana. Pengajar memberikan topik-topik yang dekat dengan kehidupan siswa, seperti hobi, keluarga, atau aktivitas sehari-hari, sehingga siswa dapat mengaitkan bahasa Inggris dengan pengalaman personal mereka.

Pada tahap ini, pengajar mulai memperkenalkan koreksi bahasa secara terbatas dan bertahap. Koreksi dilakukan dengan cara yang tidak mengintimidasi, misalnya melalui pengulangan kalimat yang benar atau pemberian contoh alternatif. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara keberanian berbicara dan peningkatan ketepatan berbahasa.

c. Praktik Komunikatif pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP Kelas 1-3)

Pada jenjang Sekolah Menengah Pertama, praktik komunikatif diarahkan pada penguatan kepercayaan diri dan kemampuan berkomunikasi yang lebih kompleks. Jf selaku

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

pengajar SMP menjelaskan bahwa siswa pada jenjang ini sebenarnya memiliki potensi besar, namun sering terhambat oleh rasa malu dan takut dinilai.

Jf menyatakan:

"Anak SMP itu sudah punya kosakata, tapi sering ragu. Jadi kami latih mereka tampil, diskusi, dan public speaking supaya mentalnya terbentuk." (Wawancara, Jf)

Berdasarkan observasi, praktik komunikatif pada jenjang SMP meliputi diskusi kelompok, simulasi percakapan, role play, dan latihan public speaking sederhana. Siswa didorong untuk menyampaikan pendapat, menceritakan pengalaman, atau mempresentasikan ide dengan bahasa Inggris sesuai kemampuan mereka.

Pengajar pada jenjang ini berperan aktif dalam membangun suasana kelas yang suportif, sehingga siswa merasa aman untuk mengekspresikan diri. Kesalahan bahasa tetap ditoleransi, selama pesan utama dapat dipahami. Pendekatan ini membantu siswa memandang bahasa Inggris sebagai alat komunikasi yang fungsional, bukan sekadar mata pelajaran akademik.

d. Pola Berjenjang sebagai Bentuk Inovasi Pembelajaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik komunikatif secara berjenjang merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di The AIR. Pendekatan ini memungkinkan kesinambungan pembelajaran bahasa Inggris dari usia dini hingga remaja, dengan tetap mempertahankan orientasi utama pada komunikasi.

Dengan menyesuaikan bentuk praktik komunikatif pada setiap jenjang, The AIR berhasil menciptakan proses pembelajaran yang progresif dan berkelanjutan. Siswa tidak mengalami lonjakan tuntutan yang drastis, tetapi berkembang secara bertahap sesuai dengan tingkat kesiapan mereka.

Pendekatan berjenjang ini memperlihatkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR bersifat kontekstual dan berbasis pemahaman terhadap peserta didik. Praktik komunikatif tidak diterapkan secara seragam, tetapi dirancang sebagai proses yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan siswa.

4. Peran Pengajar dan Pola Interaksi dalam Praktik Komunikatif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR sangat ditentukan oleh peran pengajar dan pola

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

interaksi yang dibangun di dalam kelas. Pengajar tidak diposisikan semata-mata sebagai penyampai materi, tetapi sebagai fasilitator komunikasi, pembangun suasana belajar, dan pendamping siswa dalam proses penggunaan bahasa Inggris secara aktif.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengajar di The AIR secara sadar mengembangkan pola interaksi yang menempatkan siswa sebagai subjek pembelajaran. Interaksi kelas dirancang agar bersifat dialogis, dua arah, dan minim tekanan, sehingga siswa merasa aman untuk mencoba berbicara menggunakan bahasa Inggris tanpa takut disalahkan. IP selaku koordinator pengajar menjelaskan bahwa peran pengajar sejak awal diarahkan untuk membangun keberanian siswa, bukan menilai kemampuan secara kaku. Ia menyatakan:

"Tugas guru di sini bukan langsung menilai benar atau salah, tapi memastikan anak mau bicara. Kalau sudah berani, itu langkah besar." (Wawancara, IP)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengajar memegang peran strategis dalam menentukan iklim komunikasi di kelas. Fokus utama pengajar adalah menciptakan kondisi interaksi yang mendorong partisipasi aktif siswa, bukan sekadar penyampaian target kurikulum.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pengajar secara konsisten menggunakan strategi interaksi yang bersifat suportif. Ketika siswa mengalami kesulitan atau melakukan kesalahan, pengajar tidak langsung menghentikan atau mengoreksi secara frontal. Sebaliknya, pengajar memberikan respons berupa penguatan verbal, pengulangan kalimat yang benar, atau pertanyaan lanjutan yang membantu siswa memperbaiki ucapannya secara tidak langsung.

Ki, menjelaskan bahwa pendekatan tersebut sengaja diterapkan untuk menjaga kepercayaan diri siswa, khususnya pada jenjang usia dini. Ia menyampaikan:

"Kalau anak kecil langsung dikoreksi, mereka bisa langsung diam. Jadi biasanya saya ulangi saja kalimatnya dengan benar." (Wawancara, Ki)

Pada jenjang yang lebih tinggi, pola interaksi tetap mempertahankan prinsip yang sama, meskipun tuntutan komunikasi mulai ditingkatkan. De menyampaikan bahwa pengajar berusaha menjaga keseimbangan antara memberi ruang berbicara dan membimbing siswa menuju struktur bahasa yang lebih baik. Ia menyatakan:

"Anak-anak tetap saya biarkan bicara, tapi kalau sudah agak panjang, baru saya arahkan pelan-pelan supaya lebih rapi." (Wawancara, De)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Sementara itu, pada jenjang SMP, Jf menekankan pentingnya peran pengajar sebagai pembangun mental dan kepercayaan diri siswa. Ia menyampaikan:

"Anak SMP itu sering minder. Jadi guru harus jadi orang pertama yang bikin mereka merasa aman dan dihargai." (Wawancara, Jf)

Observasi menunjukkan bahwa pengajar sering menggunakan humor, pujian, dan bahasa tubuh yang positif untuk mencairkan suasana kelas. Pola interaksi semacam ini membantu mengurangi jarak antara pengajar dan siswa, sehingga komunikasi berlangsung lebih alami.

Selain interaksi antara pengajar dan siswa, temuan penelitian juga menunjukkan adanya interaksi antarsiswa yang difasilitasi oleh pengajar. Pengajar sering mengatur aktivitas berpasangan atau kelompok kecil untuk mendorong siswa saling berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris. Interaksi antarsiswa ini memperluas kesempatan praktik komunikasi dan mengurangi ketergantungan siswa pada pengajar.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa peran pengajar dan pola interaksi di The AIR merupakan elemen kunci dalam keberhasilan praktik komunikatif. Pengajar berfungsi sebagai fasilitator yang menciptakan iklim belajar aman, dialogis, dan suportif, sehingga praktik komunikatif dapat berlangsung secara berkelanjutan dan efektif.

5. Dampak Praktik Komunikatif terhadap Pengalaman Belajar Siswa dan Persepsi Orang Tua

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR memberikan dampak yang signifikan terhadap pengalaman belajar siswa, baik di dalam maupun di luar kelas. Dampak tersebut tidak hanya bersifat akademik, tetapi juga menyentuh aspek psikologis, emosional, dan sosial peserta didik. Perubahan ini selanjutnya diamati dan dirasakan secara langsung oleh orang tua sebagai pihak yang berinteraksi dengan siswa di luar lingkungan pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi, siswa yang terlibat dalam praktik komunikatif menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam kegiatan pembelajaran. Siswa lebih aktif merespons pertanyaan pengajar, berani mengemukakan pendapat, serta lebih terbuka untuk mencoba berbicara menggunakan bahasa Inggris meskipun dengan keterbatasan kosakata dan struktur kalimat. Suasana kelas cenderung lebih hidup dan interaktif

dibandingkan dengan pembelajaran yang berorientasi pada ceramah atau latihan tertulis semata.

Dari sisi siswa, praktik komunikatif membantu mengurangi kecemasan dalam menggunakan bahasa Inggris. Kesalahan tidak lagi dipersepsikan sebagai kegagalan, melainkan sebagai bagian dari proses belajar. Hal ini terlihat dari sikap siswa yang tidak ragu untuk mengulang, memperbaiki, atau melanjutkan komunikasi meskipun melakukan kesalahan sebelumnya.

Dampak positif praktik komunikatif juga tercermin dari pengakuan orang tua peserta didik. Ln, orang tua dari siswa tingkat SD kelas awal, menyampaikan:

"Sekarang anak saya lebih berani. Kalau dulu disuruh ngomong bahasa Inggris langsung diam, sekarang sudah mau coba, walaupun masih sedikit-sedikit." (Wawancara, Ln)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya perubahan sikap dan kepercayaan diri siswa dalam menggunakan bahasa Inggris. Perubahan ini tidak hanya tampak saat mengikuti pembelajaran di The AIR, tetapi juga terbawa ke lingkungan rumah.

Hal serupa disampaikan oleh Sr, orang tua dari siswa tingkat SD, yang menekankan pada perubahan sikap belajar anaknya. Ia menyatakan:

"Anak jadi tidak takut lagi dengan pelajaran bahasa Inggris. Dia cerita sendiri kalau di kelas sering disuruh bicara." (Wawancara, Sr)

Sementara itu, Vr, orang tua dari siswa tingkat SMP, mengamati adanya peningkatan kepercayaan diri anaknya dalam konteks yang lebih luas. Ia menyampaikan:

"Yang paling kelihatan itu percaya dirinya. Anak jadi lebih berani tampil dan tidak malu lagi." (Wawancara, Vr)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik komunikatif tidak hanya berdampak pada kemampuan bahasa secara teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter siswa, khususnya keberanian, rasa percaya diri, dan sikap positif terhadap pembelajaran bahasa Inggris. Orang tua memandang inovasi pembelajaran di The AIR sebagai pendekatan yang relevan dengan kebutuhan anak, karena mampu menciptakan pengalaman belajar yang menyenangkan dan tidak menekan.

Secara keseluruhan, dampak praktik komunikatif yang dirasakan oleh siswa dan orang tua memperkuat temuan bahwa inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR memiliki nilai tambah yang nyata, baik dari sisi proses maupun hasil pembelajaran.

6. Pola Adaptasi Praktik Komunikatif dalam Dinamika Kelas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik komunikatif dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR tidak diterapkan secara statis, melainkan mengalami proses adaptasi yang berkelanjutan sesuai dengan dinamika kelas. Adaptasi ini dilakukan oleh pengajar sebagai respons terhadap kondisi siswa, tingkat keaktifan kelas, suasana emosional, serta tujuan pembelajaran pada setiap pertemuan.

Berdasarkan hasil observasi, pengajar secara fleksibel mengubah bentuk dan intensitas praktik komunikatif. Pada kelas yang menunjukkan tingkat partisipasi tinggi, pengajar cenderung memperluas aktivitas komunikasi melalui diskusi kelompok, presentasi singkat, atau simulasi percakapan yang lebih kompleks. Sebaliknya, pada kelas yang terlihat pasif atau kurang responsif, pengajar memulai pembelajaran dengan aktivitas komunikasi yang lebih ringan dan bersifat pemanasan, seperti sapaan sederhana atau pertanyaan personal.

IP menjelaskan bahwa adaptasi tersebut merupakan bagian dari strategi pedagogis yang disengaja. Ia menyatakan:

"Tidak semua kelas bisa diperlakukan sama. Kadang suasana anak-anak lagi capek, jadi kami turunkan dulu target komunikasinya." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik komunikatif di The AIR bersifat situasional dan responsif. Pengajar tidak memaksakan capaian tertentu, tetapi menyesuaikan pendekatan agar siswa tetap merasa nyaman dan terlibat.

Adaptasi juga terlihat dalam pengelolaan waktu dan alur pembelajaran. Dalam beberapa sesi yang diamati, praktik komunikatif tidak selalu ditempatkan pada awal pembelajaran, tetapi disisipkan di tengah atau di akhir sesi sebagai refleksi atau penguatan materi. Pola ini menunjukkan bahwa praktik komunikatif menjadi bagian integral dari pembelajaran, bukan sekadar kegiatan tambahan.

Selain itu, pengajar juga menyesuaikan tingkat kompleksitas bahasa yang digunakan sesuai dengan kemampuan siswa. Bahasa Inggris yang digunakan dalam praktik komunikasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

disederhanakan atau diperkaya secara bertahap, sehingga siswa tidak merasa kewalahan. Kesalahan tetap ditoleransi selama komunikasi berjalan dan pesan dapat dipahami.

Secara keseluruhan, pola adaptasi praktik komunikatif dalam dinamika kelas menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR bersifat reflektif dan kontekstual. Fleksibilitas pengajar dalam menyesuaikan strategi komunikasi menjadi faktor penting yang menjaga keberlangsungan praktik komunikatif dan memastikan pembelajaran tetap efektif serta menyenangkan bagi siswa.

7. Integrasi Praktik Komunikatif dengan Materi dan Buku Teks

Selain sebagai aktivitas awal pembelajaran, praktik komunikatif juga diintegrasikan dengan penggunaan buku teks dan materi ajar. Berdasarkan observasi, materi dalam buku tidak disampaikan secara satu arah, tetapi dijadikan pemantik untuk aktivitas komunikasi. Pengajar sering meminta siswa untuk membaca dialog singkat, kemudian mempraktikkannya kembali dengan variasi ungkapan atau konteks yang berbeda. Dalam beberapa kasus, siswa diminta mengembangkan dialog berdasarkan pengalaman mereka sendiri. Pendekatan ini membuat materi buku lebih hidup dan relevan dengan pengalaman siswa.

Ca menegaskan bahwa buku teks diposisikan sebagai alat bantu, bukan tujuan utama pembelajaran. Ia menyatakan:

"Buku itu penting, tapi bukan segalanya. Buku hanya alat. Yang utama itu bagaimana anak bisa pakai bahasanya." (Wawancara, Ca)

Integrasi ini menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR tidak menolak materi tertulis, tetapi menggunakannya secara fleksibel untuk mendukung praktik komunikatif.

8. Praktik Komunikatif dan Pembentukan Iklim Belajar yang Aman

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa praktik komunikatif berkontribusi besar dalam membentuk iklim belajar yang aman dan tidak menekan. Berdasarkan observasi, pengajar secara konsisten menggunakan bahasa yang suportif dan ekspresif ketika berinteraksi dengan siswa.

Kesalahan siswa tidak langsung dikritik secara terbuka, melainkan diarahkan melalui contoh ulang atau perbaikan tidak langsung. Pendekatan ini membuat siswa tidak takut untuk berbicara dan mencoba menggunakan bahasa Inggris.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Ki menjelaskan bahwa suasana aman sangat menentukan keberanian siswa, terutama pada jenjang usia dini. Ia menyampaikan:

"Kalau anak merasa dimarahi atau ditertawakan, mereka langsung diam. Jadi saya selalu buat suasanamya santai." (Wawancara, Ki)

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik komunikatif tidak hanya berdampak pada kemampuan bahasa, tetapi juga pada kondisi emosional siswa dalam belajar.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif di The AIR merupakan inovasi yang bersifat holistik dan berlapis. Praktik komunikatif tidak berdiri sebagai satu metode tunggal, tetapi terintegrasi dalam orientasi pembelajaran, strategi pengajaran, penggunaan materi, serta pembentukan iklim belajar.

Inovasi ini dijalankan secara adaptif pada berbagai jenjang pendidikan, disesuaikan dengan karakteristik siswa, dan didukung oleh peran aktif pengajar sebagai fasilitator komunikasi. Dampaknya tidak hanya terlihat pada meningkatnya keberanian dan partisipasi siswa di kelas, tetapi juga pada terbentuknya pengalaman belajar yang lebih positif terhadap bahasa Inggris.

Sintesis temuan ini menegaskan bahwa praktik komunikatif menjadi fondasi utama inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR, sekaligus menjadi titik tolak bagi pengembangan inovasi pedagogis lainnya yang akan dibahas pada subbab temuan khusus berikutnya.

9. Variasi Metode Pembelajaran sebagai Bentuk Inovasi Pedagogis

Subbab ini menguraikan temuan khusus penelitian mengenai variasi metode pembelajaran yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR) sebagai bagian dari inovasi pedagogis. Variasi metode pembelajaran dipahami sebagai upaya sadar dan sistematis untuk menciptakan proses belajar yang dinamis, adaptif, dan berpusat pada peserta didik, sekaligus memperkuat orientasi pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif yang telah menjadi fondasi utama di The AIR.

Temuan pada bagian ini disusun berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola (Ca), koordinator pengajar (IP), tenaga pengajar lintas jenjang (Ki, De, dan Jf), serta diperkuat oleh hasil observasi lapangan dan respons orang tua peserta didik. Dengan mengombinasikan

berbagai sumber data tersebut, variasi metode pembelajaran yang diuraikan pada bagian ini mencerminkan praktik nyata yang berlangsung secara konsisten dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari di The AIR.

a. Prinsip Variasi Metode sebagai Strategi Inovasi Pedagogis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variasi metode pembelajaran di The AIR bukanlah praktik yang bersifat spontan atau kebetulan, melainkan strategi pedagogis yang dirancang secara sadar oleh pengelola dan pengajar. Variasi metode dipahami sebagai bagian dari inovasi pedagogis untuk merespons keterbatasan pembelajaran bahasa Inggris yang bersifat monoton dan berpusat pada satu pendekatan tunggal.

Berdasarkan wawancara dengan Ca, variasi metode muncul dari kesadaran bahwa peserta didik memiliki karakter, gaya belajar, dan tingkat konsentrasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif tidak dapat diseragamkan. Ca menyampaikan:

"Anak-anak itu beda-beda. Ada yang cepat bosan, ada yang suka bergerak, ada yang suka bicara. Kalau metodenya satu saja, pasti tidak kena ke semua." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa variasi metode diposisikan sebagai solusi pedagogis untuk mengakomodasi keragaman peserta didik. Variasi metode juga dipandang sebagai cara untuk menjaga keberlangsungan praktik komunikatif agar tidak terjebak dalam rutinitas yang justru mengurangi minat belajar siswa.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pengajar di The AIR secara aktif memadukan beberapa metode dalam satu rangkaian pembelajaran. Misalnya, pembelajaran dapat diawali dengan aktivitas permainan singkat, dilanjutkan dengan dialog berbasis buku teks, kemudian ditutup dengan presentasi atau refleksi lisan. Pola ini menunjukkan bahwa variasi metode diterapkan secara terstruktur dan memiliki tujuan pedagogis yang jelas.

Dengan demikian, prinsip variasi metode di The AIR berfungsi sebagai strategi inovasi pedagogis yang menjaga pembelajaran tetap hidup, adaptif, dan berpusat pada siswa.

b. Buku Teks sebagai Kerangka Dasar yang Fleksibel

Temuan penelitian menunjukkan bahwa buku teks tetap memainkan peran penting dalam pembelajaran bahasa Inggris di The AIR, namun dengan pendekatan yang fleksibel dan tidak kaku. Buku teks diposisikan sebagai kerangka dasar yang memberikan arah materi, bukan sebagai pusat atau tujuan utama pembelajaran.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Berdasarkan hasil observasi, pengajar jarang menggunakan buku teks dengan pendekatan membaca dan menerjemahkan secara literal. Sebaliknya, materi dalam buku dijadikan pemantik untuk aktivitas komunikatif, seperti dialog berpasangan, role play, dan diskusi sederhana. Materi buku sering dimodifikasi agar lebih kontekstual dan dekat dengan pengalaman siswa.

IP menegaskan bahwa buku teks berfungsi sebagai panduan umum agar pembelajaran tetap terarah. Ia menyampaikan:

"Buku itu membantu supaya kita tidak keluar jalur, tapi cara menyampaikannya bisa disesuaikan dengan kondisi kelas." (Wawancara, IP)

Penggunaan buku teks secara fleksibel memungkinkan pengajar untuk menjaga keseimbangan antara ketercapaian kompetensi dan kreativitas pedagogis. Buku teks memberikan struktur, sementara variasi metode memberikan ruang bagi siswa untuk aktif berkomunikasi.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa inovasi pedagogis di The AIR tidak menolak materi tertulis, tetapi mengelolanya secara adaptif agar selaras dengan orientasi praktik komunikatif.

c. *Metode Public Speaking* sebagai Sarana Pembentukan Kepercayaan Diri

Metode public speaking merupakan salah satu variasi metode pembelajaran yang menonjol di The AIR, khususnya pada jenjang SD kelas atas dan SMP. Metode ini diterapkan sebagai sarana untuk melatih keberanian, kepercayaan diri, dan kemampuan siswa dalam menyampaikan gagasan secara lisan menggunakan bahasa Inggris.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, *public speaking* di The AIR tidak dimaknai sebagai pidato formal yang menuntut kesempurnaan bahasa. Sebaliknya, metode ini dirancang sebagai latihan bertahap untuk membiasakan siswa berbicara di depan orang lain. Aktivitas public speaking meliputi perkenalan diri, menceritakan pengalaman, hingga presentasi singkat.

