

DETERMINASI MADRASAH EFEKTIF

Oleh:

Opik Abdurrahman Taufik
Universitas Pendidikan Indonesia
(e-mail: opiktaufik@gmail.com)

ABSTRAK

Reformasi pendidikan di kawasan Asia dijelaskan dengan adanya tiga gelombang pergerakan keunggulan pada sekolah-sekolah dengan model *school effective* dan *school improvement*. Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang penting di Indonesia memerlukan pengelolaan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Salah satu Madrasah Aliyah unggulan program Kementerian Agama adalah MAN Insan Cendekia Serpong. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis keterkaitan kompetensi dan komitmen SDM (Kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan), monitoring prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik, partisipasi orang tua, orientasi kebijakan, kepemimpinan kepala madrasah, kurikulum dan evaluasi, budaya madrasah, dan prestasi siswa bidang akademik dan non akademik di MAN Insan Cendekia Serpong. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, Kompetensi Sumber daya manusia madrasah MAN Insan Cendekia Serpong linear dengan kebutuhan sebuah lembaga pendidikan, sehingga berdampak baik pada pelaksanaan program dan kegiatan madrasah. *Kedua*, Partisipasi Orang tua di MAN Insan Cendekia cukup baik, baik yang diwadahi tingkat kelas (FKOT) sampai tingkat sekolah (Komite Madrasah). *Ketiga*, Kepemimpinan kepala madrasah menggunakan pendekatan yang kondusif dalam menciptakan suasana peningkatan mutu madrasah. *Keempat*, Budaya madrasah Insan Cendekia Serpong berbanding lurus dengan pencapaian hasil belajar siswa.

Kata kunci : Efektif, Unggul, Kepemimpinan, Budaya Sekolah, Iklim Sekolah

ABSTRACT

Education reform in the region described by the three-wave movements excellence in schools with effective school models and school improvement. Madrasah is one of the important institutions of Islamic education in Indonesia requires management to suit the demands of the times. One of the Madrasah Aliyah is the flagship program of the Ministry of Religious MAN Insan Cendekia Serpong. The purpose of this study was to analyze the relationship of competence and commitment of human resources (The Principal, teachers and education personnel), monitoring student achievement in academic and non-academic, parent participation, policy orientation, principal leadership, curriculum and evaluation, Islamic culture, and achievements students' academic and non-academic fields in MAN Insan Cendekia Serpong. The results of this study can be summarized as follows: First, human resource competencies MAN Insan Islamic Scholar Serpong linearly with the needs of an educational institution, so the impact both on the implementation of the program and activities of madrasahs. Second, participation in MAN Insan Cendekia Parents pretty good, both housed on grade level (FKOT) up to the level of school (Madrasah Committee). Third, principal leadership approach in creating an atmosphere conducive madrasah quality improvement. Fourth, MAN Insan Cendekia Serpong proportional to the achievement of student learning outcomes.

Key word : Effective, Leadership, School Culture, School Climate

PENDAHULUAN

Mengapa madrasah perlu mendapat perhatian yang memadai? Di samping alasan-alasan etis dan tuntutan moral dalam berbangsa dan bernegara seperti diamanatkan oleh UUD 1945, terdapat juga alasan praktis-pragmatis, yaitu bahwa perbaikan terhadap madrasah lebih mudah dan murah (Rahim, 2003 : xv). Setidaknya bila dilihat dari perspektif teori pendidikan Yunani Kuno, terdapat tiga aspek pendidikan yaitu : Etika (akhlak), civic dan pengetahuan. Menurut Tafsir (2003) kalau kita bandingkan madrasah dan sekolah umum pada tiga aspek tersebut, maka madrasah, setidaknya secara teoritis, memenuhi dua aspek pertama, sedangkan sekolah umum hanya aspek ketiga.

Berdasarkan hasil penelitian Tim Studi pengembangan Sub-sektor Madrasah Kementerian Agama tahun 2003 ditemukan bahwa ada beberapa ungkapan umum yang menunjukkan perbandingan keuntungan Madrasah dibandingkan sekolah umum, yaitu :

1. Berakar kuat
2. Madrasah di Indonesia adalah unik
3. Berkembang di masa krisis
4. Pro miskin
5. Mendukung gender
6. Menyediakan nilai dan norma kesholehan sebagai jawaban terhadap tuntutan keluarga.