Jf menjelaskan bahwa tujuan utama public speaking adalah pembentukan mental siswa. Ia menyampaikan:

"Yang kami kejar itu bukan bahasanya dulu, tapi mentalnya. Kalau sudah berani, bahasanya bisa dilatih." (Wawancara, Jf)

Observasi menunjukkan bahwa pengajar memberikan dukungan penuh selama aktivitas public speaking berlangsung. Pujian, dorongan verbal, dan umpan balik positif

digunakan untuk menjaga kepercayaan diri siswa. Kesalahan bahasa tidak dijadikan fokus utama selama pesan yang disampaikan dapat dipahami.

Metode public speaking ini memperkuat praktik komunikatif dengan memberikan ruang ekspresi yang lebih luas bagi siswa dan membantu mereka memandang bahasa Inggris sebagai alat komunikasi yang bermakna.

d. Pembelajaran di Luar Ruang Kelas sebagai Metode Kontekstual

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran di luar ruang kelas dimanfaatkan di The AIR sebagai salah satu variasi metode pembelajaran untuk menciptakan suasana belajar yang lebih santai dan kontekstual. Metode ini digunakan untuk mengurangi kejenuhan dan meningkatkan keterlibatan siswa dalam praktik komunikasi.

Berdasarkan hasil observasi, pembelajaran di luar kelas dilakukan melalui aktivitas percakapan ringan, pengenalan kosakata berbasis objek sekitar, serta simulasi komunikasi dalam situasi nyata. Lingkungan sekitar dijadikan sumber belajar yang memicu interaksi dan penggunaan bahasa Inggris secara alami.

De menjelaskan bahwa pembelajaran di luar kelas membantu siswa menjadi lebih rileks. Ia menyampaikan:

"Kalau di luar kelas, anak-anak lebih lepas. Mereka tidak terlalu takut salah." (Wawancara, De)

Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengaturan ruang belajar menjadi bagian dari inovasi pedagogis di The AIR. Bahasa Inggris tidak hanya dipelajari di ruang kelas formal, tetapi juga digunakan dalam konteks yang lebih nyata dan dekat dengan kehidupan siswa.

e. Permainan Bahasa dan Aktivitas Kreatif dalam Pembelajaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa permainan bahasa dan aktivitas kreatif memegang peran penting sebagai bentuk variasi metode pembelajaran, khususnya pada jenjang usia dini dan sekolah dasar di The AIR. Metode ini tidak diposisikan sekadar sebagai selingan atau hiburan, melainkan sebagai strategi pedagogis yang dirancang untuk menumbuhkan keberanian, keterlibatan, dan pembiasaan penggunaan bahasa Inggris secara alami.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ki, permainan bahasa menjadi pintu masuk utama bagi siswa untuk mulai berkomunikasi tanpa tekanan. Ia menjelaskan bahwa melalui permainan, siswa cenderung lebih spontan dan tidak takut melakukan kesalahan.

"Kalau lewat permainan, anak-anak lebih berani. Mereka tidak mikir salah atau benar, yang penting ikut bicara." (Wawancara, Ki)

Hasil observasi memperlihatkan bahwa permainan bahasa yang digunakan mencakup tebak kata, role play sederhana, lagu, gerak dan lagu, serta permainan respons cepat menggunakan kosakata dan ungkapan dasar. Aktivitas-aktivitas tersebut mendorong siswa untuk merespons instruksi dalam bahasa Inggris, mengulang kosakata secara kontekstual, serta berinteraksi dengan teman sebaya.

Selain permainan bahasa, aktivitas kreatif seperti bercerita, menggambar sambil mendeskripsikan objek, dan bermain peran juga digunakan sebagai sarana praktik komunikasi. Aktivitas ini memungkinkan siswa mengekspresikan ide dan imajinasi mereka dalam bahasa Inggris, meskipun dengan struktur bahasa yang masih sederhana. Pendekatan ini membantu siswa memandang bahasa Inggris sebagai alat ekspresi, bukan sekadar materi pelajaran.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa permainan dan aktivitas kreatif berfungsi sebagai jembatan pedagogis antara pembelajaran berbasis kesenangan dan pembelajaran yang lebih terstruktur. Metode ini secara bertahap menyiapkan siswa untuk terlibat dalam praktik komunikatif yang lebih kompleks pada jenjang berikutnya.

f. Adaptasi dan Kombinasi Metode dalam Dinamika Kelas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variasi metode pembelajaran di The AIR tidak diterapkan secara kaku, melainkan melalui proses adaptasi dan kombinasi yang terus-menerus sesuai dengan dinamika kelas. Pengajar memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan strategi pembelajaran berdasarkan kondisi emosional siswa, tingkat keaktifan kelas, serta capaian pembelajaran yang ingin diraih.

Berdasarkan hasil observasi, pengajar sering memulai pembelajaran dengan satu metode tertentu, kemudian mengombinasikannya dengan metode lain apabila situasi kelas berubah. Misalnya, pembelajaran yang awalnya dirancang berbasis buku teks dapat dialihkan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

menjadi permainan bahasa atau diskusi lisan ketika siswa terlihat mulai kehilangan fokus. Pola ini menunjukkan adanya kepekaan pedagogis pengajar terhadap situasi nyata di kelas. IP menjelaskan bahwa kemampuan beradaptasi merupakan tuntutan utama bagi pengajar di The AIR. Ia menyampaikan:

"Di kelas itu tidak bisa kaku. Kadang rencana harus diubah supaya anak-anak tetap terlibat." (Wawancara, IP)

Adaptasi metode juga terlihat dalam pengelolaan waktu dan alur pembelajaran. Pengajar tidak memaksakan penyelesaian seluruh materi apabila kondisi kelas tidak mendukung, tetapi lebih mengutamakan keterlibatan dan pengalaman belajar siswa. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kualitas proses belajar lebih diprioritaskan daripada sekadar pencapaian target materi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa inovasi pedagogis di The AIR bersifat reflektif dan situasional. Pengajar bertindak sebagai praktisi reflektif yang secara aktif mengevaluasi dan menyesuaikan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa variasi metode pembelajaran di The AIR merupakan bentuk inovasi pedagogis yang bersifat dinamis, adaptif, dan berpusat pada peserta didik. Variasi metode tidak sekadar dimaksudkan untuk menghindari kejenuhan, tetapi menjadi strategi utama dalam membangun pengalaman belajar bahasa Inggris yang bermakna dan berkelanjutan.

Penggunaan permainan bahasa, aktivitas kreatif, serta kemampuan pengajar dalam mengombinasikan dan menyesuaikan metode pembelajaran menunjukkan bahwa inovasi pedagogis di The AIR terletak pada kecakapan pedagogis pengajar dalam membaca situasi kelas. Inovasi tidak diwujudkan melalui penerapan metode baru yang kompleks, melainkan melalui pengelolaan metode yang ada secara kreatif dan kontekstual.

Sintesis temuan ini menegaskan bahwa variasi metode pembelajaran di The AIR berfungsi sebagai penguat utama praktik komunikatif dan menjadi jembatan antara inovasi pedagogis dan inovasi manajerial. Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa keberhasilan inovasi pembelajaran di The AIR sangat bergantung pada fleksibilitas, reflektivitas, dan sensitivitas pedagogis para pengajarnya.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

10. Inovasi Manajerial dalam Pengelolaan The AIR

Subbab ini menguraikan secara lebih mendalam temuan khusus penelitian terkait inovasi manajerial dalam pengelolaan Ahmad *International Resources* (The AIR). Inovasi manajerial dalam konteks ini dipahami sebagai serangkaian pembaruan cara berpikir, pengambilan keputusan, serta pengelolaan sumber daya organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung menopang keberhasilan inovasi pedagogis di ruang kelas.

Berbeda dengan inovasi pedagogis yang tampak secara langsung dalam praktik pembelajaran, inovasi manajerial di The AIR bersifat lebih struktural dan kultural. Inovasi ini bekerja di balik layar pembelajaran, membentuk iklim organisasi yang memungkinkan pengajar bergerak fleksibel, bereksperimen dengan metode, serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta didik yang beragam.

Temuan pada bagian ini disusun berdasarkan kombinasi data hasil wawancara dengan pengelola utama (Ca), koordinator pengajar (IP), tenaga pengajar lintas jenjang (Ki, De, dan Jf), serta hasil observasi terhadap praktik pengelolaan sehari-hari di The AIR. Selain itu, perspektif orang tua peserta didik turut digunakan untuk melihat dampak tidak langsung dari inovasi manajerial terhadap kualitas layanan pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR tidak diwujudkan melalui penerapan sistem manajemen yang kompleks atau birokratis, melainkan melalui pendekatan pengelolaan yang sederhana, adaptif, dan berbasis kepercayaan. Pengelolaan lembaga cenderung menekankan relasi kerja yang kolaboratif, komunikasi terbuka, serta pengambilan keputusan yang responsif terhadap kondisi lapangan.

Dalam praktiknya, inovasi manajerial di The AIR tampak dalam beberapa aspek utama, antara lain pola kepemimpinan yang partisipatif, pengelolaan dan pemberdayaan tenaga pengajar, mekanisme koordinasi internal yang lincah, pengelolaan sistem pendukung pembelajaran termasuk teknologi, serta fleksibilitas kebijakan dalam merespons kebutuhan peserta didik dan orang tua.

Dengan pendekatan manajerial semacam ini, The AIR membangun ekosistem pembelajaran yang relatif cair dan tidak kaku. Ekosistem ini memungkinkan terjadinya kesinambungan antara inovasi pedagogis di kelas dan inovasi manajerial di tingkat lembaga. Oleh karena itu, inovasi manajerial dapat dipahami sebagai fondasi struktural yang

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

memungkinkan inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

a. Pola Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan dalam Pengelolaan The AIR

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan dan pengambilan keputusan di Ahmad *International Resources* (The AIR) memiliki karakter yang relatif berbeda dari pola kepemimpinan birokratis yang lazim ditemukan pada lembaga pendidikan formal. Kepemimpinan di The AIR tidak dibangun atas dasar hierarki yang kaku, melainkan pada relasi kerja yang kolaboratif, komunikatif, dan berbasis kepercayaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ca selaku pendiri dan pengelola utama, kepemimpinan di The AIR dipahami sebagai proses mengarahkan dan memfasilitasi, bukan mengontrol secara ketat. Ca menekankan bahwa pengajar merupakan aktor utama yang bersentuhan langsung dengan proses pembelajaran, sehingga pandangan dan pengalaman mereka menjadi sumber penting dalam pengambilan keputusan.

"Saya tidak mungkin tahu semua kondisi kelas. Justru pengajar yang paling tahu. Jadi kalau ada keputusan, biasanya kami diskusikan dulu." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di The AIR bersifat partisipatif. Keputusan terkait pembelajaran, metode, maupun penyesuaian kebijakan tidak sepenuhnya ditentukan oleh pengelola, tetapi melalui dialog dengan pengajar. Pola ini menciptakan rasa memiliki *(sense of ownership)* di kalangan pengajar terhadap kebijakan yang diambil.

IP selaku koordinator pengajar memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa pengelola membuka ruang diskusi yang luas sebelum menetapkan keputusan. Ia menyampaikan:

"Biasanya kami ngobrol dulu, sharing apa yang terjadi di kelas. Dari situ baru diputuskan mau bagaimana." (Wawancara, IP)

Hasil observasi menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di The AIR sering berlangsung secara informal namun substantif. Diskusi dapat terjadi sebelum atau sesudah kegiatan pembelajaran, melalui percakapan langsung, maupun komunikasi singkat antar pengelola dan pengajar. Meskipun tidak selalu terdokumentasi secara formal, keputusan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan lapangan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Pola kepemimpinan semacam ini memungkinkan The AIR bergerak secara lincah dalam merespons perubahan kondisi belajar siswa. Ketika pengajar menghadapi tantangan di kelas, seperti rendahnya partisipasi siswa atau kebutuhan penyesuaian metode, pengelola tidak menunggu evaluasi formal jangka panjang, tetapi segera mengambil keputusan bersama untuk melakukan penyesuaian.

Selain itu, kepemimpinan di The AIR juga ditandai dengan adanya kepercayaan tinggi terhadap profesionalitas pengajar. Pengelola tidak memberlakukan pengawasan ketat atau standar prosedur yang membatasi kreativitas pengajar, selama praktik pembelajaran tetap selaras dengan orientasi komunikatif yang telah disepakati. Pendekatan ini mendorong pengajar untuk lebih berani bereksperimen dan berinovasi dalam pembelajaran.

Dari perspektif pengajar, pola kepemimpinan partisipatif ini menciptakan iklim kerja yang nyaman dan terbuka. Pengajar merasa dihargai pendapatnya dan tidak sekadar menjadi pelaksana kebijakan. Hal ini berdampak positif terhadap motivasi kerja dan keterlibatan pengajar dalam pengembangan lembaga.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan fleksibel. Pola kepemimpinan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, kontekstual, dan relevan dengan kebutuhan pembelajaran, serta menjadi fondasi penting bagi keberhasilan inovasi pedagogis yang diterapkan di The AIR.

b. Pengelolaan dan Pemberdayaan Tenaga Pengajar

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dan pemberdayaan tenaga pengajar di Ahmad *International Resources* (The AIR) merupakan salah satu aspek kunci inovasi manajerial yang berkontribusi langsung terhadap kualitas pembelajaran bahasa Inggris. Pengelolaan tenaga pengajar tidak dilakukan dengan pendekatan administratif yang kaku, melainkan melalui strategi pemberdayaan yang menekankan kepercayaan, ruang bereksperimen, dan pengembangan profesional berbasis praktik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ca, pengelola The AIR memandang pengajar bukan sekadar pelaksana kurikulum, tetapi sebagai mitra strategis dalam pengembangan lembaga. Oleh karena itu, pengajar diberikan otonomi yang cukup luas untuk menyesuaikan metode pembelajaran dengan karakteristik kelas masing-masing. Ca menyampaikan:

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

"Kami tidak ingin pengajar hanya mengikuti aturan. Justru kami ingin mereka berkembang dan menemukan cara mengajar yang paling cocok." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan pengajar menjadi prinsip dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di The AIR. Pengajar dipercaya sebagai profesional yang memiliki kapasitas reflektif untuk menentukan pendekatan terbaik bagi siswa.

IP selaku koordinator pengajar menjelaskan bahwa peran koordinasi lebih diarahkan pada pendampingan dan fasilitasi, bukan pengawasan yang bersifat mengontrol. Ia menyampaikan:

"Tugas saya lebih ke mendampingi pengajar. Kalau ada kesulitan, kita cari solusi bareng." (Wawancara, IP)

Hasil observasi menunjukkan bahwa proses pemberdayaan pengajar di The AIR berlangsung melalui interaksi sehari-hari yang bersifat informal namun bermakna. Diskusi antar pengajar mengenai pengalaman mengajar, tantangan kelas, dan strategi pembelajaran sering terjadi secara spontan, baik sebelum maupun setelah kegiatan belajar. Pola ini membentuk budaya belajar bersama *(collective learning)* di kalangan pengajar.

Selain itu, pengelolaan tenaga pengajar juga ditandai dengan adanya ruang untuk bereksperimen dalam pembelajaran. Pengajar didorong untuk mencoba metode baru, memodifikasi aktivitas, dan menyesuaikan materi sesuai dengan respons siswa. Apabila suatu pendekatan dinilai efektif, praktik tersebut dibagikan dan dapat diadaptasi oleh pengajar lain.

Ki menyampaikan bahwa lingkungan kerja di The AIR memberikan rasa aman bagi pengajar untuk mencoba hal baru tanpa takut disalahkan. Ia menyatakan:

"Di sini kami tidak takut salah. Kalau coba metode baru dan belum berhasil, biasanya dievaluasi bersama." (Wawancara, Ki)

Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pengajar di The AIR juga mencakup aspek psikologis, yaitu terciptanya iklim kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan diri. Pengajar tidak merasa tertekan oleh tuntutan administratif, sehingga energi dan perhatian dapat difokuskan pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Dari sisi pengembangan profesional, pemberdayaan pengajar di The AIR lebih banyak berlangsung secara berbasis praktik *(practice-based development)*. Pengalaman mengajar, refleksi bersama, dan umpan balik langsung menjadi sumber utama pembelajaran profesional

bagi pengajar. Pendekatan ini dinilai lebih relevan dengan kebutuhan lapangan dibandingkan pelatihan formal yang bersifat teoritis.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa pengelolaan dan pemberdayaan tenaga pengajar di The AIR merupakan inovasi manajerial yang bersifat humanistik dan kontekstual. Dengan memberikan kepercayaan, ruang bereksperimen, dan dukungan kolektif, The AIR berhasil membangun tim pengajar yang adaptif, reflektif, dan berkomitmen terhadap inovasi pembelajaran.

c. Koordinasi Internal dan Komunikasi Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa koordinasi internal dan komunikasi organisasi di Ahmad *International Resources* (The AIR) menjadi salah satu pilar penting dalam inovasi manajerial lembaga. Koordinasi tidak dibangun melalui mekanisme birokrasi yang berlapis atau prosedur formal yang kaku, melainkan melalui komunikasi yang cair, langsung, dan berbasis kepercayaan antar pengelola dan tenaga pengajar.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, komunikasi organisasi di The AIR berlangsung secara intens dalam interaksi sehari-hari. Koordinasi pembelajaran, evaluasi kegiatan, hingga penyelesaian persoalan kelas sering dilakukan melalui percakapan langsung sebelum atau setelah sesi pembelajaran. Pola komunikasi ini memungkinkan respons cepat terhadap dinamika yang terjadi di lapangan.

IP menjelaskan bahwa komunikasi informal justru menjadi kekuatan utama dalam menjaga kesinambungan pembelajaran. Ia menyampaikan:

"Kami jarang rapat formal yang lama. Biasanya cukup ngobrol sebentar, tapi langsung ke intinya." (Wawancara, IP)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Hasil observasi menunjukkan bahwa pola koordinasi internal di The AIR bersifat horizontal dan dialogis. Pengajar memiliki akses langsung untuk menyampaikan gagasan, kendala, maupun kebutuhan pembelajaran kepada pengelola tanpa harus melalui jalur struktural yang panjang. Pola ini meminimalkan jarak organisasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Selain itu, komunikasi organisasi juga berfungsi sebagai ruang refleksi bersama. Pengajar sering berbagi pengalaman mengajar, mendiskusikan respons siswa, serta saling

memberi masukan mengenai metode pembelajaran. Diskusi-diskusi ini tidak selalu terjadwal secara formal, namun terjadi secara organik dalam keseharian lembaga.

Ca menegaskan bahwa komunikasi terbuka menjadi prinsip utama dalam pengelolaan The AIR. Ia menyampaikan:

"Kalau ada masalah, lebih baik langsung dibicarakan. Jangan dipendam, karena nanti bisa mengganggu proses belajar." (Wawancara, Ca)

Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di The AIR tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi teknis, tetapi juga sebagai mekanisme pencegahan konflik dan penguatan kerja sama tim. Dengan komunikasi yang terbuka, potensi kesalahpahaman dapat diminimalkan sejak awal.

Koordinasi internal yang efektif juga tampak dalam pengelolaan jadwal, pembagian tugas, dan penyesuaian kegiatan pembelajaran. Ketika terjadi perubahan kebutuhan siswa atau kondisi tertentu, pengajar dan pengelola dapat segera berkoordinasi untuk melakukan penyesuaian tanpa menunggu prosedur administratif yang panjang.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR tercermin dalam pola koordinasi dan komunikasi organisasi yang lincah, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Pola ini menjadi fondasi penting bagi kelangsungan inovasi pedagogis dan menjaga konsistensi kualitas pembelajaran di The AIR.

d. Pengelolaan Sistem Pendukung Pembelajaran dan Pemanfaatan Teknologi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sistem pendukung pembelajaran dan pemanfaatan teknologi di Ahmad *International Resources* (The AIR) merupakan bagian dari inovasi manajerial yang bersifat bertahap dan realistis. Teknologi dipahami sebagai alat pendukung pembelajaran, bukan tujuan utama pengelolaan lembaga. Oleh karena itu, pemanfaatannya disesuaikan dengan kesiapan sumber daya manusia, kebutuhan pembelajaran, dan konteks operasional lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ca, The AIR telah memiliki rencana dan inisiatif untuk mengembangkan sistem pembelajaran berbasis teknologi, termasuk penggunaan Learning Management System (LMS). Namun, implementasi sistem tersebut belum dijalankan secara penuh karena pengelola mempertimbangkan kesiapan pengajar dan efektivitas penggunaannya dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

"Sistemnya sebenarnya sudah ada, tapi kami tidak ingin memaksakan. Kalau dipakai tapi tidak efektif, justru mengganggu proses belajar." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR tidak diukur dari sejauh mana teknologi diadopsi secara cepat, melainkan dari kecermatan dalam menilai manfaat dan dampaknya terhadap proses pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan sikap kehati-*hatian (prudent management)* dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa meskipun LMS belum digunakan secara optimal, pengelola dan pengajar tetap memanfaatkan teknologi sederhana untuk mendukung koordinasi dan pembelajaran. Teknologi komunikasi seperti pesan instan digunakan untuk berbagi informasi, mengatur jadwal, dan menyampaikan perkembangan pembelajaran siswa kepada pengajar dan orang tua.

IP menjelaskan bahwa penggunaan teknologi lebih difokuskan pada fungsi praktis yang benar-benar dibutuhkan. Ia menyampaikan:

"Yang penting sekarang itu komunikasinya jalan. Teknologi dipakai kalau memang membantu." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi di The AIR bersifat selektif dan kontekstual. Pengelola tidak mengejar citra modernitas semata, tetapi memastikan bahwa teknologi yang digunakan benar-benar mendukung tujuan pembelajaran dan pengelolaan lembaga.

Dari perspektif pengajar, pendekatan manajerial semacam ini memberikan ruang adaptasi yang lebih nyaman. Pengajar tidak merasa terbebani oleh tuntutan penggunaan teknologi yang belum sepenuhnya mereka kuasai. Sebaliknya, mereka diberi kesempatan untuk beradaptasi secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan kesiapan masing-masing.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial dalam pengelolaan sistem pendukung pembelajaran dan teknologi di The AIR bersifat realistis, bertahap, dan berorientasi pada efektivitas. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa inovasi tidak selalu identik dengan percepatan digitalisasi, tetapi juga dengan kemampuan memilih dan mengelola teknologi secara bijaksana.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

e. Fleksibilitas Kebijakan dan Penyesuaian terhadap Kebutuhan Peserta Didik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kebijakan merupakan salah satu ciri utama inovasi manajerial dalam pengelolaan Ahmad *International Resources* (The AIR). Fleksibilitas kebijakan di sini dipahami sebagai kemampuan lembaga untuk menyesuaikan aturan, pendekatan, dan layanan pembelajaran dengan kondisi riil peserta didik, tanpa terikat pada standar prosedur yang kaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola dan pengajar, kebijakan di The AIR tidak dirumuskan sebagai aturan baku yang harus diterapkan secara seragam, melainkan sebagai pedoman umum yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan siswa. Fleksibilitas ini tampak dalam pengaturan jadwal, intensitas pembelajaran, pendekatan pengajaran, hingga cara merespons kondisi psikologis dan perkembangan belajar siswa.

Ca menjelaskan bahwa lembaga kursus seperti The AIR harus mampu membaca kebutuhan peserta didik secara individual. Ia menyampaikan:

"Setiap anak kondisinya berbeda. Kalau aturannya kaku, justru anak yang jadi korban." (Wawancara, Ca)

Hasil observasi menunjukkan bahwa fleksibilitas kebijakan memungkinkan pengajar menyesuaikan ritme pembelajaran dengan kemampuan siswa. Ketika siswa mengalami kesulitan atau kelelahan, pengajar dapat menurunkan intensitas materi dan menggantinya dengan aktivitas yang lebih ringan tanpa harus melanggar aturan lembaga.

Dari perspektif orang tua, fleksibilitas kebijakan ini dipandang sebagai nilai tambah dalam layanan pendidikan The AIR. Orang tua merasa kebutuhan dan kondisi anak mereka diperhatikan secara personal, bukan disamaratakan. Hal ini meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap lembaga dan memperkuat hubungan antara The AIR dan keluarga peserta didik. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kebijakan bukan sekadar bentuk kelonggaran aturan, melainkan strategi manajerial untuk menjaga kualitas pembelajaran dan kepuasan pemangku kepentingan. Fleksibilitas kebijakan memungkinkan The AIR merespons perubahan dan tantangan pembelajaran secara cepat dan tepat.

Temuan penelitian pada bagian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa inovasi manajerial dalam pengelolaan Ahmad *International Resources* (The AIR) merupakan inovasi yang bersifat kontekstual, bertahap, dan berorientasi pada kebutuhan nyata lembaga serta

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

peserta didik. Inovasi manajerial di The AIR tidak dibangun melalui penerapan model manajemen modern secara formal dan menyeluruh, melainkan melalui pembaruan cara berpikir dan bertindak dalam mengelola lembaga pendidikan nonformal.

Sintesis temuan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan partisipatif menjadi fondasi utama inovasi manajerial di The AIR. Kepemimpinan yang menekankan dialog, keterbukaan, dan kepercayaan memungkinkan pengajar terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pola ini menciptakan rasa memiliki terhadap lembaga dan mendorong pengajar untuk berkontribusi secara optimal dalam pengembangan pembelajaran.

Selanjutnya, pemberdayaan tenaga pengajar muncul sebagai wujud konkret dari kepemimpinan partisipatif tersebut. Pengajar tidak diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi sebagai mitra profesional yang memiliki otonomi pedagogis. Ruang bereksperimen, pendampingan, dan refleksi bersama membentuk budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan di kalangan pengajar.

Koordinasi internal dan komunikasi organisasi yang lincah memperkuat efektivitas inovasi manajerial di The AIR. Komunikasi yang terbuka dan tidak birokratis memungkinkan lembaga merespons permasalahan pembelajaran secara cepat dan kontekstual. Pola koordinasi ini menjaga kesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran tanpa menciptakan beban administratif yang berlebihan.

Dalam hal pemanfaatan teknologi, sintesis temuan menunjukkan bahwa The AIR menerapkan pendekatan manajerial yang realistis dan selektif. Teknologi diposisikan sebagai alat pendukung yang digunakan sejauh memberikan manfaat nyata bagi pembelajaran dan pengelolaan lembaga. Sikap tidak memaksakan penggunaan LMS mencerminkan inovasi manajerial yang matang, karena mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia dan efektivitas implementasi.

Fleksibilitas kebijakan menjadi elemen penting lainnya dalam inovasi manajerial The AIR. Kebijakan yang adaptif memungkinkan lembaga menyesuaikan layanan pembelajaran dengan kondisi dan kebutuhan individual peserta didik. Fleksibilitas ini tidak mengarah pada ketidakjelasan aturan, melainkan menjadi strategi pengelolaan untuk menjaga kualitas pembelajaran dan kepuasan pemangku kepentingan, khususnya orang tua.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Secara integratif, sintesis temuan ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR bekerja sebagai sistem pendukung yang memungkinkan inovasi pedagogis berkembang secara konsisten. Inovasi pembelajaran bahasa Inggris yang berbasis praktik komunikatif dan variasi metode tidak akan berjalan efektif tanpa adanya kepemimpinan yang partisipatif, pemberdayaan pengajar, komunikasi organisasi yang efektif, pengelolaan teknologi yang bijaksana, serta kebijakan yang fleksibel.

Dengan demikian, inovasi manajerial di The AIR dapat dipahami sebagai inovasi berbasis praktik (practice-based innovation) yang tumbuh dari kebutuhan lapangan dan pengalaman sehari-hari lembaga. Sintesis ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi di The AIR merupakan hasil keterpaduan antara aspek manajerial dan pedagogis.

11. Temuan Terkait Digitalisasi dan *Learning Management System* (LMS)

Subbagian ini menguraikan secara lebih mendalam temuan penelitian yang berkaitan dengan digitalisasi pembelajaran dan pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) di Ahmad *International Resources* (The AIR). Temuan pada bagian ini ditempatkan secara khusus karena memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan temuan inovasi pedagogis dan manajerial yang telah dibahas sebelumnya. Digitalisasi dan LMS di The AIR tidak sepenuhnya hadir sebagai inovasi yang telah mapan, melainkan sebagai inovasi potensial yang sedang berada dalam tahap perencanaan, penyesuaian, dan pertimbangan implementasi. Berbeda dengan inovasi pembelajaran dan manajerial yang telah berjalan secara nyata dalam praktik sehari-hari, temuan terkait digitalisasi dan LMS memperlihatkan adanya jarak antara gagasan dan implementasi. Jarak ini bukan disebabkan oleh resistensi terhadap teknologi, melainkan oleh pertimbangan rasional pengelola terhadap kesiapan sumber daya manusia, relevansi teknologi dengan kebutuhan pembelajaran, serta efektivitas penggunaan LMS dalam konteks lembaga kursus bahasa Inggris seperti The AIR.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola dan koordinator pengajar, digitalisasi dipahami sebagai sarana pendukung yang bersifat opsional dan kontekstual. Teknologi tidak diposisikan sebagai simbol modernitas lembaga, tetapi sebagai alat yang harus benar-benar memberi nilai tambah bagi proses pembelajaran dan pengelolaan. Oleh karena itu, pengelola

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

The AIR mengambil sikap kehati-hatian dalam mengadopsi LMS agar tidak menimbulkan beban baru bagi pengajar maupun peserta didik.

Hasil observasi memperkuat temuan wawancara tersebut. Meskipun secara teknis sistem LMS telah disiapkan, pemanfaatannya dalam praktik pembelajaran belum berjalan optimal. Pengajar masih lebih banyak mengandalkan interaksi langsung, komunikasi lisan, dan media pembelajaran sederhana yang dianggap lebih efektif untuk membangun praktik komunikatif di kelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa orientasi utama The AIR tetap bertumpu pada kualitas interaksi pembelajaran, bukan pada instrumen digital semata.

Temuan pada bagian ini juga menunjukkan adanya kesadaran manajerial bahwa digitalisasi merupakan proses bertahap yang membutuhkan kesiapan budaya kerja, peningkatan literasi digital pengajar, serta penyesuaian dengan karakter peserta didik. Dengan demikian, keputusan untuk belum mengoptimalkan LMS merupakan bagian dari strategi manajerial yang reflektif, bukan keterlambatan inovasi.

Secara keseluruhan, bagian ini memberikan gambaran empiris yang jujur mengenai posisi digitalisasi dan LMS di The AIR, mencakup potensi, keterbatasan, serta implikasinya bagi pengembangan lembaga ke depan. Temuan ini menjadi dasar penting bagi pembahasan kritis mengenai inovasi digital dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, yang akan diuraikan lebih lanjut pada bagian pembahasan.

a. Latar Belakang Munculnya Gagasan Digitalisasi dan LMS di The AIR

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gagasan digitalisasi pembelajaran dan penggunaan Learning Management System (LMS) di Ahmad *International Resources* (The AIR) muncul sebagai bagian dari refleksi jangka menengah pengelola terhadap arah pengembangan lembaga. Gagasan ini tidak lahir sebagai respons instan terhadap tren digitalisasi pendidikan, melainkan sebagai hasil pertimbangan atas dinamika internal lembaga, kebutuhan pengelolaan pembelajaran, serta tuntutan administratif dan komunikasi yang semakin kompleks.

Berdasarkan wawancara dengan Ca selaku pendiri dan pengelola utama The AIR, gagasan digitalisasi mulai dipikirkan ketika jumlah peserta didik dan aktivitas pembelajaran mengalami peningkatan. Kondisi tersebut menimbulkan kebutuhan akan sistem yang dapat

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

membantu dokumentasi pembelajaran, pengelolaan materi, serta komunikasi antara lembaga, pengajar, dan orang tua. Ca menjelaskan:

"Awalnya kami berpikir bagaimana caranya materi bisa lebih rapi, tugas anak-anak terdokumentasi, dan komunikasi dengan orang tua lebih mudah. Dari situ muncul ide untuk pakai sistem digital." (Wawancara, Ca)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa latar belakang utama munculnya gagasan LMS bersifat praktis dan manajerial, bukan semata-mata pedagogis. LMS dipandang sebagai alat bantu untuk meningkatkan keteraturan sistem pembelajaran dan pengelolaan, terutama dalam hal arsip materi, pemantauan perkembangan siswa, dan transparansi layanan.

Dari sisi koordinator pengajar, IP menegaskan bahwa gagasan digitalisasi juga berkaitan dengan kebutuhan standardisasi materi dan kesinambungan pembelajaran. Ia menyampaikan:

"Kalau suatu saat pengajarnya berganti atau kelasnya bertambah, kami ingin ada sistem yang bisa menyimpan materi dan catatan pembelajaran." (Wawancara, IP)

Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi dipahami sebagai instrumen pendukung keberlanjutan lembaga, bukan sebagai pengganti interaksi langsung dalam pembelajaran. LMS diproyeksikan untuk berfungsi sebagai sistem penyimpanan, pengorganisasian, dan pendukung proses belajar, sementara interaksi komunikatif di kelas tetap menjadi inti pembelajaran.

Selain faktor internal, gagasan digitalisasi juga dipengaruhi oleh konteks eksternal, seperti meningkatnya ekspektasi orang tua terhadap layanan pendidikan yang lebih terstruktur dan terdokumentasi. Beberapa orang tua, berdasarkan hasil wawancara, menyampaikan harapan agar terdapat media yang dapat digunakan untuk memantau materi atau aktivitas belajar anak di luar jam kursus. Hal ini turut memperkuat wacana internal mengenai perlunya sistem digital sebagai sarana komunikasi tambahan.

Meskipun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa sejak awal pengelola The AIR menyadari bahwa adopsi LMS tidak dapat dilakukan secara tergesa-gesa. Gagasan digitalisasi selalu dibingkai dalam kerangka kesiapan sumber daya manusia dan kesesuaian dengan karakter pembelajaran bahasa Inggris yang menekankan praktik komunikatif. Oleh

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

karena itu, latar belakang munculnya LMS di The AIR bersifat reflektif dan kontekstual, bukan reaktif terhadap tekanan tren digitalisasi pendidikan.

Secara keseluruhan, latar belakang munculnya gagasan digitalisasi dan LMS di The AIR berakar pada kebutuhan pengelolaan lembaga yang semakin berkembang, keinginan menjaga kesinambungan pembelajaran, serta tuntutan transparansi layanan. Namun, gagasan tersebut sejak awal ditempatkan sebagai rencana strategis jangka menengah yang menunggu kesiapan dan momentum implementasi yang tepat. Bentuk dan Rencana Implementasi LMS di The AIR

Subbagian ini menguraikan bentuk LMS yang direncanakan atau telah disiapkan oleh The AIR, termasuk fungsi yang diharapkan, peran LMS dalam pembelajaran, serta posisi LMS sebagai sistem pendukung.

b. Tingkat Pemanfaatan LMS dalam Praktik Pembelajaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan Learning Management System (LMS) dalam praktik pembelajaran sehari-hari di Ahmad International Resources (The AIR) masih berada pada tahap awal dan terbatas. LMS belum digunakan sebagai sistem utama dalam penyelenggaraan pembelajaran, baik untuk penyampaian materi, penugasan, maupun evaluasi hasil belajar. Dalam praktiknya, pembelajaran bahasa Inggris di The AIR masih didominasi oleh interaksi langsung (tatap muka) dan pendekatan komunikatif yang mengandalkan kehadiran fisik serta relasi interpersonal antara pengajar dan peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi, aktivitas pembelajaran seperti penyampaian materi, latihan komunikasi, diskusi, dan praktik berbicara sepenuhnya dilakukan di dalam kelas tanpa dukungan LMS secara aktif. Pengajar belum menjadikan LMS sebagai ruang kelas virtual atau sebagai media lanjutan pembelajaran di luar jam tatap muka. Materi ajar masih lebih banyak disampaikan secara lisan, menggunakan buku teks, lembar kerja, serta media sederhana yang mendukung interaksi langsung.

Meskipun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa LMS tidak sepenuhnya tidak dimanfaatkan. Dalam beberapa konteks terbatas, LMS telah disiapkan sebagai sarana potensial untuk penyimpanan materi, dokumentasi administrasi pembelajaran, serta rencana pengelolaan data siswa. Namun, fungsi-fungsi tersebut belum berjalan secara rutin dan terintegrasi dalam aktivitas pembelajaran harian.

Dari perspektif pengajar, LMS belum dianggap sebagai kebutuhan mendesak dalam pembelajaran bahasa Inggris yang berorientasi pada praktik komunikatif. Pengajar menilai bahwa interaksi langsung jauh lebih efektif untuk membangun keberanian berbicara dan kepercayaan diri siswa. Oleh karena itu, pemanfaatan LMS masih ditempatkan sebagai opsi tambahan yang menunggu kesiapan dan kebutuhan yang lebih jelas.

Secara keseluruhan, tingkat pemanfaatan LMS di The AIR dapat dikategorikan sebagai rendah namun terencana. LMS telah hadir sebagai gagasan dan infrastruktur awal, tetapi belum berfungsi sebagai bagian integral dari praktik pembelajaran sehari-hari.

c. Hambatan Penggunaan LMS dari Perspektif Pengelola dan Pengajar

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah hambatan yang memengaruhi belum optimalnya penggunaan LMS di The AIR. Hambatan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, budaya kerja, dan kesesuaian LMS dengan karakter pembelajaran bahasa Inggris di lembaga tersebut.

Dari sisi sumber daya manusia, pengajar memiliki tingkat kesiapan digital yang beragam. Tidak semua pengajar terbiasa menggunakan platform pembelajaran digital secara intensif. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran bahwa penggunaan LMS secara penuh justru akan menambah beban kerja pengajar dan mengalihkan fokus dari pembelajaran utama.

Selain itu, budaya kerja di The AIR yang selama ini menekankan fleksibilitas, interaksi langsung, dan komunikasi informal dianggap kurang sejalan dengan penggunaan LMS yang menuntut kedisiplinan administratif dan pengelolaan konten digital secara rutin. Pengajar lebih nyaman dengan pola kerja yang adaptif dan responsif terhadap dinamika kelas dibandingkan dengan pengelolaan sistem digital yang bersifat struktural.

Hambatan lainnya berkaitan dengan relevansi LMS terhadap kebutuhan pembelajaran. Dalam konteks pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif, pengelola dan pengajar menilai bahwa LMS belum tentu memberikan nilai tambah signifikan dibandingkan metode tatap muka. Kekhawatiran muncul bahwa LMS dapat mengurangi intensitas interaksi langsung yang menjadi kekuatan utama The AIR.

Dengan demikian, hambatan penggunaan LMS di The AIR lebih bersifat konseptual dan kultural daripada sekadar teknis. Hambatan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

pendidikan memerlukan penyesuaian mendalam terhadap konteks lembaga dan karakter pembelajaran.

d. Sikap Manajerial terhadap Digitalisasi dan Learning Management System (LMS)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sikap manajerial pengelola dan pengajar di Ahmad *International Resources* (The AIR) terhadap digitalisasi dan Learning Management System (LMS) bersifat berhati-hati, selektif, dan sangat berorientasi pada efektivitas pembelajaran. Digitalisasi tidak dipahami sebagai kewajiban institusional yang harus segera diterapkan, melainkan sebagai pilihan strategis yang perlu dipertimbangkan secara matang berdasarkan kebutuhan riil lembaga dan kesiapan sumber daya yang ada.

Berdasarkan wawancara dengan Ca selaku pendiri dan pengelola utama, sikap kehati-hatian ini berangkat dari pengalaman langsung dalam mengelola pembelajaran bahasa Inggris yang menitikberatkan pada interaksi tatap muka dan praktik komunikatif. Ca memandang bahwa teknologi digital, termasuk LMS, berpotensi membantu pengelolaan pembelajaran, tetapi juga memiliki risiko apabila diterapkan tanpa kesiapan pedagogis dan kultural. Oleh karena itu, pengelola tidak ingin digitalisasi justru menggeser fokus utama pembelajaran, yaitu kualitas interaksi antara pengajar dan peserta didik.

Sikap selektif terhadap LMS juga tercermin dari pandangan para pengajar. Pengajar tidak menolak keberadaan LMS, namun memandang bahwa tidak semua fitur yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan pembelajaran bahasa Inggris di The AIR. Pengajar cenderung mempertimbangkan apakah penggunaan LMS benar-benar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran atau justru menambah beban administratif yang berpotensi mengurangi intensitas interaksi di kelas. Dalam konteks ini, selektivitas menjadi bentuk kontrol profesional pengajar terhadap inovasi yang masuk ke dalam praktik pembelajaran.