Meskipun dalam perkembangan sampai saat ini, madrasah tidak lagi eksklusif dengan menerima fiqh dan hadis saja (Rahim, dkk, 2012: 20) tetapi berbagai disiplin ilmu lainnya juga diterima. Namun dalam pelaksanaan pendidikannya masih sangat perlu dikembangkan.

Madrasah atau sekolah harus dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pada diri siswa tidak dapat diserahkan hanya pada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan juga pada iklim kehidupan dan budaya sekolah secara keseluruhan. Setiap sekolah sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh siswanya untuk menguasai keempat kompetensi di atas sesuai dengan jenjang pendidikannya dan misi khusus yang diembannya.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan fokus masalah tentang: Bagaimana menjadikan sebuah madrasah ideal sehingga menjadi sekolah efektif? Peneliti mengambil studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong yang banyak dijadikan rujukan oleh madrasah-madrasah lain

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk Menganalisis keterkaitan aspek kompetensi dan komitmen SDM (Kepala Sekolah, guru dan staf), monitoring prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik, partisipasi orang tua, orientasi kebijakan kepemimpinan kepala madrasah, kurikulum dan evaluasi, budaya madrasah, dan prestasi siswa bidang akademik dan non akademik di MAN Insan Cendekia Serpong, dan Merekomendasikan strategi peningkatan kualitas madrasah efektif di masa depan

Secara teoritis, dapat memberikan masukan terhadap pengembangan manajemen pendidikan khususnya di Indonesia dalam merumuskan dan mendesain sekolah yang berkualitas.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua unsur pendidikan yang terkait dengan kondisi nyata yang dihadapi bersama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, di samping mendorong dan memotivasi lembaga-lembaga pendidikan lain dalam menerapkan manajemen pendidikan berkualitas

Sekolah dapat dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain (Hoy and Miskel, 2008:32).

Di negara maju seperti Amerika, untuk menunjukkan sekolah yang bermutu, tidak menggunakan istilah unggulan (excellent),

melainkan *effective*, *develop*, *accelerate*, dan *essensial*. Lebih jauh lihat Budisatyo dalam laman http://www.suaramerdeka.com/harian/0508/23/x_opi.html

Sekolah efektif diartikan sebagai sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar (Komariah 2010:36, Cheng, 1996, Mortimore, 1991, Abin, 1999:11). Hal ini merujuk bahwa efektivitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasa berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal.

Jaap Scheerens (2003) menjelaskan bahwa sekolah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu: (1) kepemimpinan yang kuat; (2) penekanan pada pencapaian kemampuan dasar; (3) adanya lingkungan yang nyaman; (4) harapan yang tinggi pada prestasi siswa; (5) dan penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.

Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang penting di Indonesia selain pesantren. Keberadaannya begitu penting dalam menciptakan kader-kader bangsa yang berwawasan keislaman dan berjiwa nasionalisme yang tinggi. Salah satu kelebihan yang dimiliki madrasah adalah adanya integrasi ilmu umum dan ilmu agama (subhan, 2005).

Kata "*Madrasah*" berasal dari bahasa Arab dari akar kata "*darosa*", "*yadrusu*", "*darsan*", dan "*madrasatan*" (درس-يدرس-درسا-ومدرسة) yang berarti belajar. Kata madrasah (مدرسة) dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) yang secara harfiah berarti "tempat belajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" (مدرس) yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" (المدرس) juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat". (Abu Luwis, 221)

Menurut Rahim (2011:21), madrasah yang unggul itu harus memiliki keunggulan dalam 3 aspek, yaitu pembentukan moral/karakter, penguasaan sains dan penguasaan life skill.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa madrasah efektif itu adalah madrasah yang mencapai standar pendidikan dan keunggulan madrasah adalah madrasah yang melampaui standar pendidikan dengan indikator kepuasan pelanggan sekolah dan prestasi lulusan.

Beberapa determinasi dominan madrasah efektif itu terdiri dari : (1) Kompetensi Guru Madrasah yang memadai (2) Komitmen SDM

Madrasah yang tinggi (3) Monitoring prestasi siswa (4) Partisipasi orang tua (5) Kebijakan di Madrasah (6) Kepemimpinan kepala madrasah (7) Kurikulum madrasah (8) Sistem Evaluasi Belajar di Madrasah (9) Budaya dan Iklim madrasah, dan (10) Prestasi siswa

Penelitian ini difokuskan untuk mendeskripsikan dan menganalisis determinasi (dominan) pencapaian keunggulan madrasah (sekolah efektif) di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong Tangerang Selatan provinsi Banten.