Orientasi pada efektivitas pembelajaran menjadi prinsip utama yang menyatukan sikap pengelola dan pengajar. Keputusan untuk menunda optimalisasi LMS didasarkan pada pertimbangan bahwa metode pembelajaran yang selama ini diterapkan telah terbukti efektif dalam membangun keberanian berbicara, partisipasi aktif, dan suasana belajar yang aman bagi siswa. Selama tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai melalui pembelajaran tatap muka dan pendekatan komunikatif, penggunaan LMS belum dianggap sebagai kebutuhan yang mendesak.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dengan demikian, sikap manajerial terhadap digitalisasi dan LMS di The AIR dapat dipahami sebagai bentuk inovasi manajerial yang reflektif dan berbasis nilai. Kehati-hatian dan selektivitas bukanlah indikasi resistensi terhadap perubahan, melainkan strategi untuk memastikan bahwa setiap inovasi yang diadopsi benar-benar selaras dengan visi pedagogis dan kapasitas internal lembaga.

e. Implikasi Temuan Digitalisasi dan Learning Management System (LMS) terhadap Pengembangan The AIR

Temuan penelitian terkait digitalisasi dan Learning Management System (LMS) memiliki implikasi strategis bagi pengembangan Ahmad *International Resources* (The AIR) ke depan. Implikasi ini mencakup peluang inovasi yang dapat dikembangkan secara bertahap, sekaligus kebutuhan penguatan kapasitas internal agar digitalisasi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Dari sisi peluang inovasi, LMS memiliki potensi untuk mendukung pengelolaan pembelajaran yang lebih terstruktur. LMS dapat dimanfaatkan sebagai sarana dokumentasi materi ajar, arsip perkembangan peserta didik, serta media komunikasi yang lebih sistematis antara lembaga, pengajar, dan orang tua. Dalam jangka panjang, sistem digital semacam ini dapat membantu menjaga konsistensi kualitas layanan pembelajaran seiring dengan pertumbuhan jumlah peserta didik dan pengajar.

Namun demikian, temuan penelitian juga menegaskan bahwa optimalisasi LMS menuntut penguatan kapasitas internal lembaga. Penguatan tersebut meliputi peningkatan literasi digital pengajar, penyediaan pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan, serta penyesuaian budaya kerja agar selaras dengan penggunaan sistem digital. Tanpa proses penguatan ini, digitalisasi berisiko menjadi beban tambahan yang tidak mendukung tujuan pembelajaran.

Implikasi penting lainnya adalah perlunya penyelarasan antara inovasi digital dan inovasi pedagogis yang telah menjadi kekuatan utama The AIR. Digitalisasi tidak boleh menggeser orientasi pembelajaran berbasis praktik komunikatif yang menekankan keberanian berbicara dan interaksi langsung. Sebaliknya, LMS perlu dirancang sebagai sistem penunjang yang mendukung, memperluas, dan memperkuat praktik pembelajaran yang sudah ada.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Secara keseluruhan, implikasi temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan digitalisasi di The AIR perlu ditempatkan dalam kerangka inovasi yang kontekstual, bertahap, dan berbasis kesiapan internal. Pendekatan ini memungkinkan The AIR memanfaatkan peluang teknologi secara optimal tanpa kehilangan karakter, nilai, dan kualitas pembelajaran yang telah menjadi identitas lembaga. Implikasi Temuan Digitalisasi dan Learning Management System (LMS) terhadap Pengembangan The AIR

Temuan penelitian terkait digitalisasi dan *Learning Management System* (LMS) memiliki implikasi penting bagi pengembangan Ahmad *International Resources* (The AIR) di masa mendatang. Implikasi ini tidak hanya berkaitan dengan peluang inovasi digital, tetapi juga menyangkut kebutuhan penguatan kapasitas internal lembaga agar digitalisasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Dari sisi peluang, LMS berpotensi mendukung pengembangan sistem pembelajaran yang lebih terstruktur, khususnya dalam hal dokumentasi materi, pencatatan perkembangan peserta didik, dan penguatan komunikasi dengan orang tua. Dalam jangka menengah hingga panjang, LMS dapat menjadi sarana pendukung untuk menjaga kesinambungan pembelajaran, terutama ketika jumlah peserta didik dan pengajar terus bertambah.

Namun demikian, temuan penelitian juga menegaskan bahwa optimalisasi LMS mensyaratkan adanya penguatan kapasitas internal lembaga. Penguatan tersebut meliputi peningkatan literasi digital pengajar, penyediaan pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan, serta penyesuaian budaya kerja agar selaras dengan penggunaan sistem digital. Tanpa penguatan tersebut, implementasi LMS berisiko tidak berjalan efektif atau bahkan menimbulkan resistensi.

Implikasi penting lainnya adalah perlunya penyelarasan antara inovasi digital dan inovasi pedagogis yang telah menjadi kekuatan utama The AIR. Digitalisasi tidak boleh menggeser orientasi pembelajaran berbasis praktik komunikatif, melainkan harus dirancang untuk mendukung dan memperluas praktik tersebut. Dengan kata lain, LMS seharusnya berfungsi sebagai sistem penunjang yang memperkuat interaksi pembelajaran, bukan menggantikannya.

Secara keseluruhan, implikasi temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan digitalisasi di The AIR perlu ditempatkan dalam kerangka inovasi yang kontekstual, bertahap,

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

dan berbasis kesiapan internal. Pendekatan ini memungkinkan The AIR untuk memanfaatkan peluang teknologi secara optimal tanpa kehilangan karakter dan kualitas pembelajaran yang telah dibangun.. Implikasi Temuan Digitalisasi dan LMS terhadap Pengembangan The AIR

Implikasi temuan terkait digitalisasi dan LMS di The AIR menunjukkan adanya peluang sekaligus tantangan dalam pengembangan lembaga ke depan. Dari sisi peluang, LMS memiliki potensi untuk mendukung dokumentasi pembelajaran, standardisasi materi, serta komunikasi yang lebih terstruktur dengan orang tua dan peserta didik.

Namun, temuan penelitian juga menegaskan bahwa pengembangan LMS harus diiringi dengan penguatan kapasitas internal lembaga, khususnya peningkatan literasi digital pengajar dan penyesuaian budaya kerja. Tanpa penguatan tersebut, implementasi LMS berpotensi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif.

Implikasi lainnya adalah perlunya penyelarasan antara inovasi digital dan inovasi pedagogis yang telah berjalan. Digitalisasi tidak boleh menggeser orientasi praktik komunikatif yang menjadi ciri khas pembelajaran di The AIR. Sebaliknya, teknologi perlu dirancang untuk mendukung dan memperluas praktik tersebut.

Secara keseluruhan, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa digitalisasi dan LMS merupakan peluang inovasi yang menjanjikan, namun memerlukan strategi implementasi yang kontekstual, bertahap, dan berbasis kesiapan internal. Implikasi ini menjadi dasar penting bagi pembahasan lebih lanjut mengenai inovasi digital dalam lembaga pendidikan nonformal. Hambatan Penggunaan LMS dari Perspektif Pengelola dan Pengajar

Subbagian ini membahas berbagai kendala yang dihadapi dalam pemanfaatan LMS, seperti kesiapan sumber daya manusia, budaya kerja, dan relevansi LMS dengan kebutuhan pembelajaran.

Sintesis seluruh temuan terkait digitalisasi dan *Learning Management System* (LMS) di Ahmad *International Resources* (The AIR) menunjukkan bahwa inovasi digital menempati posisi yang khas dan berbeda dibandingkan inovasi pedagogis dan manajerial lainnya. Digitalisasi di The AIR tidak hadir sebagai inovasi yang bersifat dominan atau menentukan arah utama pembelajaran, melainkan sebagai inovasi pendukung yang dirancang secara bertahap, selektif, dan kontekstual.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Temuan penelitian menegaskan bahwa keberadaan LMS di The AIR lebih tepat dipahami sebagai potensi inovasi jangka menengah hingga panjang, yang keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, budaya kerja lembaga, serta kesesuaian dengan karakter pembelajaran bahasa Inggris berbasis praktik komunikatif. LMS tidak dipaksakan untuk segera dioperasikan secara penuh karena pengelola menyadari bahwa penggunaan teknologi tanpa kesiapan pedagogis dan manajerial justru berpotensi mengganggu kualitas interaksi pembelajaran yang selama ini menjadi kekuatan utama The AIR.

Sintesis ini juga menunjukkan bahwa sikap kehati-hatian terhadap digitalisasi merupakan bagian dari inovasi manajerial itu sendiri. Keputusan untuk menunda optimalisasi LMS bukanlah bentuk resistensi terhadap teknologi, melainkan strategi pengelolaan yang rasional dan reflektif. Pengelola memilih untuk memprioritaskan efektivitas pembelajaran dan kenyamanan pengajar serta peserta didik dibandingkan sekadar mengejar citra modern atau kepatuhan terhadap tren digitalisasi pendidikan.

Dalam keseluruhan temuan penelitian, inovasi digital di The AIR berfungsi sebagai sistem penunjang *(supporting system)* yang melengkapi inovasi pedagogis dan manajerial yang telah berjalan. Inovasi pembelajaran berbasis praktik komunikatif, variasi metode pembelajaran, serta kepemimpinan partisipatif tetap menjadi inti inovasi lembaga, sementara digitalisasi diposisikan sebagai alat bantu yang dapat diaktifkan ketika kondisi internal telah siap.

Dengan demikian, sintesis temuan ini menegaskan bahwa inovasi digital di The AIR bersifat kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata, bukan teknologi-sentris. Posisi inovasi digital yang ditempatkan secara proporsional ini memperlihatkan kematangan manajerial lembaga dalam mengelola perubahan. Temuan ini sekaligus memperkaya pemahaman tentang inovasi pendidikan nonformal, bahwa keberhasilan inovasi tidak selalu diukur dari seberapa cepat lembaga mengadopsi teknologi, tetapi dari sejauh mana teknologi tersebut selaras dengan tujuan pedagogis dan kapasitas internal lembaga.

Sintesis ini menjadi penghubung penting menuju bagian pembahasan, di mana temuan terkait digitalisasi dan LMS akan dianalisis lebih lanjut dalam perspektif teori inovasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

manajerial, adopsi teknologi pendidikan, dan pendekatan inovasi kontekstual dalam lembaga pendidikan nonformal.

12. Pandangan dan Pengalaman Orang Tua terhadap Inovasi Pembelajaran di The AIR

Subbagian ini menguraikan temuan penelitian yang berkaitan dengan pandangan dan pengalaman orang tua peserta didik terhadap inovasi pembelajaran bahasa Inggris yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR). Perspektif orang tua menjadi elemen penting dalam penelitian ini karena orang tua merupakan pihak yang secara langsung merasakan dampak pembelajaran di luar ruang kelas, sekaligus menjadi pengguna utama layanan pendidikan nonformal yang diselenggarakan oleh The AIR.

Temuan pada bagian ini disusun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang tua peserta didik dari jenjang pendidikan yang berbeda, yaitu tingkat Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama. Pandangan orang tua tidak hanya menggambarkan persepsi terhadap proses pembelajaran, tetapi juga menampilkan bagaimana inovasi pembelajaran di The AIR dimaknai, diterima, dan dirasakan manfaatnya dalam kehidupan sehari-hari anak.

a. Persepsi Orang Tua terhadap Inovasi Pembelajaran Bahasa Inggris di The AIR

Temuan penelitian menunjukkan bahwa orang tua memandang pembelajaran bahasa Inggris di Ahmad *International Resources* (The AIR) sebagai sebuah bentuk inovasi yang nyata dan berbeda dari praktik pembelajaran bahasa Inggris yang selama ini mereka kenal, baik dari pengalaman pribadi maupun dari pendidikan formal anak-anak mereka sebelumnya. Persepsi orang tua terhadap inovasi ini tidak semata-mata berkaitan dengan metode pengajaran, tetapi lebih pada perubahan cara pandang terhadap proses belajar bahasa Inggris itu sendiri.

Bagi orang tua, inovasi pembelajaran di The AIR dipahami sebagai pergeseran pendekatan dari pembelajaran yang berorientasi pada hafalan, ketepatan gramatikal, dan tekanan akademik, menuju pembelajaran yang menekankan keberanian, kebiasaan, dan kenyamanan anak dalam menggunakan bahasa Inggris. Orang tua menilai bahwa di The AIR, bahasa Inggris tidak diposisikan sebagai mata pelajaran yang harus dikuasai secara instan, tetapi sebagai alat komunikasi yang diperkenalkan secara bertahap dan manusiawi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Le, orang tua dari peserta didik tingkat Sekolah Dasar kelas awal, mengungkapkan bahwa pendekatan pembelajaran di The AIR berbeda secara mendasar dengan pengalaman belajar bahasa Inggris yang ia alami sebelumnya. Ia menyampaikan:

"Kalau dulu belajar bahasa Inggris itu rasanya berat dan takut salah. Di sini anak saya justru dibiasakan dulu supaya berani, bukan langsung dituntut bisa." (Wawancara, Le)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa orang tua memersepsikan inovasi pembelajaran di The AIR sebagai keberanian lembaga untuk mengubah logika pembelajaran bahasa Inggris. Inovasi tidak dimaknai sebagai penambahan materi atau target akademik, melainkan sebagai perubahan orientasi pembelajaran yang lebih ramah terhadap perkembangan psikologis anak.

Persepsi serupa juga muncul dari orang tua lainnya yang menilai bahwa inovasi pembelajaran di The AIR terletak pada cara pengajar membangun relasi dengan peserta didik. Orang tua melihat bahwa pengajar tidak memosisikan diri sebagai pihak yang menilai dan mengoreksi secara kaku, tetapi sebagai pendamping yang mendorong anak untuk mencoba dan bereksplorasi dalam menggunakan bahasa Inggris. Pola relasi ini dipersepsikan sebagai hal baru dan berbeda dibandingkan pembelajaran konvensional.

Selain itu, orang tua memandang bahwa inovasi pembelajaran di The AIR relevan dengan kebutuhan anak di masa kini. Kemampuan berbahasa Inggris tidak lagi dipahami semata sebagai kemampuan akademik, tetapi sebagai bagian dari keterampilan komunikasi dan kepercayaan diri. Oleh karena itu, orang tua menilai bahwa pembelajaran yang menekankan keberanian berbicara dan ekspresi diri merupakan inovasi yang tepat dan kontekstual.

Persepsi orang tua terhadap inovasi juga terbentuk dari pengamatan mereka terhadap perubahan sikap anak di rumah. Anak-anak menjadi lebih terbuka, tidak takut mencoba, dan menunjukkan ketertarikan terhadap bahasa Inggris tanpa paksaan. Kondisi ini memperkuat pandangan orang tua bahwa inovasi pembelajaran di The AIR bukan sekadar konsep yang diklaim oleh lembaga, tetapi dirasakan secara nyata melalui perilaku anak.

Secara keseluruhan, persepsi orang tua terhadap inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR bersifat positif dan afirmatif. Orang tua memaknai inovasi sebagai perubahan pendekatan pembelajaran yang lebih manusiawi, berorientasi pada proses, dan selaras dengan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

kebutuhan perkembangan anak. Persepsi ini menjadi indikator penting bahwa inovasi pembelajaran di The AIR diterima dan dihargai oleh pemangku kepentingan utama di luar lembaga, yaitu orang tua peserta didik.

b. Pengalaman Orang Tua terhadap Dampak Inovasi Pembelajaran pada Anak

Pengalaman orang tua terhadap dampak inovasi pembelajaran menjadi temuan yang sangat signifikan dalam penelitian ini karena memberikan gambaran konkret mengenai efek pembelajaran yang melampaui ruang kelas. Orang tua tidak hanya menilai hasil belajar anak dari aspek kemampuan akademik bahasa Inggris, tetapi juga dari perubahan sikap, perilaku, dan kepercayaan diri anak dalam kehidupan sehari-hari.

Orang tua mengamati bahwa setelah mengikuti pembelajaran di The AIR, anak-anak menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap bahasa Inggris. Bahasa Inggris tidak lagi dipersepsikan sebagai pelajaran yang menakutkan atau membebani, melainkan sebagai aktivitas yang menyenangkan dan layak untuk dicoba. Perubahan sikap ini menjadi indikator awal bahwa inovasi pembelajaran di The AIR berhasil menggeser orientasi belajar anak dari rasa takut menjadi rasa ingin tahu.

Sr, orang tua dari peserta didik tingkat Sekolah Dasar, menyampaikan:

"Yang saya lihat itu anak jadi lebih percaya diri. Di rumah juga sering coba-coba ngomong bahasa Inggris." (Wawancara, Sr)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dampak inovasi pembelajaran tidak berhenti pada konteks formal pembelajaran di kelas, tetapi berlanjut hingga ke lingkungan rumah. Inisiatif anak untuk mencoba menggunakan bahasa Inggris secara mandiri di luar kelas menandakan adanya internalisasi pengalaman belajar yang bersifat sukarela, bukan karena tuntutan atau tekanan dari pengajar maupun orang tua.

Sementara itu, Ve, orang tua dari peserta didik tingkat Sekolah Menengah Pertama, menegaskan bahwa dampak inovasi pembelajaran di The AIR juga terlihat pada aspek kepribadian anak. Ia menyatakan:

"Bukan cuma pelajarannya, tapi anak jadi lebih berani tampil dan tidak mudah malu." (Wawancara, Ve)

Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR memberikan dampak multidimensional. Selain aspek kognitif berupa peningkatan kemampuan berbahasa

Inggris, inovasi juga berdampak pada aspek afektif dan psikososial, seperti keberanian, rasa percaya diri, dan kesiapan anak untuk mengekspresikan diri di hadapan orang lain.

Orang tua menilai bahwa perubahan tersebut sangat relevan dengan kebutuhan perkembangan anak di masa sekarang, di mana kemampuan komunikasi, keberanian berpendapat, dan kepercayaan diri menjadi kompetensi penting. Dengan demikian, inovasi pembelajaran di The AIR dipersepsikan tidak hanya sebagai peningkatan kualitas pembelajaran bahasa Inggris, tetapi juga sebagai kontribusi terhadap pembentukan karakter dan soft skills anak.

Pengalaman orang tua ini memperkuat temuan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR memiliki dampak jangka menengah yang dirasakan secara nyata dalam keseharian anak. Dampak tersebut menjadi bukti empiris bahwa inovasi pembelajaran yang menekankan proses, kenyamanan, dan relasi yang suportif mampu menghasilkan perubahan perilaku belajar yang lebih berkelanjutan.

c. Pandangan Orang Tua terhadap Proses dan Suasana Inovatif Pembelajaran

Pandangan orang tua terhadap proses dan suasana pembelajaran di The AIR menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana inovasi pembelajaran diwujudkan secara nyata di tingkat praktik. Bagi orang tua, inovasi tidak hanya tercermin pada tujuan atau hasil pembelajaran, tetapi terutama pada bagaimana proses belajar itu berlangsung dan suasana apa yang dirasakan anak selama mengikuti pembelajaran.

Orang tua secara konsisten menggambarkan suasana pembelajaran di The AIR sebagai suasana yang santai, ramah, dan tidak menekan. Anak-anak datang ke kelas tanpa rasa takut, tidak menunjukkan kecemasan berlebihan, serta tidak memandang pembelajaran bahasa Inggris sebagai beban. Kondisi ini dipersepsikan orang tua sebagai sesuatu yang berbeda dari pengalaman belajar konvensional, di mana bahasa Inggris sering diasosiasikan dengan tuntutan akademik, koreksi kesalahan, dan tekanan nilai.

Dalam wawancara, beberapa orang tua menyampaikan bahwa anak-anak mereka sering menceritakan pengalaman belajar di kelas dengan nada yang antusias. Anak-anak bercerita tentang kegiatan bermain peran, bernyanyi bersama, berdialog sederhana, permainan kosakata, serta latihan berbicara di depan teman-teman. Cerita-cerita ini menjadi indikator

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

bagi orang tua bahwa proses pembelajaran di The AIR dirancang secara kontekstual dan dekat dengan dunia anak.

Orang tua memandang aktivitas-aktivitas tersebut sebagai bagian dari inovasi pembelajaran karena menjadikan bahasa Inggris hadir secara alami dalam situasi yang menyenangkan. Bahasa Inggris tidak diajarkan secara kaku sebagai seperangkat aturan, melainkan diperkenalkan melalui pengalaman, interaksi, dan kebiasaan. Pendekatan ini dinilai orang tua mampu mengurangi rasa takut anak terhadap kesalahan serta mendorong anak untuk lebih aktif berpartisipasi.

Selain aktivitas belajar, orang tua juga menyoroti peran pengajar dalam menciptakan suasana inovatif tersebut. Pengajar dipersepsikan sebagai sosok yang sabar, suportif, dan mampu membangun kedekatan emosional dengan peserta didik. Orang tua melihat bahwa pengajar tidak terburu-buru menuntut hasil, tetapi lebih fokus pada proses anak berani mencoba dan terlibat. Relasi yang hangat antara pengajar dan peserta didik ini dipahami sebagai elemen penting dari inovasi pembelajaran di The AIR.

Pandangan orang tua juga menunjukkan bahwa suasana belajar yang aman dan menyenangkan berdampak langsung pada motivasi belajar anak. Anak menjadi lebih betah mengikuti pembelajaran, tidak enggan datang ke kelas, dan menunjukkan ketertarikan untuk terus belajar bahasa Inggris. Hal ini menguatkan persepsi orang tua bahwa suasana pembelajaran merupakan faktor kunci keberhasilan inovasi, bukan sekadar pelengkap metode.

Dalam perspektif orang tua, inovasi pembelajaran di The AIR tidak selalu identik dengan penggunaan teknologi canggih atau perangkat digital. Inovasi justru hadir melalui pengelolaan suasana kelas, pilihan aktivitas belajar, serta cara pengajar membangun interaksi yang positif dan suportif. Pemaknaan ini menunjukkan bahwa orang tua menilai inovasi dari dampak yang dirasakan anak, bukan dari simbol atau atribut formal semata.

Secara keseluruhan, pandangan orang tua terhadap proses dan suasana inovatif pembelajaran di The AIR menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran diwujudkan melalui pengalaman belajar yang aman, menyenangkan, dan bermakna bagi anak. Suasana tersebut menjadi fondasi penting yang memungkinkan anak berkembang secara optimal, baik dalam kemampuan berbahasa Inggris maupun dalam aspek kepercayaan diri dan sikap belajar.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KEDIRI

d. Harapan Orang Tua terhadap Keberlanjutan Inovasi di The AIR

Selain menilai dan merasakan dampak inovasi pembelajaran, orang tua juga menyampaikan berbagai harapan terhadap keberlanjutan inovasi yang dijalankan oleh The AIR. Harapan-harapan ini tidak hanya mencerminkan kepuasan terhadap layanan yang telah diterima, tetapi juga menunjukkan tingkat kepercayaan orang tua terhadap arah pengembangan lembaga di masa depan.

Salah satu harapan utama orang tua adalah konsistensi pendekatan pembelajaran yang menekankan keberanian, kenyamanan, dan proses belajar yang menyenangkan. Orang tua berharap bahwa pendekatan yang selama ini dirasakan positif oleh anak tidak berubah meskipun The AIR mengalami pertumbuhan, baik dari segi jumlah peserta didik, pengajar, maupun perluasan program. Harapan ini menunjukkan bahwa bagi orang tua, inovasi pembelajaran bukan sekadar program sementara, tetapi menjadi identitas dan ciri khas lembaga yang perlu dijaga.

Orang tua juga berharap agar kualitas interaksi antara pengajar dan peserta didik tetap menjadi perhatian utama dalam pengembangan The AIR. Mereka menilai bahwa relasi yang hangat, suportif, dan tidak menghakimi merupakan fondasi keberhasilan pembelajaran bahasa Inggris yang inovatif. Oleh karena itu, orang tua mengharapkan agar dalam proses pengembangan lembaga, The AIR tetap selektif dalam menjaga kualitas pengajar, terutama dalam aspek sikap, pendekatan pedagogis, dan kemampuan membangun suasana belajar yang aman bagi anak.

Selain aspek pedagogis, orang tua juga menyampaikan harapan terhadap peningkatan kualitas layanan secara keseluruhan. Beberapa orang tua menginginkan komunikasi yang lebih intensif antara lembaga dan orang tua, misalnya melalui laporan perkembangan belajar anak, umpan balik berkala, atau forum komunikasi informal. Harapan ini menunjukkan bahwa orang tua tidak hanya memosisikan diri sebagai pengguna pasif, tetapi sebagai mitra yang ingin terlibat dalam proses pendidikan anak.

Harapan lainnya berkaitan dengan keberlanjutan inovasi dalam jangka panjang. Orang tua berharap agar inovasi pembelajaran di The AIR tidak berhenti pada metode yang ada saat ini, tetapi terus dikembangkan secara bertahap dan terarah sesuai dengan kebutuhan anak dan perkembangan zaman. Namun demikian, orang tua juga menegaskan bahwa pengembangan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

inovasi sebaiknya tetap berpijak pada prinsip dasar yang telah terbukti efektif, yaitu pembelajaran yang manusiawi, berorientasi pada proses, dan menghargai ritme belajar anak.

Dalam konteks ini, harapan orang tua dapat dipahami sebagai bentuk legitimasi sosial terhadap inovasi pembelajaran di The AIR. Kepercayaan dan ekspektasi yang disampaikan orang tua menjadi modal penting bagi lembaga untuk menjaga keberlanjutan inovasi sekaligus menghindari risiko perubahan yang terlalu cepat atau tidak sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Secara keseluruhan, harapan orang tua terhadap keberlanjutan inovasi di The AIR mencerminkan keinginan agar lembaga tetap konsisten, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan anak. Harapan ini mempertegas posisi orang tua sebagai pemangku kepentingan strategis yang tidak hanya menilai hasil inovasi, tetapi juga turut membentuk arah pengembangan lembaga di masa mendatang. Harapan tersebut mencakup konsistensi pendekatan pembelajaran, peningkatan kualitas layanan, serta pengembangan inovasi yang tetap berpihak pada kebutuhan dan karakter anak.

Beberapa orang tua berharap agar pendekatan pembelajaran yang menekankan keberanian dan kenyamanan belajar tetap dipertahankan meskipun The AIR berkembang dan jumlah peserta didik bertambah. Harapan ini menunjukkan tingkat kepercayaan orang tua terhadap visi inovasi pembelajaran yang dijalankan oleh The AIR.

Sintesis temuan pada bagian ini merangkum secara komprehensif pandangan, pengalaman, serta harapan orang tua terhadap inovasi pembelajaran bahasa Inggris yang diterapkan di Ahmad *International Resources* (The AIR). Secara keseluruhan, perspektif orang tua menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR tidak dipahami sebagai perubahan teknis semata, melainkan sebagai transformasi cara belajar yang berdampak nyata pada sikap, pengalaman, dan perkembangan anak.

Dari sisi persepsi, orang tua memaknai inovasi pembelajaran sebagai pergeseran paradigma dari pembelajaran yang menekankan hafalan, koreksi kesalahan, dan tekanan akademik menuju pembelajaran yang berorientasi pada proses, keberanian, dan kenyamanan anak. Pergeseran ini dipersepsikan sebagai sesuatu yang baru dan relevan dengan kebutuhan anak di masa kini, khususnya dalam membangun kepercayaan diri dan kemampuan komunikasi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dari sisi pengalaman, orang tua merasakan secara langsung dampak inovasi pembelajaran melalui perubahan perilaku anak di rumah dan dalam keseharian. Anak menjadi lebih berani mencoba menggunakan bahasa Inggris, menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap proses belajar, serta mengalami peningkatan kepercayaan diri dan keberanian tampil. Dampak ini bersifat multidimensional, mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikososial, yang menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR bekerja secara holistik.

Dari sisi proses dan suasana pembelajaran, orang tua menilai bahwa inovasi di The AIR diwujudkan melalui pengelolaan pengalaman belajar yang aman, menyenangkan, dan kontekstual. Suasana kelas yang tidak menekan, aktivitas belajar yang dekat dengan dunia anak, serta relasi yang suportif antara pengajar dan peserta didik dipahami sebagai mekanisme utama yang memungkinkan inovasi pembelajaran menghasilkan dampak positif. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi pembelajaran tidak selalu bergantung pada teknologi atau perangkat digital, tetapi dapat lahir dari pendekatan pedagogis dan manajerial yang berorientasi pada pengalaman peserta didik.

Sementara itu, harapan orang tua terhadap keberlanjutan inovasi menunjukkan adanya tingkat kepercayaan dan legitimasi sosial yang tinggi terhadap The AIR. Orang tua tidak hanya berharap inovasi pembelajaran dipertahankan, tetapi juga dikembangkan secara konsisten dan terarah tanpa meninggalkan prinsip dasar pembelajaran yang manusiawi. Harapan tersebut menempatkan orang tua sebagai pemangku kepentingan strategis yang secara tidak langsung turut membentuk arah pengembangan lembaga.

Secara integratif, temuan pada bagian ini memperlihatkan bahwa inovasi pembelajaran bahasa Inggris di The AIR tidak hanya berhenti pada level internal lembaga, tetapi juga diterima, dimaknai, dan dirasakan manfaatnya secara luas oleh orang tua sebagai pengguna utama layanan pendidikan nonformal. Penerimaan tersebut tidak bersifat pasif, melainkan terbentuk melalui pengalaman langsung dalam mengamati perkembangan anak, baik dari aspek kemampuan bahasa, kepercayaan diri, maupun sikap terhadap proses belajar. Dalam konteks ini, orang tua tidak sekadar menjadi pihak yang "mengonsumsi" layanan pendidikan, tetapi juga menjadi aktor yang secara aktif menilai kualitas dan relevansi inovasi yang diterapkan oleh lembaga.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Lebih lanjut, perspektif orang tua dalam penelitian ini memiliki posisi yang strategis sebagai bentuk validasi eksternal terhadap praktik inovasi pembelajaran yang dikembangkan oleh The AIR. Jika pada bagian sebelumnya temuan didasarkan pada sudut pandang internal-seperti tutor dan pengelola-maka pada bagian ini muncul konfirmasi dari pihak luar yang secara langsung merasakan dampak dari proses pembelajaran tersebut. Validasi eksternal ini menjadi penting dalam penelitian manajemen pendidikan, karena keberhasilan suatu inovasi tidak hanya diukur dari desain atau implementasinya, tetapi juga dari sejauh mana inovasi tersebut diakui dan dihargai oleh pengguna layanan *(stakeholders)*.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran di The AIR memiliki dimensi keberlanjutan (*sustainability*) yang cukup kuat. Keberlanjutan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh keberhasilan teknis dalam proses pembelajaran, tetapi juga oleh tingkat kepercayaan yang dibangun antara lembaga dan orang tua. Kepercayaan ini terbentuk melalui pengalaman positif yang berulang, konsistensi dalam kualitas layanan, serta kemampuan lembaga dalam memenuhi ekspektasi orang tua terhadap perkembangan anak. Dalam perspektif manajemen organisasi, kepercayaan merupakan modal sosial yang sangat penting dalam menjaga loyalitas pengguna serta mendukung keberlangsungan lembaga dalam jangka panjang.

Selain itu, pengalaman positif orang tua terhadap pendekatan pembelajaran yang tidak menekan, komunikatif, dan adaptif juga mengindikasikan bahwa inovasi yang dilakukan oleh The AIR mampu menjawab kebutuhan riil masyarakat terhadap model pendidikan yang lebih humanistik. Hal ini menjadi relevan dalam konteks pendidikan nonformal, di mana keberhasilan lembaga sangat dipengaruhi oleh persepsi dan kepuasan pengguna layanan. Dengan demikian, inovasi pembelajaran di The AIR tidak hanya memiliki nilai pedagogis, tetapi juga nilai strategis dalam membangun posisi lembaga di tengah persaingan lembaga kursus.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi pembelajaran di The AIR tidak dapat dilepaskan dari keterlibatan dan pengakuan pemangku kepentingan eksternal, khususnya orang tua. Perspektif mereka tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai dampak inovasi dalam konteks sosial yang lebih luas. Dengan demikian, inovasi pembelajaran di The AIR

dapat dipahami sebagai praktik yang tidak hanya efektif secara internal, tetapi juga memiliki legitimasi sosial yang kuat, yang pada akhirnya menjadi dasar bagi keberlanjutan dan pengembangan lembaga di masa depan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

C. PEMBAHASAN

1. Pengantar Pembahasan

Bagian pembahasan ini disusun untuk menginterpretasikan secara analitis temuan-temuan empiris yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, khususnya berkaitan dengan praktik inovasi manajerial dalam pengelolaan lembaga kursus Ahmad *International Resources* (The AIR). Pembahasan tidak hanya memaparkan ulang data lapangan, tetapi berupaya menempatkan temuan tersebut dalam kerangka teoritis yang telah dirumuskan pada Bab II serta menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana dirumuskan pada Bab I.

Dalam tradisi penelitian kualitatif, pembahasan dipandang sebagai ruang utama untuk membangun makna (meaning making) dari data lapangan. Creswell dan Poth (2018) menegaskan bahwa tahap ini berfungsi mengaitkan pola-pola empiris dengan konsep dan teori yang lebih luas, sehingga hasil penelitian tidak berhenti pada deskripsi, melainkan menghasilkan interpretasi konseptual. Pandangan serupa dikemukakan oleh Yin (2018), yang menempatkan pembahasan sebagai arena analitik untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat, mekanisme, dan konteks dalam studi kasus.

pengembangan sumber daya manusia secara kolaboratif, kurikulum dinamis, dan evaluasi berbasis portofolio sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ambarita (2018) yang menemukan bahwa pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan lembaga kursus berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi administrasi dan kualitas layanan pendidikan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Prasetyo dan Kurniawan (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan mutu lembaga pendidikan nonformal. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa inovasi manajerial yang terintegrasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus memperkuat daya saing lembaga pendidikan.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sesuai dengan temuan Kotler dan Keller (2016) yang menekankan bahwa keberhasilan pemasaran jasa pendidikan umumnya ditentukan oleh strategi pemasaran yang terstruktur dan didukung sumber daya yang memadai. Pada kasus The AIR, keberhasilan promosi justru lebih banyak dibangun melalui pendekatan berbasis komunitas dan storytelling yang memanfaatkan pengalaman

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

autentik peserta didik serta testimoni alumni dengan biaya yang relatif rendah. Selain itu, temuan penelitian ini juga berbeda dengan sebagian penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan yang cenderung menekankan pentingnya standar dan prosedur yang formal dalam menjaga kualitas organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks lembaga kursus kecil di daerah marginal, fleksibilitas organisasi, pembelajaran berbasis pengalaman, dan inovasi yang berkembang secara bertahap justru menjadi faktor yang memungkinkan lembaga tetap adaptif dan berkelanjutan.

Selain itu, Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) memandang pembahasan sebagai kelanjutan dari proses analisis interaktif-reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan-yang berlangsung secara siklikal sepanjang penelitian. Oleh karena itu, interpretasi dalam bagian ini tidak dilepaskan dari proses triangulasi antara wawancara, observasi, angket pendukung, serta dokumen kelembagaan, sebagaimana dianjurkan dalam pendekatan keabsahan data oleh Lincoln dan Guba (1985).

Secara khusus, pembahasan diarahkan untuk mengkaji bagaimana lima aspek utama inovasi manajerial-yakni digitalisasi manajemen, strategi promosi berbasis storytelling, pengembangan sumber daya manusia reflektif dan kolaboratif, kurikulum dinamis, serta evaluasi berbasis portofolio-berkembang, diimplementasikan, dan dimaknai oleh para aktor di The AIR. Analisis setiap aspek akan dikaitkan secara sistematis dengan teori difusi inovasi Rogers (2003), inovasi organisasi menurut Damanpour (1991), adopsi teknologi melalui Technology Acceptance Model oleh Davis (1989) dan kerangka UTAUT oleh Venkatesh dan kolega (2003), organisasi pembelajar dari Senge (1990), kepemimpinan kolaboratif menurut Northouse (2018), pemasaran jasa pendidikan oleh Kotler dan Keller (2016), serta evaluasi autentik yang dirumuskan oleh Wiggins (1998).

Selain mengaitkan temuan dengan teori, bagian pembahasan ini juga memperbandingkan hasil penelitian dengan temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan dalam bidang pendidikan nonformal dan lembaga kursus bahasa Inggris. Pendekatan komparatif ini sejalan dengan anjuran Merriam dan Tisdell (2016) bahwa pembahasan studi kasus perlu menempatkan temuan lokal dalam lanskap penelitian yang lebih luas untuk menunjukkan kontribusi ilmiahnya. Dengan strategi ini, penelitian berupaya mengidentifikasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

unsur kebaruan (novelty) dari praktik manajerial The AIR, khususnya sebagai lembaga berbasis komunitas di daerah marginal.

Lebih lanjut, pembahasan juga diarahkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan maupun keterbatasan penerapan inovasi manajerial, mulai dari aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, pola kepemimpinan, hingga persepsi masyarakat dan dukungan kebijakan lingkungan eksternal. Analisis lintas faktor ini mengikuti kerangka pemikiran tentang kemampuan adaptif organisasi (dynamic capabilities) sebagaimana dikemukakan oleh Teece (2007), yang menekankan pentingnya kapasitas organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, bagian pembahasan ini berfungsi sebagai jembatan konseptual antara deskripsi empiris pada Bab IV dan simpulan serta rekomendasi yang akan dirumuskan pada Bab V. Melalui analisis yang sistematis, argumentatif, dan berbasis teori, pembahasan ini diharapkan mampu memperlihatkan kontribusi penelitian secara teoretis, praktis, dan kebijakan dalam pengembangan manajemen pendidikan nonformal di Indonesia.

a. Pola Umum Inovasi Manajerial di The AIR

Bagian ini mensintesis temuan lintas aspek inovasi untuk memperlihatkan pola umum pengelolaan The AIR sebagai lembaga kursus bahasa Inggris berbasis komunitas di daerah marginal. Sintesis dilakukan dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan angket pendukung sehingga terbentuk gambaran menyeluruh tentang bagaimana inovasi dirancang, dijalankan, dievaluasi, dan dimaknai oleh para aktor organisasi.

Pola umum yang muncul menunjukkan bahwa inovasi di The AIR bersifat bertahap (incremental), kontekstual, dan berbasis kebutuhan nyata lapangan. Inovasi tidak hadir melalui perubahan struktural besar secara sekaligus, melainkan melalui serangkaian penyesuaian kecil yang terus-menerus pada proses kerja, pembelajaran, dan relasi dengan masyarakat. Pola ini sejalan dengan pandangan Damanpour (1991) mengenai inovasi administratif dan teknis yang berkembang melalui adaptasi organisasi, serta dengan Rogers (2003) yang menekankan pentingnya kompatibilitas inovasi dengan nilai dan kebutuhan pengguna.

Secara sistemik, lima aspek inovasi-digitalisasi manajemen, storytelling promosi, pengembangan SDM reflektif, kurikulum dinamis, dan evaluasi portofolio-tidak berjalan

sendiri-sendiri, melainkan saling menguatkan dalam satu siklus manajerial. Digitalisasi mendukung dokumentasi pembelajaran dan transparansi kepada orang tua; keberhasilan pembelajaran yang terekam kemudian menjadi bahan narasi storytelling; reputasi yang terbentuk melalui storytelling memperluas basis peserta didik; meningkatnya jumlah dan keragaman peserta mendorong refleksi tutor serta pembaruan kurikulum; dan hasil pembaruan tersebut dievaluasi melalui portofolio untuk kembali memperkuat mutu layanan. Pola siklikal ini menunjukkan adanya mekanisme pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Temuan juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam mengorkestrasi berbagai inovasi tersebut. Pengelola lembaga berfungsi sebagai fasilitator perubahan, bukan sekadar pengendali administratif, dengan membuka ruang diskusi, memberi legitimasi terhadap eksperimen pedagogis, serta mendorong kolaborasi antartutor. Pola ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kolaboratif (Northouse, 2018) dan organisasi pembelajar (Senge, 1990), di mana perubahan tumbuh dari interaksi sosial dan refleksi kolektif.

Jika dibandingkan dengan lembaga kursus di wilayah perkotaan yang sering mengandalkan investasi teknologi besar dan sistem manajemen formal, The AIR menampilkan model alternatif yang lebih bersandar pada modal sosial komunitas, kedekatan relasi antaraktor, serta kreativitas dalam memanfaatkan sumber daya terbatas. Dengan kata lain, inovasi di The AIR tidak terutama digerakkan oleh logika ekspansi bisnis skala besar, melainkan oleh kebutuhan mempertahankan keberlanjutan layanan pendidikan di lingkungan lokal yang kompetitif dan dinamis.

Dari perspektif kemampuan adaptif organisasi, pola ini dapat dipahami sebagai bentuk pengembangan dynamic capabilities-yakni kemampuan untuk merasakan perubahan lingkungan (sensing), merespons peluang (seizing), dan merekonfigurasi sumber daya internal (reconfiguring)-sebagaimana dirumuskan oleh Teece (2007). Digitalisasi sederhana, pembaruan kurikulum, serta strategi promosi berbasis cerita merupakan contoh konkret bagaimana The AIR mengoperasionalkan kemampuan adaptif tersebut dalam skala lembaga kecil.

Dengan demikian, Pola Umum Inovasi Manajerial di The AIR dapat dirumuskan sebagai model inovasi berbasis komunitas yang bertumpu pada kepemimpinan kolaboratif,

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

pembelajaran organisasi, pemanfaatan teknologi secara pragmatis, serta penguatan reputasi melalui narasi keberhasilan peserta didik. Pola inilah yang menjadi landasan analitis untuk pembahasan rinci pada setiap aspek inovasi pada bagian berikutnya.

b. Karakter Inovasi Manajerial The AIR sebagai Model Inovasi Kontekstual dan Adaptif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi manajerial di The AIR tidak dapat dipahami semata-mata sebagai penerapan teknik manajemen modern secara normatif, melainkan sebagai proses adaptasi organisasi yang tumbuh dari kebutuhan riil, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan lingkungan lokal yang khas. Dengan demikian, karakter utama inovasi di The AIR terletak pada sifatnya yang kontekstual, adaptif, dan berbasis pengalaman lapangan. Inovasi yang lahir bukan hasil dari desain birokratis yang kaku, tetapi dari praktik reflektif yang berkembang dalam interaksi sehari-hari antaraktor lembaga.