METODE PENELITIAN

Strategi pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Peneliti beranggapan bahwa penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan desain studi kasus. Rancangan studi kasus, juga digunakan karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subjek penelitian.

Di samping itu, pemilihan strategi ini juga terkait dengan peristiwa kontemporer yang menjadi obyek penelitian. Studi kasus lebih dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer yang tidak dapat dimanipulasi. Keunikannya dibanding dengan pendekatan historis adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti, yaitu dokumen, peralatan, wawancara, dan observasi (Yin, 2008: 12).

Berdasarkan fokus kajian, penelitian, subyek dan karakteristik datanya, maka metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Ia disebut sebagai metode penelitian etnografi karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Ia juga disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Djam'an dan Aan, 2010; Sugiyono, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

MAN Insan Cendekia Serpong merupakan madrasah unggulan program Kementerian Agama Republik Indonesia selain MAN Insan Cendekia Gorontalo. Bahkan pada tahun ini (2013) Kementerian Agama membuka madrasah serupa di Riau dan akan direncanakan akan membuka madrasah serupa di beberapa kota di Indonesia

Bagi sebuah madrasah seperti MAN Insan Cendekia Serpong, visi dan misi memiliki kedudukan yang sangat penting dalam proses peningkatan mutu dan kepemimpinan. Karena dalam visi tersebut memuat seperangkat nilai, semangat atau tujuan serta target sekolah yang harus dicapai di masa yang akan datang. Visi harus diinternalisasikan dalam keseharian aktivitas sekolah dan warganya dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Menjadi madrasah unggulan mempunyai beban dan tanggung jawab yang besar, karena selalu dituntut untuk menjaga kualitasnya. Namun kepala madrasah Insan Cendekia Serpong tampaknya kurang setuju untuk dikatakan unggulan, dia hanya akan berusaha secara optimal untuk memfungsikan komponen dan unsure-unsur yang ada sesuai fungsinya.

Tujuan pendidikan di madrasah ini tercermin juga dalam logo madrasah. Logo ini

adalah hasil karya pemenang lomba desain logo madrasah dengan sedikit sentuhan tambahan yang diselenggarakan pada era Kepala MAN Insan Cendekia Serpong, Drs. Japar, tahun 2005. Desainernya adalah Muhammad Kasful Fuadi. Logo Insan Cendekia diambil dari kata INSAN yang ditulis dengan gaya kaligrafi *Kufi* dalam frame seni *Arabesquesimetris*.

1. Kompetensi SDM Madrasah

Salah satu faktor yang membuat MAN Insan Cendekia Serpong menjadi *benchmark* bagi sekolah lain adalah dari segi SDMnya yang mempunyai kompetensi akademik di atas standar, maksudnya lebih dari 60% guru yang mengajar di Insan Cendekia lulusan pasca sarjana sesuai bidang keahliannya.

Bentuk tanggung jawab dengan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah maupun guru dan tenaga kependidikan terwujud dalam professional kerja dan harapan yang tinggi akan mutu madrasah. Masing-masing guru dan karyawan terlihat sudah ada sebelum jam kerja mulai, dan masing-masing sudah membawa persiapan alat-alat kerjanya.

Sistem boarding yang menuntut jam kerja 24 jam, membuat guru dan tenaga pendidikan lainnya membutuhkan energi ekstra. Tak jarang ketika jam istirahat ada saja yang masih harus dikerjakan.

Untuk terus menyesuaikan dengan tuntutan ilmu pengetahuan yang terus berkembang, MAN Insan Cendekia mempunyai beberapa kegiatan pengembangan sumber daya manusia seperti yang tercantum pada buku pedoman akademik pembelajaran tahun 2012

2. Komitmen Sumber Daya Manusia

Ada hal menarik yang ditemukan di MAN IC Serpong berkenaan dengan masalah komitmen warga madrasah, yaitu Kepala sekolah membuat komitmen dalam bentuk kontrak kerja langsung dengan Direktur Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI. Kontrak kerja ini dibuat atas inisiatif sendiri sebagai komitmennya dalam bekerja. (bentuk kontrak terlampir) Di samping itu, kontrak kerja ini dibuat agar pencapaian tujuan kerja menjadi jelas dan terarah, dan mendorong lebih kuat (energy) sehingga dalam pencapaian targetnya dapat dengan mudah dievaluasi.

Tidak hanya masalah materi yang menjadikan warga madrasah betah mengabdikan diri di Insan Cendekia, tetapi terlihat dari suasana yang cukup jauh dari kebisingan hiruk pikuk aktivitas kota dan kebersamaan yang hangat sehingga menimbulkan saling percaya yang cukup tinggi menjadi faktor tersendiri. Di tambah dengan lingkungan yang aman, seluruh wilayah madrasah dan asrama dibatasi dengan pagar tembok setinggi ± 2 m. Hal ini membuat kinerja menjadi lebih baik dan efektif dibandingkan dengan di tempat lainnya.

3. Monitoring prestasi siswa

Ada tim kedisiplinan yang bertugas memantau kegiatan siswa dalam kesehariannya, baik di asrama maupun di luar asrama. Begitu juga beberapa program pada bidang kesiswaan seperti terdapat dalam buku Pedoman Pembelajaran (SD) sebagai berikut:

Pembinaan kesiswaan adalah usaha, tindakan, atau kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan potensi siswa agar tumbuh dan berkembang secara utuh dalam berbagai aspek kehidupannya, baik di sekolah maupun diluar sekolah sehingga terbentuk individu siswa yang sesuai dengan tujuan pendidikan di sekolah Insan Cendekia pada khususnya dan tujuan pendidikan nasional pada umumnya.

4. Partisipasi orang tua

Di MAN IC Serpong, dalam rangka mewadahi partisipasi orang tua dibentuk sebuah wadah bersama yang dinamakan FKOT (forum Komunikasi Orang tua) yang ada setiap kelas. Sedangkan Komite terdiri hanya perwakilan dari FKOT tersebut. Jadi komunikasi dengan orang tua murid ada tiap kelas. Semua orang tua bisa berkomunikasi dengan guru dan sekolah melalui FKOT itu. Sedangkan Komite itu sifatnya hanya

menjembatani antara sekolah dengan pihak-pihak lain.

Setidaknya ada 4 saung yang telah dibangun oleh komite madrasah Insan Cendekia Serpong, yang digunakan untuk belajar mandiri siswa baik perseorangan maupun kelompok. Saung itu terletak di antara plaza madrasah, kantin dan asrama siswa.

5. Kebijakan di madrasah

Suasana keterbukaan dan kenyamanan di lingkungan MAN IC Serpong menjadi faktor yang sangat signifikan dalam memotivasi semua warga IC. Hal ini menunjukkan betapa kesungguhan itu diciptakan tanpa paksaan. Masing-masing mengerjakan tugas sesuai Tupoksi dengan kesungguhan dan tanpa ada rasa cemas.

Budaya saling melayani antar warga yang tercipta dalam setiap perilaku di MAN IC menjadi motivasi tersendiri bagi semua orang untuk bekerja lebih baik. Di samping ada reward yang mengapresiasi setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

6. Kepemimpinan kepala madrasah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Dari penuturan Kepala Madrasah, didapat beberapa keterangan berkenaan dengan kepemimpinan dan manajemen di MAN IC Serpong. Kepala Madrasah menerapkan prinsip manajemen di MAN IC itu terdiri dari 5K, yaitu Keterbukaan, Kebersamaan, Keteladanan, Keadilan dan Kenyamanan.

7. Kurikulum madrasah

MAN Insan Cendekia menggunakan kurikulum Diknas (SMA) dan kurikulum Kemenag (MA) yang diperkaya sesuai visi dan misi sekolah. Artinya, struktur program kurikulum diperkaya dengan penguasaan base Insan Cendekia knowledge of science and technology (program pemantapan Iptek) dan peningkatan kualitas Imtak. Untuk itu dilakukan penambahan jam tatap muka untuk bidang-bidang MAFIKIBI (Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi), pendidikan agama Islam, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab. Program penunjang kurikulum didesain sedemikian rupa untuk mempersiapkan para siswa tuntas dalam belajar dan membantu siswa siap menghadapi

Ujian Nasional, ujian masuk Perguruan Tinggi baik di dalam maupun di luar negeri.