Karakter kontekstual tersebut tampak dari cara The AIR merancang dan menerapkan berbagai bentuk pembaruan dengan mempertimbangkan kondisi peserta didik, kemampuan tutor, harapan orang tua, serta realitas sosial masyarakat sekitar. Dalam konteks lembaga kursus yang berada di daerah marginal, inovasi tidak diarahkan untuk meniru sepenuhnya model lembaga besar di perkotaan, melainkan untuk menemukan bentuk pengelolaan yang paling sesuai dengan kapasitas internal yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pandangan Rogers yang menegaskan bahwa keberhasilan suatu inovasi sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan, nilai, dan konteks sosial penerima inovasi. Dalam kasus The AIR, inovasi justru efektif karena tidak dipaksakan sebagai simbol modernitas, tetapi dihadirkan sebagai solusi praktis atas persoalan manajerial dan pedagogis yang dihadapi lembaga.

Karakter adaptif inovasi The AIR juga terlihat dari kemampuannya menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap perubahan situasi. Digitalisasi manajemen, misalnya, tidak diterapkan dalam bentuk sistem yang kompleks dan mahal, tetapi dalam bentuk penggunaan teknologi sederhana yang benar-benar dapat dioperasikan oleh pengelola, tutor, dan orang tua. Demikian pula kurikulum dinamis tidak disusun sebagai dokumen final yang tertutup, melainkan sebagai perangkat belajar yang dapat diperbarui sesuai perkembangan kemampuan peserta didik. Pola seperti ini menunjukkan bahwa inovasi di The AIR lebih dekat dengan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

pendekatan adaptive management, yaitu manajemen yang bersedia belajar dari praktik, mengevaluasi diri, lalu melakukan penyesuaian secara bertahap untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Dari sisi organisasi, karakter inovasi The AIR juga memperlihatkan dominasi logika pembelajaran kolektif. Inovasi tidak bertumpu pada satu individu semata, melainkan tumbuh dari ruang diskusi, refleksi, dan kerja sama antaraktor. Pengelola memang memiliki peran penting sebagai pengarah perubahan, tetapi keberlangsungan inovasi sangat ditentukan oleh keterlibatan tutor dalam menafsirkan, menguji, dan menyempurnakan praktik-praktik baru di lapangan. Dengan kata lain, inovasi di The AIR bukan hanya inovasi struktural, melainkan juga inovasi kultural, karena mengubah cara berpikir, cara berkomunikasi, dan cara lembaga memaknai proses belajar. Pola ini selaras dengan pemikiran Senge tentang organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang mampu berkembang karena para anggotanya terus memperluas kapasitas untuk belajar bersama.

Selain itu, temuan penelitian memperlihatkan bahwa inovasi The AIR memiliki karakter pragmatis. Pragmatis di sini bukan berarti dangkal, tetapi menunjukkan bahwa setiap inovasi diuji berdasarkan manfaat nyata dan keberfungsian langsung dalam praktik. Sebuah sistem atau metode dipertahankan jika terbukti membantu pembelajaran, memperkuat koordinasi, atau meningkatkan kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, jika suatu cara tidak relevan, maka lembaga cenderung mengubah atau meninggalkannya. Karakter ini penting karena menunjukkan bahwa rasionalitas inovasi di The AIR bukan sekadar mengikuti tren, melainkan berdasarkan pertimbangan efektivitas. Dalam perspektif Damanpour, hal ini menunjukkan adanya hubungan erat antara inovasi organisasi dan kebutuhan peningkatan kinerja lembaga.

Karakter lainnya yang menonjol adalah sifat relasional dari inovasi manajerial The AIR. Inovasi tidak hanya diarahkan pada efisiensi internal, tetapi juga pada pembentukan hubungan yang lebih kuat antara lembaga, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Strategi promosi berbasis storytelling, misalnya, bukan sekadar alat pemasaran, melainkan sarana membangun kedekatan emosional dan legitimasi sosial. Melalui cerita keberhasilan, proses belajar, dan pengalaman peserta, The AIR membangun citra kelembagaan yang lebih manusiawi, dekat, dan dapat dipercaya. Dalam konteks pendidikan nonformal, pendekatan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

seperti ini sangat penting karena keberlanjutan lembaga tidak hanya bergantung pada kualitas layanan, tetapi juga pada kemampuan membangun kepercayaan publik.

Jika dilihat secara lebih luas, karakter inovasi manajerial The AIR merepresentasikan model inovasi lembaga kecil yang tidak bergantung pada sumber daya besar, tetapi mengandalkan kecerdasan adaptif, kepemimpinan kolaboratif, dan sensitivitas terhadap kebutuhan lokal. Model seperti ini menjadi penting secara akademik karena memperlihatkan bahwa inovasi pendidikan tidak selalu lahir dari institusi besar, pusat kota, atau sistem yang mapan. Sebaliknya, inovasi juga dapat tumbuh dari lembaga komunitas yang mampu mengubah keterbatasan menjadi ruang kreativitas. Dalam hal ini, The AIR menunjukkan bahwa daerah marginal bukan ruang yang pasif, melainkan ruang yang dapat melahirkan praktik manajerial yang khas, relevan, dan berdaya guna.

Dengan demikian, karakter inovasi manajerial The AIR dapat dirumuskan dalam beberapa ciri utama, yaitu kontekstual, adaptif, kolaboratif, pragmatis, dan relasional. Kelima ciri ini menjelaskan bahwa inovasi di The AIR bukanlah inovasi yang bersifat artifisial atau kosmetik, melainkan inovasi yang hidup dalam praktik organisasi sehari-hari. Karakter inilah yang kemudian menjadikan The AIR tidak hanya bertahan sebagai lembaga kursus, tetapi juga berkembang sebagai organisasi pembelajar yang terus merespons perubahan lingkungan secara kreatif dan berkelanjutan.

2. Pembahasan per Aspek Inovasi

a. Digitalisasi Manajemen

Temuan penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi di The AIR mencakup penggunaan aplikasi berbasis cloud untuk absensi, distribusi materi, pengumpulan tugas, komunikasi dengan orang tua, serta dokumentasi perkembangan siswa. Praktik ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan efisiensi operasional, keterbatasan sumber daya administratif, serta tuntutan transparansi layanan pendidikan nonformal. Bagi pengelola, sistem digital mempermudah rekap data, pelacakan kemajuan belajar, dan penyimpanan arsip; bagi tutor, digitalisasi membantu mengurangi pekerjaan manual; sementara bagi siswa dan orang tua, teknologi membuka akses terhadap materi belajar dan laporan perkembangan secara lebih cepat.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

Namun demikian, penelitian juga menemukan variasi tingkat literasi digital di kalangan tutor dan staf. Sebagian besar tutor sampai sejauh ini tidak menunjukkan kepercayaan diri tinggi dalam memanfaatkan LMS dan aplikasi kolaboratif, sedangkan sebagian lainnya masih bergantung pada panduan rekan kerja atau pengelola. Kondisi ini memunculkan pola ketergantungan pada individu tertentu sebagai "penjaga sistem" (system gatekeeper), yang berperan penting dalam memastikan kelancaran operasional harian. Ketergantungan semacam ini memperlihatkan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya terlembagakan sebagai kapasitas kolektif organisasi.

Dalam kerangka teori difusi inovasi Rogers (2003), fenomena tersebut dapat dipahami melalui atribut inovasi seperti keunggulan relatif *(relative advantage)*, kompatibilitas dengan praktik kerja yang ada *(compatibility)*, kompleksitas penggunaan *(complexity)*, serta keterlihatan hasil *(observability)*. Di The AIR, persepsi manfaat praktis-misalnya kemudahan memantau progres siswa-menjadi faktor pendorong adopsi, sementara persepsi kompleksitas dan keterbatasan pelatihan menjadi faktor yang memperlambat internalisasi penuh. Perspektif adopsi teknologi juga sejalan dengan *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) dan UTAUT (Venkatesh et al., 2003), yang menekankan peran persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan dalam membentuk sikap pengguna.

Dari sudut pandang inovasi organisasi, digitalisasi di The AIR dapat dikategorikan sebagai inovasi administratif yang bertujuan memperbaiki proses kerja internal, sebagaimana dirumuskan oleh Damanpour (1991). Karakter inovasi ini bersifat inkremental-dilakukan secara bertahap melalui penyesuaian prosedur sehari-hari-bukan melalui transformasi teknologi besar-besaran. Strategi semacam ini mencerminkan pilihan rasional lembaga kecil di daerah marginal untuk memaksimalkan dampak inovasi dengan investasi yang relatif terbatas.

Jika dibandingkan dengan temuan penelitian pada lembaga kursus berskala besar di wilayah urban yang cenderung mengadopsi sistem terpadu dan komersial, The AIR memperlihatkan pola digitalisasi pragmatis dan adaptif. Sistem dipilih bukan karena tren teknologi, melainkan karena kesesuaiannya dengan kapasitas organisasi dan kebutuhan pengguna. Pola ini memperkuat argumen bahwa konteks lokal memainkan peran penting dalam membentuk trajektori inovasi pendidikan nonformal.

Lebih jauh, digitalisasi juga berfungsi sebagai infrastruktur pendukung bagi inovasi lain. Data pembelajaran yang terdokumentasi menjadi sumber bagi refleksi tutor, bahan narasi storytelling promosi, dasar penyesuaian kurikulum, serta rujukan dalam evaluasi portofolio. Dengan demikian, digitalisasi tidak berdiri sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai enabler bagi siklus pembelajaran organisasi yang lebih luas.

Implikasi praktis dari temuan ini meliputi perlunya pelembagaan digitalisasi melalui penyusunan standar operasional prosedur, pembagian peran teknis yang lebih merata, serta program peningkatan literasi digital tutor secara berkelanjutan. Selain itu, pengembangan panduan tertulis dan sistem pendampingan internal dapat mengurangi ketergantungan pada individu tertentu dan memperkuat kapasitas kolektif organisasi. Dalam jangka menengah, The AIR juga dapat mempertimbangkan integrasi sistem yang lebih terstruktur untuk menjamin keamanan data dan keberlanjutan inovasi digital. Sistem yang digunakan sejauh ini belum terlalu membawa dampak signifikan karena belum maksimalnya pemahaman dalam penggunaannya.

b. Strategi Promosi Berbasis Storytelling

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi promosi berbasis storytelling di The AIR dijalankan melalui beragam medium, mulai dari unggahan media sosial, video testimoni siswa dan orang tua, dokumentasi kegiatan pembelajaran, hingga narasi informal yang disebarkan melalui jaringan komunitas lokal. Cerita-cerita yang ditonjolkan tidak berfokus pada klaim keunggulan abstrak, melainkan pada pengalaman konkret peserta-misalnya peningkatan keberanian berbicara, keberhasilan mengikuti ujian tertentu, atau perubahan sikap belajar di rumah. Pola ini memperlihatkan orientasi promosi yang berangkat dari praktik pedagogis sehari-hari, bukan semata-mata strategi pemasaran yang dirancang secara terpisah dari proses pembelajaran.

Dari sudut pandang pemasaran jasa pendidikan, pendekatan ini sejalan dengan konsep penciptaan nilai simbolik dan pembangunan kepercayaan publik sebagaimana dibahas oleh Kotler dan Keller (2016), di mana reputasi lembaga dibentuk melalui pengalaman nyata pengguna layanan. Dalam konteks difusi inovasi, meningkatnya minat pendaftar dan penyebaran cerita keberhasilan dapat dipahami sebagai bentuk keterlihatan hasil inovasi *(observability)* yang mempercepat adopsi oleh calon peserta (Rogers, 2003). Dengan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

demikian, storytelling berfungsi ganda: sebagai alat komunikasi eksternal sekaligus indikator keberhasilan internal pembelajaran.

Penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan tutor dan siswa dalam proses produksi cerita menjadi faktor penting dalam efektivitas strategi ini. Tutor berperan sebagai fasilitator narasi dengan menyoroti proses belajar, sementara siswa dan orang tua menjadi aktor utama yang memberi legitimasi sosial terhadap klaim mutu lembaga. Keterlibatan multipihak ini memperkuat autentisitas pesan promosi dan mengurangi jarak antara citra lembaga dan realitas layanan, suatu aspek yang kerap menjadi persoalan dalam pemasaran pendidikan.

Jika dibandingkan dengan praktik promosi lembaga kursus besar yang sering mengandalkan iklan berbayar, slogan institusional, atau endorsement figur publik, The AIR memperlihatkan model promosi berbiaya rendah namun berbasis relasi sosial yang kuat. Strategi ini mencerminkan pemanfaatan modal sosial komunitas sebagai sumber daya utama organisasi, sekaligus menunjukkan bagaimana inovasi pemasaran dapat tumbuh dari kedekatan dengan lingkungan lokal. Pola tersebut menguatkan argumen bahwa dalam konteks pendidikan nonformal di daerah marginal, kepercayaan interpersonal dan reputasi komunitas sering kali lebih menentukan dibanding eksposur iklan skala luas.

Lebih jauh, storytelling juga berinteraksi dengan aspek inovasi lainnya. Cerita keberhasilan peserta sering bersumber dari data portofolio, refleksi tutor, serta dokumentasi digital pembelajaran, sehingga membentuk rantai umpan balik antara proses pedagogis dan strategi promosi. Dengan kata lain, promosi tidak berdiri terpisah dari praktik akademik, melainkan terintegrasi dalam siklus peningkatan mutu lembaga. Integrasi ini memperlihatkan bahwa storytelling bukan sekadar alat komunikasi eksternal, melainkan bagian dari mekanisme pembelajaran organisasi.

Penelitian juga menemukan adanya proses kurasi narasi oleh pengelola, yakni seleksi cerita yang dianggap merepresentasikan nilai inti lembaga, seperti kedisiplinan, kepercayaan diri, dan kemajuan bertahap siswa. Proses kurasi ini berfungsi menjaga konsistensi pesan publik serta menghindari klaim berlebihan yang tidak sejalan dengan praktik pembelajaran sehari-hari. Dari perspektif tata kelola komunikasi organisasi, praktik ini mencerminkan

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

upaya pengendalian reputasi *(reputation management)* yang bersifat preventif, sekaligus memperlihatkan sensitivitas lembaga terhadap etika penggunaan testimoni peserta didik.

Selain sebagai instrumen eksternal, storytelling juga berdampak internal terhadap motivasi tutor dan siswa. Narasi keberhasilan yang dipublikasikan memperkuat rasa bangga kolektif, meningkatkan komitmen terhadap mutu pengajaran, serta mendorong tutor untuk mempertahankan praktik pedagogis yang dianggap efektif. Dampak internal ini menunjukkan bahwa promosi berbasis cerita tidak hanya bekerja pada level pasar, tetapi juga pada level budaya organisasi, dengan membentuk simbol-simbol keberhasilan yang dirayakan bersama.

Dari sudut pandang kemampuan adaptif organisasi, integrasi storytelling dengan data pembelajaran dan refleksi tutor memperlihatkan bagaimana lembaga memanfaatkan informasi internal untuk merespons tuntutan lingkungan eksternal secara cepat (Teece, 2007). Cerita yang disebarluaskan tidak muncul secara acak, melainkan merupakan hasil seleksi dari praktik yang telah terbukti efektif, sehingga strategi promosi sekaligus menjadi mekanisme penyaringan inovasi yang layak direplikasi di kelas-kelas lain.

Implikasi praktis dari temuan ini mencakup perlunya sistematisasi proses produksi cerita, misalnya melalui pedoman etis penggunaan testimoni, arsip digital konten promosi, serta kalender publikasi yang terencana. Selain itu, lembaga dapat mengembangkan indikator sederhana seperti jumlah interaksi daring, rujukan pendaftar baru, atau umpan balik orang tuamuntuk menilai efektivitas *storytelling* secara berkelanjutan. Dalam jangka panjang, penguatan kapasitas tutor dan staf dalam komunikasi publik juga dapat memperluas dampak strategi ini tanpa mengorbankan autentisitas pesan.

c. Pengembangan SDM Reflektif dan Kolaboratif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di The AIR tidak bertumpu terutama pada pelatihan formal eksternal, melainkan pada praktik refleksi kolektif, diskusi rutin antartutor, serta keterbukaan pengelola terhadap masukan dari lini pengajar. Forum refleksi bulanan menjadi ruang utama bagi tutor untuk berbagi pengalaman kelas, mengidentifikasi kesulitan pedagogis, serta mendiskusikan strategi pembelajaran yang dianggap efektif. Praktik ini membentuk mekanisme pembelajaran organisasi yang relatif stabil dan berulang, sehingga inovasi pedagogis tidak berhenti pada individu tertentu, melainkan berpotensi menyebar ke seluruh kelas dan level.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Dalam kerangka organisasi pembelajar, temuan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Senge (1990), bahwa pembelajaran organisasi tumbuh melalui dialog, refleksi bersama, dan pengembangan visi kolektif. Forum refleksi di The AIR berfungsi sebagai arena pembentukan makna bersama mengenai apa yang dianggap sebagai pengajaran bermutu, sekaligus sebagai sarana internalisasi nilai-nilai lembaga kepada tutor baru. Dengan demikian, refleksi tidak hanya berfungsi teknis, tetapi juga simbolik dalam membangun identitas profesional komunitas pengajar.

Pola kepemimpinan yang teramati memperlihatkan kecenderungan kolaboratif, di mana pengelola mendorong partisipasi tutor dalam pengambilan keputusan pedagogis, termasuk dalam uji coba modul baru dan penyesuaian strategi pembelajaran. Pola ini konsisten dengan karakteristik kepemimpinan kolaboratif sebagaimana dijelaskan oleh Northouse (2018), yang menekankan distribusi pengaruh, komunikasi dua arah, dan penciptaan iklim psikologis yang aman bagi eksperimen. Dalam konteks The AIR, iklim semacam ini tampak memfasilitasi keberanian tutor untuk mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut terhadap sanksi administratif.

Penelitian juga menemukan bahwa kolaborasi antartutor berkembang melalui praktik saling mengobservasi kelas secara informal, berbagi materi ajar, serta diskusi daring menggunakan platform kolaboratif sederhana. Praktik-praktik ini memperluas ruang belajar profesional di luar forum resmi dan membentuk jaringan pengetahuan internal yang fleksibel. Dari sudut pandang inovasi organisasi, dinamika ini memperlihatkan bagaimana inovasi administratif dan pedagogis dapat dipercepat melalui interaksi horizontal, sebagaimana diuraikan oleh Damanpour (1991).

Namun demikian, penelitian juga mengidentifikasi sejumlah keterbatasan, seperti variasi tingkat partisipasi tutor dalam forum refleksi, keterbatasan waktu akibat beban mengajar, serta belum adanya dokumentasi sistematis atas hasil-hasil refleksi. Keterbatasan ini berpotensi menghambat proses institusionalisasi pembelajaran organisasi jika tidak diikuti dengan mekanisme pencatatan dan tindak lanjut yang konsisten. Dalam konteks ini, refleksi yang bersifat lisan dan situasional perlu diperkuat dengan prosedur tertulis agar pengetahuan yang dihasilkan tidak hilang bersama pergantian personel.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang mengandalkan program pelatihan formal terjadwal sebagai instrumen utama pengembangan SDM, The AIR menampilkan model alternatif yang lebih organik dan berbasis praktik. Model ini memiliki keunggulan dalam hal relevansi langsung dengan kebutuhan kelas, namun menghadapi tantangan dalam memastikan keseragaman standar kompetensi antar tutor. Dengan demikian, pengembangan SDM reflektif di The AIR dapat dipahami sebagai bentuk strategi adaptif khas lembaga kecil yang mengoptimalkan sumber daya internal.

Dari perspektif kemampuan adaptif organisasi, praktik refleksi dan kolaborasi berperan sebagai mekanisme sensing dan reconfiguring (Teece, 2007), yakni mendeteksi perubahan kebutuhan siswa serta menata ulang strategi pembelajaran dan sumber daya pengajar. Diskusi tutor mengenai kesulitan kelas, misalnya, menjadi titik awal bagi penyesuaian kurikulum atau metode evaluasi, sehingga pengembangan SDM berfungsi sebagai penghubung antara pengalaman lapangan dan pembaruan sistemik lembaga.

Implikasi praktis dari temuan ini meliputi perlunya penguatan struktur forum refleksi melalui agenda tetap, fasilitator internal, serta pencatatan hasil diskusi dalam bentuk laporan ringkas. Selain itu, lembaga dapat mengembangkan sistem mentoring bagi tutor baru, skema observasi kelas terencana, serta repositori digital materi ajar untuk memperkuat transfer pengetahuan antar generasi pengajar. Langkah-langkah ini diharapkan mampu meningkatkan konsistensi mutu sekaligus mempertahankan fleksibilitas inovatif yang menjadi ciri khas The AIR.

d. Kurikulum Dinamis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kurikulum di The AIR diperlakukan sebagai dokumen hidup (living curriculum) yang terus disesuaikan dengan kebutuhan peserta, perkembangan kemampuan siswa, serta dinamika permintaan masyarakat terhadap layanan kursus bahasa Inggris. Penyesuaian kurikulum tidak dilakukan melalui revisi besar yang jarang terjadi, melainkan melalui perubahan bertahap pada materi, metode mengajar, serta fokus kompetensi yang diajarkan di kelas. Fleksibilitas ini memungkinkan tutor untuk merespons secara cepat kebutuhan spesifik siswa, seperti penguatan keterampilan berbicara sehari-hari, persiapan ujian tertentu, atau peningkatan kepercayaan diri dalam komunikasi.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam kerangka teori inovasi, praktik ini mencerminkan pentingnya kompatibilitas inovasi dengan kebutuhan pengguna sebagaimana ditegaskan oleh Rogers (2003). Kurikulum yang adaptif lebih mudah diterima oleh tutor dan siswa karena dirasakan relevan dengan tujuan belajar mereka. Selain itu, pendekatan ini juga sejalan dengan gagasan manajemen adaptif dalam pendidikan nonformal, di mana keputusan pedagogis dibuat secara situasional berdasarkan umpan balik langsung dari lapangan.

Penelitian menemukan bahwa tutor memegang peran sentral dalam proses pembaruan kurikulum melalui eksperimen pedagogis di kelas, uji coba modul baru, serta diskusi dalam forum refleksi. Pengalaman mengajar sehari-hari menjadi sumber utama bagi penyesuaian materi, sementara pengelola berfungsi sebagai fasilitator yang mengkoordinasikan perubahan agar tetap sejalan dengan visi lembaga. Pola ini memperlihatkan adanya distribusi kewenangan pedagogis yang relatif luas, berbeda dengan sistem pendidikan formal yang cenderung tersentralisasi.

Namun demikian, fleksibilitas kurikulum juga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama terkait konsistensi standar antar kelas dan level. Penelitian mengindikasikan bahwa perbedaan pendekatan tutor berpotensi menghasilkan variasi pengalaman belajar siswa jika tidak diimbangi dengan kerangka kompetensi inti yang jelas. Selain itu, dokumentasi perubahan kurikulum masih bersifat parsial, sehingga proses historisasi pembaruan materi belum sepenuhnya terlembagakan.

Dalam perspektif inovasi organisasi, kondisi ini dapat dipahami sebagai fase transisi dari inovasi berbasis praktik individual menuju inovasi terlembaga secara struktural sebagaimana dibahas oleh Damanpour (1991). Agar fleksibilitas tetap terjaga tanpa mengorbankan mutu, diperlukan mekanisme standardisasi minimal-misalnya melalui penetapan capaian pembelajaran inti, panduan modul dasar, serta prosedur uji coba sebelum materi baru diterapkan secara luas.

Kurikulum dinamis di The AIR juga berinteraksi erat dengan aspek inovasi lainnya. Hasil refleksi tutor dan data digital pembelajaran menjadi input utama bagi penyesuaian materi, sementara capaian siswa yang terdokumentasi dalam portofolio berfungsi sebagai indikator efektivitas kurikulum. Cerita keberhasilan peserta yang digunakan dalam promosi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

pun sering berakar pada keberhasilan penerapan modul tertentu, sehingga memperlihatkan keterhubungan antara desain kurikulum, evaluasi, dan strategi branding lembaga.

Dari sudut pandang kemampuan adaptif organisasi, proses pembaruan kurikulum mencerminkan *mekanisme sensing* dan *seizing* (Teece, 2007), yakni mengenali perubahan kebutuhan pasar pendidikan dan memanfaatkan peluang tersebut melalui penataan ulang konten pembelajaran. Dengan demikian, kurikulum berfungsi sebagai titik temu antara tuntutan eksternal dan kapasitas internal lembaga.

Implikasi praktis dari temuan ini mencakup perlunya penguatan prosedur revisi kurikulum yang lebih sistematis, termasuk siklus evaluasi berkala, pencatatan historis perubahan modul, serta forum validasi sebelum implementasi luas. Selain itu, pengembangan bank materi digital dan pelatihan tutor dalam desain kurikulum adaptif dapat membantu menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan konsistensi mutu layanan.

e. Evaluasi Berbasis Portofolio

Temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pembelajaran di The AIR berfokus pada penggunaan portofolio sebagai instrumen utama untuk merekam perkembangan kemampuan siswa secara berkelanjutan. Portofolio tersebut mencakup beragam artefak belajar, seperti video praktik berbicara, presentasi proyek, rekaman dialog, tugas tertulis, serta refleksi siswa terhadap proses belajar mereka sendiri. Pendekatan ini dipersepsikan oleh tutor, siswa, dan orang tua sebagai lebih adil dan representatif dibandingkan penilaian berbasis angka semata, karena mampu menggambarkan proses, kemajuan bertahap, dan variasi capaian individu.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Dalam perspektif teori evaluasi autentik, praktik ini sejalan dengan gagasan Wiggins (1998) yang menekankan pentingnya penilaian berbasis kinerja nyata *(performance-based assessment)* untuk menangkap kompetensi yang relevan dengan konteks kehidupan peserta didik. Portofolio memungkinkan penilaian longitudinal atas perkembangan kemampuan bahasa, sekaligus menyediakan bukti konkret yang dapat dikomunikasikan kepada orang tua dan digunakan sebagai dasar refleksi pedagogis oleh tutor.

Penelitian juga menemukan bahwa pemberian umpan balik formatif menjadi elemen penting dalam sistem portofolio di The AIR. Tutor tidak hanya memberikan skor, tetapi juga komentar kualitatif mengenai kekuatan, kelemahan, dan strategi perbaikan yang dapat

dilakukan siswa. Praktik ini memperkuat fungsi evaluasi sebagai sarana pembelajaran (assessment for learning), bukan sekadar alat seleksi atau akuntabilitas administratif. Dari sudut pandang psikologi pendidikan, umpan balik yang konstruktif berkontribusi pada peningkatan motivasi belajar dan rasa percaya diri siswa.

Namun demikian, implementasi evaluasi portofolio juga menghadapi sejumlah tantangan. Variasi dalam cara tutor menyusun rubrik penilaian, perbedaan standar antar kelas, serta keterbatasan waktu untuk memberikan umpan balik mendalam berpotensi mengurangi konsistensi sistem evaluasi. Selain itu, penyimpanan artefak belajar masih mengandalkan platform digital sederhana, sehingga memunculkan kebutuhan akan sistem arsip yang lebih terstruktur untuk menjamin keberlanjutan dokumentasi jangka panjang.

Dalam kerangka inovasi organisasi, evaluasi berbasis portofolio dapat dipahami sebagai inovasi pedagogis yang berfungsi memperkuat citra mutu lembaga sekaligus menyediakan data internal bagi pengambilan keputusan manajerial, sebagaimana dibahas oleh Damanpour (1991). Data portofolio yang terkumpul menjadi sumber informasi strategis untuk menilai efektivitas kurikulum, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan tutor, serta memilih praktik terbaik yang layak direplikasi di kelas lain.

Evaluasi portofolio juga terintegrasi dengan aspek inovasi lainnya. Artefak belajar yang terdokumentasi menjadi bahan refleksi tutor dalam forum pengembangan SDM, dasar penyesuaian kurikulum, serta sumber narasi autentik dalam strategi storytelling promosi. Dengan demikian, sistem evaluasi tidak hanya berfungsi pada ranah pedagogis, tetapi juga pada ranah manajerial dan komunikasi publik lembaga.

Dari sudut pandang kemampuan adaptif organisasi, penggunaan portofolio mencerminkan mekanisme sensing dan reconfiguring (Teece, 2007), yakni mendeteksi perubahan kebutuhan belajar siswa melalui analisis artefak belajar serta menata ulang strategi pembelajaran berdasarkan temuan tersebut. Evaluasi menjadi titik temu antara pengalaman mikro di kelas dan keputusan makro dalam pengelolaan lembaga.

Implikasi praktis dari temuan ini meliputi perlunya pengembangan rubrik penilaian yang terstandardisasi lintas kelas, pelatihan tutor dalam pemberian umpan balik formatif, serta penguatan sistem penyimpanan digital portofolio yang aman dan mudah diakses. Selain itu,

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

penyusunan panduan evaluasi berbasis portofolio secara tertulis dapat membantu memastikan konsistensi praktik sekaligus mempertahankan fleksibilitas yang menjadi ciri khas The AIR.

3. Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Inovasi

1. Faktor Internal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor internal memainkan peran fundamental dalam membentuk keberhasilan maupun keterbatasan inovasi manajerial di The AIR. Faktor-faktor ini meliputi kualitas dan karakter sumber daya manusia, budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, gaya kepemimpinan pengelola, struktur komunikasi internal, serta ketersediaan infrastruktur dasar yang menopang proses digitalisasi, refleksi, dan evaluasi pembelajaran.

Dari sisi sumber daya manusia, The AIR didukung oleh tutor yang relatif muda, adaptif, dan memiliki kedekatan sosial dengan komunitas sekitar. Karakter ini memudahkan proses eksperimen pedagogis serta penerimaan terhadap perubahan kurikulum dan sistem evaluasi baru. Namun, variasi latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar juga menciptakan perbedaan tingkat kesiapan dalam mengadopsi teknologi maupun pendekatan penilaian inovatif. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kapasitas individu merupakan prasyarat penting bagi pelembagaan inovasi, sebagaimana ditegaskan dalam literatur inovasi organisasi.

Budaya organisasi di The AIR cenderung menekankan keterbukaan, dialog, dan pembelajaran bersama. Forum refleksi rutin, diskusi informal antartutor, serta akses langsung kepada pengelola menciptakan iklim psikologis yang relatif aman bagi penyampaian gagasan baru dan kritik konstruktif. Budaya semacam ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Senge (1990), di mana inovasi tumbuh dari proses refleksi kolektif dan pencarian solusi bersama atas persoalan lapangan.

Kepemimpinan pengelola berfungsi sebagai katalis perubahan internal dengan menyediakan arah strategis, legitimasi terhadap eksperimen pedagogis, serta dukungan moral terhadap tutor yang mencoba pendekatan baru. Gaya kepemimpinan yang partisipatif memperkuat rasa memiliki *(sense of ownership)* terhadap inovasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pola ini konsisten dengan karakteristik kepemimpinan kolaboratif sebagaimana diuraikan oleh Northouse (2018), yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator proses belajar organisasi.

Struktur komunikasi internal yang relatif datar juga mempermudah penyebaran praktik baik *(best practices)* antar kelas dan level. Informasi mengenai keberhasilan modul tertentu, strategi mengajar efektif, atau temuan dari evaluasi portofolio dapat bergerak cepat melalui percakapan informal maupun forum resmi. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa belum semua proses komunikasi terdokumentasi secara sistematis, sehingga sebagian pengetahuan masih bergantung pada memori individu atau interaksi tatap muka.

Infrastruktur dasar-seperti akses internet, perangkat digital, serta platform kolaboratif-menjadi faktor penopang penting bagi inovasi, terutama dalam digitalisasi manajemen dan penyimpanan portofolio. Keterbatasan infrastruktur tidak sepenuhnya menghambat inovasi, tetapi membentuk pilihan strategi yang bersifat pragmatis dan bertahap. Hal ini memperlihatkan bagaimana kondisi internal organisasi mengarahkan bentuk inovasi yang diambil.

Jika ditinjau melalui kerangka kemampuan adaptif organisasi, faktor-faktor internal tersebut membentuk kapasitas sensing, seizing, dan reconfiguring sebagaimana dirumuskan oleh Teece (2007). Tutor dan pengelola mendeteksi perubahan kebutuhan siswa *(sensing)*, meresponsnya melalui penyesuaian kurikulum atau metode evaluasi *(seizing)*, serta menata ulang sumber daya dan prosedur kerja *(reconfiguring)*. Dengan demikian, faktor internal tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang statis, tetapi sebagai motor penggerak utama inovasi berkelanjutan di The AIR.

Implikasi dari analisis faktor internal ini mencakup perlunya strategi pengembangan kapasitas tutor secara sistematis, penguatan dokumentasi pengetahuan organisasi, investasi bertahap pada infrastruktur digital, serta penguatan mekanisme koordinasi internal. Langkah-langkah tersebut penting untuk memastikan bahwa inovasi tidak berhenti pada inisiatif individual, melainkan terlembagakan sebagai praktik kolektif organisasi.

2. Faktor Eksternal

Selain faktor internal, penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal turut membentuk arah, intensitas, dan keberlanjutan inovasi manajerial di The AIR. Faktor-faktor eksternal ini meliputi karakteristik sosial-ekonomi masyarakat sekitar, persepsi publik terhadap lembaga kursus bahasa Inggris, dinamika persaingan dengan lembaga sejenis,

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

kebijakan pemerintah daerah dan nasional di bidang pendidikan nonformal, serta perubahan kebutuhan pasar terhadap keterampilan bahasa Inggris.

Dari sisi masyarakat lokal, The AIR beroperasi dalam konteks komunitas yang memiliki aspirasi tinggi terhadap peningkatan mobilitas sosial melalui penguasaan bahasa Inggris, tetapi pada saat yang sama menghadapi keterbatasan daya beli dan akses pendidikan berkualitas. Kondisi ini mendorong lembaga untuk mengembangkan strategi inovasi yang menyeimbangkan antara keterjangkauan biaya, mutu layanan, dan keberlanjutan finansial. Storytelling promosi, fleksibilitas kurikulum, serta evaluasi portofolio menjadi instrumen penting untuk membangun kepercayaan publik di tengah keterbatasan tersebut.

Persaingan dengan lembaga kursus lain-baik yang berskala kecil maupun cabang lembaga nasional-juga menjadi pemicu inovasi. Kehadiran alternatif layanan pendidikan memaksa The AIR untuk terus memperbarui pendekatan pembelajaran dan strategi komunikasi agar tetap relevan di mata masyarakat. Dalam kerangka teori inovasi, tekanan kompetitif semacam ini sering kali berfungsi sebagai stimulus eksternal yang mempercepat adopsi praktik baru.

Kebijakan pemerintah, baik melalui regulasi pendidikan nonformal, program sertifikasi tutor, maupun dukungan pelatihan digital, turut membentuk ruang gerak inovasi lembaga. Meskipun penelitian ini menemukan bahwa dukungan kebijakan belum selalu hadir secara langsung, kerangka regulatif tetap menjadi acuan dalam perancangan kurikulum dan sistem evaluasi. Dengan demikian, inovasi di The AIR berkembang dalam batasan formal tertentu yang memerlukan kemampuan adaptasi administratif.

Perubahan kebutuhan pasar terhadap keterampilan bahasa Inggris-seperti meningkatnya tuntutan komunikasi global, akses beasiswa, atau peluang kerja-juga berperan sebagai pendorong eksternal utama. Respons The AIR terhadap tuntutan ini tercermin dalam penyesuaian fokus kurikulum, penguatan kompetensi berbicara, serta penyusunan modul tematik yang relevan dengan konteks lokal dan aspirasi peserta didik.

Dalam perspektif kemampuan adaptif organisasi, faktor-faktor eksternal tersebut berfungsi sebagai pemicu proses sensing sebagaimana dijelaskan oleh Teece (2007), yakni pengamatan terhadap peluang dan ancaman di lingkungan sekitar. Informasi mengenai persepsi masyarakat, perubahan preferensi peserta, atau arah kebijakan pemerintah kemudian

diterjemahkan ke dalam strategi internal melalui penyesuaian kurikulum, evaluasi, dan promosi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa inovasi manajerial di The AIR tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks sosial-ekonomi dan kebijakan yang melingkupinya. Lembaga ini beroperasi dalam ruang interaksi yang dinamis antara tuntutan komunitas, tekanan kompetisi, dan kerangka regulasi, sehingga keberhasilan inovasi sangat bergantung pada kemampuan membaca lingkungan dan membangun relasi dengan para pemangku kepentingan eksternal.

Implikasi dari analisis faktor eksternal mencakup perlunya strategi kemitraan dengan sekolah formal, pemerintah daerah, dan komunitas lokal; pemantauan sistematis terhadap tren kebutuhan pasar pendidikan; serta advokasi kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas lembaga kursus di daerah marginal. Upaya-upaya ini penting untuk memperluas ekosistem inovasi dan menjamin keberlanjutan jangka panjang lembaga.

Bagian ini menyajikan sintesis analitis atas seluruh temuan penelitian mengenai inovasi manajerial di The AIR dengan mengintegrasikan dimensi digitalisasi manajemen, strategi promosi berbasis storytelling, pengembangan SDM reflektif dan kolaboratif, kurikulum dinamis, evaluasi berbasis portofolio, serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses inovasi. Sintesis ini bertujuan merumuskan sebuah model konseptual yang menjelaskan bagaimana inovasi di The AIR tidak berlangsung secara linear, melainkan melalui interaksi dinamis antara aktor, struktur organisasi, praktik pedagogis, dan lingkungan sosial.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KEDIRI

Model inovasi manajerial The AIR dapat dipahami sebagai sistem siklik dan adaptif yang terdiri atas lima subsistem utama: (1) praktik pedagogis di kelas, (2) mekanisme refleksi dan pengembangan SDM, (3) infrastruktur dan tata kelola digital, (4) strategi komunikasi publik dan promosi, serta (5) sistem evaluasi berbasis portofolio. Kelima subsistem ini saling memberi umpan balik secara terus-menerus, membentuk proses pembelajaran organisasi yang memungkinkan lembaga menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan peserta didik dan tuntutan lingkungan eksternal.

Dalam kerangka teori kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*), pola ini sejalan dengan gagasan sensing seizing reconfiguring sebagaimana dirumuskan oleh Teece (2007).

Proses sensing terwujud melalui pemantauan kebutuhan siswa, tanggapan orang tua, hasil evaluasi portofolio, serta persepsi masyarakat yang tertangkap melalui aktivitas promosi dan interaksi komunitas. Proses seizing tercermin dalam keputusan pengelola dan tutor untuk menyesuaikan kurikulum, menguji metode pembelajaran baru, atau memperkuat kanal digital tertentu. Sementara itu, proses reconfiguring tampak dalam penataan ulang prosedur kerja, pengembangan kapasitas tutor, serta penguatan sistem evaluasi dan dokumentasi organisasi.

Sintesis lintas temuan juga menunjukkan bahwa aktor manusia khususnya pengelola dan tutor memegang peran sentral sebagai penghubung antar-subsistem inovasi. Kepemimpinan partisipatif memungkinkan gagasan dari level kelas naik ke tingkat kebijakan lembaga, sementara budaya reflektif memastikan bahwa keberhasilan maupun kegagalan eksperimen pedagogis diolah menjadi pembelajaran kolektif. Dengan demikian, model inovasi The AIR menempatkan relasi sosial dan proses komunikasi internal sebagai infrastruktur tak kasat mata yang sama pentingnya dengan teknologi digital.

Model ini juga memperlihatkan bagaimana inovasi pedagogis dan inovasi manajerial berjalan secara simultan. Penyesuaian metode mengajar di kelas, misalnya, memicu kebutuhan akan perubahan rubrik evaluasi, penguatan sistem portofolio digital, serta produksi narasi promosi baru. Sebaliknya, tekanan eksternal seperti persaingan lembaga kursus atau perubahan aspirasi masyarakat diterjemahkan ke dalam eksperimen kurikulum dan strategi pembelajaran yang kemudian diuji efektivitasnya melalui evaluasi portofolio. Interaksi dua arah ini menunjukkan bahwa inovasi di The AIR bersifat ko-evolusioner antara ranah pedagogis dan manajerial.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Jika dibandingkan dengan model inovasi yang banyak dijelaskan dalam literatur organisasi formal yang cenderung *top-down*, model The AIR memperlihatkan *karakter bottom up* yang kuat, di mana perubahan sering kali berawal dari praktik mikro di kelas sebelum dilembagakan melalui keputusan manajerial. Karakter ini mencerminkan adaptasi khas lembaga pendidikan nonformal di daerah marginal, yang mengandalkan fleksibilitas struktural, kedekatan dengan komunitas, serta improvisasi berbasis pengalaman lapangan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Secara konseptual, model inovasi manajerial The AIR dapat digambarkan sebagai lingkaran berlapis: pada inti terdapat interaksi tutor–siswa di kelas; lapisan kedua berupa

forum refleksi dan pengembangan SDM; lapisan ketiga mencakup sistem digital dan evaluasi portofolio; lapisan keempat berisi strategi komunikasi publik; dan lapisan terluar merupakan konteks eksternal sosial, ekonomi, dan kebijakan. Pergerakan informasi dan keputusan terjadi secara dua arah antar-lapisan, memperlihatkan bahwa tidak ada satu titik pusat tunggal yang sepenuhnya mengendalikan inovasi.