Program penunjang itu di antaranya : Program klinik mata pelajaran bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, program pengayaan berupa study club, studi lapangan terpadu bagi seluruh siswa, bimbingan intensif UN dan SPMB. Selain itu, dikembangkan juga kurikulum tersembunyi (hidden curriculum) dalam program pembinaan dan pembiasaan hidup dengan nilai-nilai Islami, pengembangan diri, dan pendidikan kecakapan hidup (leadership life skill)

8. Evaluasi

Penerapan system penilaian di MAN Insan Cendekia memperhatikan prinsip-prinsip penilaian sebagai berikut :

- a. Penilaian untuk semua kompetensi dasar
- b. Penilaian dapat dilakukan pada satu atau lebih kompetensi dasar
- c. Hasil penilaian dianalisis dan ditindak lanjuti melalui program remedial atau program pengayaan
- d. Penilaian meliputi seluruh kompetensi dasar dalam ranah kognitif, psikomotor dan afektif. Aspek afektif diukur melalui pengamatan dan kuesioner.

Untuk mendorong motivasi peserrta didik dalam meningkatkan hasil belajarnya pada setiap mata pelajaran, maka pada setiap akhir semester diberikan penghargaan kepada setiap peserta didik yang memperoleh nilai tertinggi pada setiap mata pelajaran dan penghargaan kepada peserta didik-peserta didik yang mencapai prestasi akademik terbaik pada semua mata pelajaran (peringkat 1-3)

9. Budaya madrasah

Menurut Kepala Sekolahnya, berkenaan dengan budaya organisasi di MAN IC Serpong ini adalah diterapkannya kebiasaan dalam budaya kerja bagaimana setiap orang saling melayani. Ada semacam kebiasaan Budaya saling melayani. Di mana kepala sekolah melayani wakil-wakil, melayani guru-guru, dan melayani anak-anak, dan seterusnya, karena budaya melayani itu lebih penting daripada budaya dilayani. Kalau sudah setiap orang punya rasa melayani, maka tidak ada lagi rasa jumawa yang merasa seseorang lebih tinggi, lebih terhormat, dan lain sebagainya dari orang lain.

10. Prestasi siswa

Kompetensi lulusan MAN IC Serpong juga dapat diandalkan untuk bisa hidup mandiri di tengah masyarakat. Sehingga walaupun mereka belum berkesempatan melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi, mereka sudah dibekali dengan berbagai kompetensi yang dirasa cukup untuk mandiri. Misalnya keterampilan menjahit, kegiatan

keagamaan, praktek mengajar dan lain-lain bisa menjadi kemampuan yang bisa diandalkan untuk mandiri.

Kegiatan akademik yang menonjol dari prestasi madrasah ini yaitu diraihnya berbagai penghargaan dari keikut sertaannya pada berbagai lomba, baik yang tingkat nasional maupun tingkat internasional. Prestasi terakhir yang di raih berkenaan dengan pelaksanaan Ujian Nasional tahun 2013 yang belum lama selesai.

Tujuan madrasah Insan Cendekia Serpong yang digambarkan dalam visi dan misi sekolah, merupakan pandangan ke depan dan wawasan sebuah madrasah. Dalam konteks organisasi pendidikan, visi diperlukan bukan hanya untuk menunjukkan jati diri madrasah/ sekolah saja, melainkan juga untuk memberi kesan mendalam mengenai cita-cita besar yang hendak di capai.

1. Kompetensi SDM Madrasah

Hampir setiap guru di MAN Insan Cendekia sudah tersertifikasi sebagai tenaga pendidik yang dilakukan pemerintah. Artinya standard professional dari kinerja guru Insan Cendekia tidak diragukan lagi. Di samping itu, prestasi yang diraih siswa-siswi Insan Cendekia menunjukkan bukti sebagai hasil kerja dari kepemimpinan kepala madrasah dan gurunya.

Di samping itu tanggung jawab pada tugas dan wewenang kepala madrasah dan guru serta karyawan madrasah Insan Cendekia menjadi nilai tersendiri dalam mencapai tujuan madrasah. Keikhlasan yang ditunjukkan oleh SDM MAN Insan Cendekia sebagai modal plus dalam meningkatkan kinerja personil sehingga pencapaian sasaran tidak terasa memberatkan.

Keberadaan manajemen SDM dalam organisasi pendidikan (sekolah) dapat menunjang tercapainya tujuan sekolah. Karena itu, salah satu ciri sekolah yang efektif adalah adanya pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif (Depdiknas, 2002: 15). Implikasinya adalah penataan tenaga kependidikan harus dilakukan dengan berlandaskan kepada filosofi, prinsip, konsep dasar, dan strategi manajemen SDM.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dari segi kompetensi, SDM Madrasah Insan Cendekia sudah mencukupi sebagai salah satu faktor input untuk madrasah efektif.