Implikasi teoretis dari model ini adalah penguatan argumen bahwa inovasi manajerial dalam pendidikan nonformal tidak dapat direduksi menjadi adopsi teknologi semata, melainkan merupakan hasil orkestrasi sosial antara aktor, praktik, dan konteks. Sementara itu, implikasi praktisnya mencakup perlunya menjaga kesinambungan forum refleksi, memperkuat sistem dokumentasi digital lintas fungsi, membangun kapasitas kepemimpinan kolaboratif, serta mengembangkan mekanisme pemantauan lingkungan eksternal secara sistematis.

Model sintesis ini menegaskan kontribusi utama tesis, yakni menunjukkan bagaimana sebuah lembaga kursus kecil di daerah mampu membangun sistem inovasi berkelanjutan melalui kombinasi fleksibilitas kurikulum, evaluasi autentik, promosi berbasis pengalaman nyata, dan pembelajaran organisasi yang terlembaga. Dengan demikian, model inovasi manajerial The AIR tidak hanya relevan bagi konteks lokal penelitian, tetapi juga menawarkan kerangka analitis yang dapat diuji lebih lanjut pada lembaga pendidikan nonformal serupa di wilayah lain.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

BAB V
PENUTUP

A. Simpulan

1. Bentuk inovasi manajerial yang diterapkan di The AIR mencakup lima aspek utama, yaitu digitalisasi manajemen, strategi promosi berbasis storytelling, pengembangan sumber daya manusia secara reflektif dan kolaboratif, kurikulum yang dinamis dan adaptif, serta evaluasi pembelajaran berbasis portofolio. Kelima inovasi tersebut saling

terintegrasi dalam mendukung efektivitas pengelolaan lembaga dan peningkatan kualitas layanan pembelajaran bahasa Inggris.

2. Keberhasilan dan hambatan inovasi manajerial di The AIR dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, kepemimpinan partisipatif, motivasi tutor, dan pemanfaatan teknologi digital, sedangkan faktor eksternal meliputi persepsi masyarakat terhadap pendidikan nonformal, kondisi sosial ekonomi daerah, dinamika jumlah peserta, serta dukungan kebijakan pemerintah. Interaksi berbagai faktor tersebut menentukan tingkat keberhasilan implementasi inovasi di lembaga.
3. Inovasi manajerial yang diterapkan di The AIR memberikan dampak positif terhadap peningkatan keterampilan bahasa Inggris peserta dan keberlanjutan lembaga. Inovasi tersebut mendorong meningkatnya kepercayaan diri peserta dalam berkomunikasi, kemampuan berbicara dan presentasi dalam bahasa Inggris, serta memperkuat citra dan daya saing lembaga di tengah persaingan pendidikan nonformal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa model inovasi manajerial berbasis komunitas dapat menjadi strategi yang efektif bagi lembaga kursus kecil dan menengah di daerah marginal untuk meningkatkan mutu layanan dan menjaga keberlangsungan organisasi.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini memperkaya kajian inovasi organisasi di bidang pendidikan nonformal dengan menunjukkan bahwa inovasi manajerial tidak dapat direduksi pada adopsi teknologi semata, melainkan merupakan hasil orkestrasi sosial antara aktor, praktik pedagogis, dan konteks lingkungan. Model inovasi The AIR memperluas penerapan kerangka kemampuan dinamis dalam konteks lembaga pendidikan kecil di daerah marginal. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan bottom–up dalam proses inovasi pendidikan, di mana perubahan sering berawal dari praktik mikro di kelas sebelum dilembagakan pada tingkat kebijakan organisasi.

2. Implikasi Praktis

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

Bagi pengelola lembaga kursus, temuan ini menunjukkan pentingnya menjaga kesinambungan forum refleksi, memperkuat dokumentasi digital lintas fungsi, mengembangkan standar evaluasi portofolio yang jelas, serta membangun strategi komunikasi publik yang etis dan autentik.

Bagi pemerintah daerah dan pemangku kebijakan pendidikan nonformal, penelitian ini mengindikasikan perlunya dukungan regulatif dan program penguatan kapasitas lembaga kursus, khususnya di wilayah nonmetropolitan, agar mampu membangun sistem inovasi berkelanjutan.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

C. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi penelitian, saran yang diajukan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga diarahkan secara strategis dan operasional agar dapat diimplementasikan secara nyata oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengembangan pendidikan nonformal.

1. Bagi The AIR (Pengelola Lembaga)

The AIR perlu melakukan langkah strategis untuk mentransformasikan praktik inovasi yang selama ini bersifat organik dan berbasis pengalaman menjadi sistem kelembagaan yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Hal ini penting agar inovasi tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi.

Pertama, penguatan pelembagaan inovasi dapat dilakukan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) refleksi tutor yang sistematis dan terjadwal. Refleksi yang selama ini berjalan secara informal perlu diformalkan dalam bentuk panduan yang memuat tujuan, mekanisme diskusi, indikator evaluasi, serta tindak lanjut hasil refleksi. Dengan demikian, proses refleksi tidak hanya menjadi aktivitas rutin, tetapi menjadi instrumen strategis dalam pengembangan kualitas pembelajaran dan profesionalitas tutor.

Kedua, The AIR perlu mengembangkan panduan evaluasi berbasis portofolio yang lebih terstandar, mencakup indikator penilaian, format dokumentasi, serta mekanisme umpan balik kepada peserta didik dan orang tua. Evaluasi portofolio yang terstruktur akan meningkatkan akuntabilitas pembelajaran serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kualitas layanan lembaga.

Ketiga, pengembangan bank materi digital menjadi langkah penting dalam memperkuat sistem pembelajaran. Bank materi ini tidak hanya berisi modul pembelajaran, tetapi juga video pembelajaran, latihan interaktif, serta dokumentasi praktik terbaik (best practices) tutor. Selain meningkatkan efisiensi, hal ini juga akan mendukung konsistensi kualitas pembelajaran di seluruh kelas.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

Keempat, The AIR perlu membangun sistem pemantauan kebutuhan pasar (market sensing system) secara berkala. Hal ini dapat dilakukan melalui survei sederhana kepada orang tua dan peserta didik, analisis tren pembelajaran bahasa Inggris, serta pemantauan kompetitor. Dengan demikian, inovasi yang dikembangkan tidak hanya responsif terhadap kondisi internal, tetapi juga adaptif terhadap dinamika eksternal.

Dengan langkah-langkah tersebut, The AIR berpotensi bertransformasi dari lembaga berbasis praktik inovatif menjadi organisasi pembelajar yang terinstitusionalisasi, yang memiliki kemampuan adaptif jangka panjang.

2. Bagi Pemangku Kebijakan (Pemerintah dan Regulator Pendidikan)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi dalam pendidikan nonformal, khususnya di daerah marginal, sangat mungkin berkembang meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Namun, keberlanjutannya sangat dipengaruhi oleh dukungan ekosistem kebijakan.

Oleh karena itu, pemerintah daerah maupun instansi terkait perlu merancang kebijakan afirmatif yang mendukung penguatan lembaga pendidikan nonformal. Salah satu langkah konkret adalah menyediakan program pendampingan (mentoring program) bagi lembaga kursus, terutama dalam aspek manajemen, digitalisasi, dan pengembangan kurikulum.

Selain itu, perlu dikembangkan program pelatihan digital (digital capacity building) bagi pengelola dan tutor lembaga nonformal. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada integrasi teknologi dalam proses pembelajaran dan manajemen lembaga.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Selanjutnya, pemerintah perlu memfasilitasi jejaring kolaborasi antar lembaga pendidikan nonformal melalui forum komunikasi, workshop bersama, atau komunitas praktik (community of practice). Jejaring ini penting untuk mempercepat difusi inovasi, berbagi pengalaman, serta memperkuat kapasitas kolektif lembaga-lembaga kecil.

Lebih jauh, kebijakan juga perlu diarahkan pada pengakuan peran strategis pendidikan nonformal sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, sehingga lembaga seperti The AIR tidak hanya dilihat sebagai pelengkap, tetapi sebagai aktor utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di daerah.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini membuka ruang yang luas untuk pengembangan kajian lanjutan, baik secara metodologis maupun substantif.

Pertama, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan replikasi model inovasi manajerial ini pada konteks lembaga kursus lain, baik di wilayah perkotaan maupun daerah dengan karakteristik sosial yang berbeda. Replikasi ini penting untuk menguji sejauh mana model yang ditemukan memiliki daya berlaku *(transferability)* pada konteks yang lebih luas.

Kedua, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk menguji hubungan antara komponen inovasi manajerial (digitalisasi, SDM reflektif, kurikulum dinamis, dll.) dengan indikator kinerja lembaga, seperti kepuasan peserta, retensi siswa, dan pertumbuhan lembaga. Pendekatan ini akan memperkuat validitas empiris dari model konseptual yang dihasilkan.

Ketiga, penelitian lanjutan juga dapat memperdalam aspek tertentu, misalnya: Analisis kepemimpinan inovatif dalam lembaga kecil; studi tentang peran storytelling dalam pemasaran pendidikan; dan kajian tentang evaluasi autentik dalam pendidikan nonformal

Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi titik awal bagi pengembangan agenda riset yang lebih luas dalam bidang manajemen pendidikan nonformal.

4. Bagi Praktisi Pendidikan

Bagi praktisi pendidikan, khususnya pengelola lembaga kursus dan pendidikan nonformal, temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi praktis dalam merancang sistem pembelajaran yang adaptif dan inovatif.

Pertama, praktisi dapat mengadopsi pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman *(experiential learning)* yang menekankan keterlibatan aktif peserta didik, suasana belajar yang tidak menekan, serta penguatan kepercayaan diri dalam berbahasa.

Kedua, penerapan evaluasi autentik berbasis portofolio dapat menjadi alternatif dari sistem penilaian konvensional. Melalui portofolio, perkembangan peserta dapat dipantau secara lebih holistik, tidak hanya dari hasil tes, tetapi juga dari proses belajar.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

Ketiga, praktisi dapat mengembangkan strategi komunikasi dan promosi berbasis storytelling, dengan menampilkan pengalaman nyata peserta didik sebagai narasi utama. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan dan kedekatan dengan masyarakat.

Keempat, penting bagi praktisi untuk membangun budaya refleksi dan kolaborasi internal, di mana tutor tidak hanya mengajar, tetapi juga terus belajar dari pengalaman, berdiskusi, dan saling memberi umpan balik.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi dalam pendidikan tidak harus selalu mahal dan kompleks. Dengan pendekatan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis kebutuhan nyata, lembaga pendidikan nonformal dapat berkembang secara signifikan bahkan dalam kondisi sumber daya yang terbatas.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478.

Wiggins, G. (1998). *Educative assessment: Designing assessments to inform and improve student performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

DAFTAR KEPUSTAKAAN

1. Buku

Brown, H. D. (2007). *Principles of language learning and teaching* (5th ed.). Pearson Education.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling*. Jossey-Bass. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mulyasa. (2013). *Manajemen pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications. Sudjana, D. (2001). *Pendidikan nonformal: Wawasan, sejarah, perkembangan, falsafah, teori pendukung, asas*. Falah Production.

Terry, G. R. (2005). *Principles of management*. Irwin. Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.

Wiggins, G. (1998). *Educative assessment: Designing assessments to inform and improve student performance*. Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KERINCI

2. Jurnal/Artikel Ilmiah

Ambarita, J. (2018). Inovasi manajerial lembaga kursus bahasa di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 10*(2), 145–160.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.

Paulson, F. L., Paulson, P. R., & Meyer, C. A. (1991). What makes a portfolio a portfolio? *Educational Leadership, 48*(5), 60–63.

Prasetyo, A., & Kurniawan, B. (2021). Kepemimpinan kolaboratif dalam pendidikan vokasi berbasis digital. *Jurnal Kependidikan, 5*(1), 55–70. https://doi.org/10.21831/jk.v5i1.34567

Rahmah, I. S., & Mubarak, L. A. (2025). Transformasi digital dalam manajemen pendidikan nonformal di TPQ Al Manar. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial, 2*(12), 877–883.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478.

3. Dokumen, Laporan, Regulasi, dan Portal Berita

Ahmad International Resources. (2025). *Profil program kursus bahasa Inggris*. Sungai Penuh: AIR Publication.

British Council. (2022). *Continuing professional development (CPD) for English teachers in Indonesia*. British Council.

Cabinet Office Japan. (2019). *Society 5.0: A people-centric super-smart society*. Government of Japan.

Education First. (2024). *EF English Proficiency Index 2024*. EF Education First. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 8 Tahun 2022 tentang Standar Tata Kelola Lembaga Pendidikan Nonformal*. Kemendikbudristek.

Kerinci Update. (2023, Juli 15). Kampung Inggris hadir di Kerinci: Tutor jebolan Pare Kediri. [Artikel berita].

OECD. (2020). *The future of education and skills 2030*. OECD Publishing.

The SMERU Research Institute. (2021). *Kesenjangan pendidikan di Indonesia: Tantangan dan solusi*. SMERU.

UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2021). *Non-formal education in times of COVID-19*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

LAMPIRAN – LAMPIRAN

A. Pedoman Wawancara

Innovasi Pendidikan Bahasa Inggris di The Ahmad International Resources

1. Tutor

a. Digitalisasi Manajemen
   1) Bagaimana pengalaman Anda saat pertama kali menggunakan aplikasi digital (LMS, Google Workspace, dll)?
   2) Apakah sistem digital membantu mengurangi beban administrasi?
   3) Bagian mana yang paling membantu, dan bagian mana yang paling membingungkan?

b. Storytelling Promosi
   1) Bagaimana menurut Anda efektivitas promosi dengan cerita/testimoni dibanding brosur formal?
   2) Apakah storytelling meningkatkan kepercayaan masyarakat?
   3) Adakah cerita siswa/orangtua yang paling berhasil menarik minat pendaftar baru?

c. SDM Reflektif
   1) Apa yang Anda rasakan ketika menulis laporan refleksi bulanan?
   2) Apakah ada perubahan cara mengajar Anda setelah forum refleksi?
   3) Bagaimana kolaborasi antartutor dalam memperbaiki kurikulum?

d. Kurikulum Dinamis
   1) Apakah kurikulum The AIR sering diperbarui?
   2) Bagaimana peran tutor dalam merancang kurikulum?
   3) Apakah Anda pernah menguji modul baru sebelum dipakai luas?

e. Evaluasi Portofolio
   1) Apa perbedaan evaluasi portofolio dengan ujian tertulis?
   2) Bagaimana portofolio membantu menilai perkembangan siswa?
   3) Apa kesulitan Anda dalam menilai portofolio siswa?

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

2. Siswa

a. Digitalisasi

1) Apakah aplikasi belajar memudahkanmu memahami materi?
2) Apakah kamu lebih suka menerima materi lewat aplikasi atau kertas?
3) Apakah kamu merasa terbantu dengan video/rekaman kelas?

b. Storytelling

1) Apakah cerita tutor/teman membuat kamu lebih semangat?
2) Cerita apa yang paling berkesan bagimu?
3) Apakah kamu juga ingin menceritakan pengalamanmu di The AIR?

c. Refleksi Tutor

1) Apakah tutor sering bertanya tentang pendapatmu mengenai cara mengajar?
2) Pernahkah pendapatmu dipakai untuk memperbaiki pembelajaran?

d. Kurikulum Dinamis

1) Apakah materi belajar sesuai kebutuhanmu (misalnya speaking sehari-hari, ujian, beasiswa)?
2) Apakah kurikulum sering diubah sesuai perkembanganmu?
3) Apakah kamu pernah dilibatkan dalam memilih materi?

e. Portofolio

1) Apakah kamu senang tugasmu dikumpulkan dalam portofolio (video, tulisan, proyek)?
2) Apakah kamu bisa melihat perkembangan kemampuanmu dari portofolio?
3) Apakah portofolio membuatmu lebih percaya diri?

3. Orangtua

a. Digitalisasi

1) Apakah Anda merasa lebih mudah memantau perkembangan anak dengan sistem digital?
2) Apakah laporan nilai/portofolio digital lebih jelas dibanding cara lama?
3) Apakah komunikasi dengan tutor via WhatsApp/Google Form efektif?

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KERINCI

b. Storytelling

1) Apakah Anda pertama kali tahu The AIR dari cerita/testimoni?
2) Apakah cerita itu memengaruhi keputusan mendaftarkan anak?
3) Apakah Anda ingin berbagi cerita pengalaman anak di The AIR?

c. SDM Reflektif

1) Menurut Anda, apakah tutor The AIR mau mendengar masukan orangtua?
2) Apakah Anda melihat ada peningkatan kualitas mengajar dari waktu ke waktu?

d. Kurikulum Dinamis

1) Apakah kurikulum The AIR terasa relevan dengan kebutuhan anak Anda?
2) Apakah Anda melihat perubahan kurikulum dari tahun ke tahun?
3) Apakah Anda pernah diajak memberi masukan tentang materi pembelajaran anak?

e. Portofolio

1) Apakah Anda bisa melihat perkembangan nyata anak dari portofolionya?
2) Apakah portofolio membuat anak lebih percaya diri di rumah?
3) Apakah Anda merasa portofolio lebih adil daripada sekadar nilai angka?

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

B. LEMBAR OBSERVASI PARTISIPATIF

1. Tujuan

Mengamati secara langsung praktik nyata inovasi manajerial dalam konteks alami.

2. Jenis Observasi

a. Partisipatif moderat (peneliti hadir namun tidak dominan)
b. Natural setting

3. Format Identitas Observasi

a. Tanggal:
b. Waktu:
c. Lokasi:
d. Kegiatan:
e. Aktor yang terlibat:

4. Matriks Observasi

a. Proses Pembelajaran

Indikator:

1) Metode pembelajaran
2) Interaksi tutor-peserta
3) Respons peserta
4) Suasana kelas

Catatan

1) Deskripsi rinci kejadian
2) Pola interaksi

b. Rapat Reflektif

Indikator:

1) Pola komunikasi
2) Keterbukaan diskusi
3) Pengambilan keputusan
4) Budaya refleksi

Catatan:

1) Siapa dominan?
2) Apakah partisipatif?

5. Aktivitas Promosi

Indikator:

1) Jenis konten
2) Narasi storytelling
3) Platform yang digunakan

Catatan:

1) Respons audiens
2) Gaya komunikasi

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

6. Manajemen Organisasi

Indikator:

1) Sistem kerja
2) Koordinasi tim
3) Penggunaan teknologi

Catatan:

1) Efisiensi kerja
2) Pola kepemimpinan

7. Format Catatan Lapangan

1) Deskripsi faktual
2) Interpretasi awal
3) Refleksi peneliti
4) Hal unik/menarik

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

C. INSTRUMEN DOKUMENTASI

1. Tujuan

Mengumpulkan data sekunder untuk memperkuat dan memverifikasi temuan.

2. Jenis Dokumen

Internal

1) SOP
2) Modul kurikulum
3) Laporan refleksi
4) Data peserta
5) Arsip digital

Eksternal

1) Media online
2) Jurnal ilmiah
3) Regulasi pemerintah
4) Laporan lembaga

3. Indikator Analisis Dokumen

1) Isi utama
2) Tujuan dokumen
3) Kesesuaian dengan praktik
4) Relevansi dengan penelitian

4. Format Analisis Dokumen

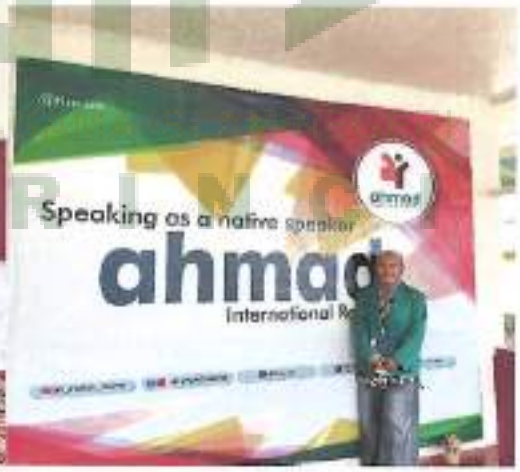
1) Nama dokumen:
2) Jenis:
3) Sumber:
4) Tahun:
5) Ringkasan isi:
6) Temuan penting:
7) Keterkaitan dengan variabel:

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

DOKUMENTASI PENELITIAN LAPANGAN













INSTITUT AGAMA NEGERI
KEDIRI







INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KENDARI



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I