2. Komitmen

Adanya kontrak kerja yang dibuat kepala madrasah MAN Insan Cendekia Serpong merupakan salah satu bentuk komitmen awal dalam melaksanakan tugas masing-masing warga madrasah. Komitmen ini sangat diperlukan dalam sebuah madrasah sebagai organisasi pendidikan dimana seseorang (SDM) memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen yang tinggi yang ditunjukkan SDM warga MAN Insan Cendekia menunjukkan bahwa kesadaran akan pencapaian tujuan sesuai dengan kesepakatan-kesepakatan sebelumnya. MAN Insan Cendekia nampaknya berusaha mengikat warganya untuk terus menyadarkan bahwa setiap orang yang terlibat di madrasah merupakan bagian dari organisasi yang tidak terpisah. Membangun kepercayaan merupakan cara untuk menciptakan komitmen. Kepercayaan dari warga madrasah tidak akan diperoleh apabila mereka hanya diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi, bukan sebagai asset utama madrasah. Selain itu karyawan tidak merasa sebagai bagian dari organisasi apabila tidak dihargai oleh organisasinya.

Pemberian *reward* dan pengembangan kompetensi di MAN Insan Cendekia merupakan cara untuk meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kepuasan kerja warga madrasah. Karena kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang rendah cenderung mengakibatkan komitmen terhadap organisasi yang rendah pula.

3. Monitoring Prestasi Siswa

Penyeleksian siswa dari awal yang dilakukan MAN Insan Cendekia Serpong merupakan monitoring awal prestasi dan kemampuan siswa. Proses rutin ini merupakan pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas kemajuan siswa tersebut ke depan. Dalam hal memantau perubahan, yang fokus pada proses dan keluaran, meliputi dua subjek yang harus dilakukan, yaitu : Monitoring melibatkan perhitungan atas apa dilakukan dan monitoring melibatkan pengamatan atas kualitas dari layanan yang kita berikan.

Keberhasilan proses pemantauan ditentukan oleh penilaian yang secara rinci dapat memberikan umpan balik berupa gambaran yang jelas tentang tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki. Kepala Sekolah dan guru tidak akan dapat membuat saran-saran untuk perbaikan organisasi dan program sekolah yang diinginkan, kecuali jika pada mereka tersedia hasil-hasil penilaian (Oteng Sutisna).

Pembentukan tim kedisiplinan di MAN Insan Cendekia Serpong juga merupakan salah satu alat pemantauan dapat berfungsi sebagai pencegah terjadinya penyimpangan. Apabila dalam tindakan pemantauan ditemukan hambatan atau penyimpangan hendaknya diambil tindakan positif berupa perbaikan atau perubahan dalam pelaksanaannya.

Oleh karena itu pemberian *reward* bagi siswa yang berprestasi dan pembinaan sebagai *punishment* baik akademik maupun non akademik (termasuk di dalamnya perilaku siswa) yang dilakukan MAN Insan Cendekia Serpong merupakan tindakan efektif dalam monitoring kemajuan siswa.

4. Partisipasi orang tua

Orang tua harus menjadi patner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, karena kerjasama diantara keduanya sangat penting dalam membentuk pribadi peserta didik. Dalam suasana yang demikian, sekolah memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai patner orang tua dan sebagai penghasil tenaga kerja terdidik. Sebagai partner orang tua, sekolah akan dipengaruhi oleh corak pengalaman seseorang didalam lingkungan orang tua, bahan bacaan, tontonan dan kondisi sosial ekonomi. Sekolah juga harus bertanggung jawab terhadap perubahan orang tua yang dapat dilakukan melalui fungsi layanan bimbingan, dan forum komunikasi antara sekolah dengan orang tua. Disisi lain, kesadaran peserta didik untuk mendayagunakan orang tua sebagai sumber belajar dipengaruhi oleh kegiatan dan pengalaman belajar yang diikutinya disekolah.

Model partisipasi yang sudah berjalan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong adalah dengan dibentuknya Forum Komunikasi Orang Tua (FKOT) di masing-masing kelas, dan Komite Madrasah di tingkat sekolah yang merupakan perwakilan anggota FKOT. Model seperti ini sepertinya efektif dalam jalinan komunikasi antara sekolah dan orang tua.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat dikemukakan bahwa sekolah dan orang tua merupakan partnership dalam berbagai aktivitas yang berkaitan dengan aspek-aspek pendidikan, diantaranya: (1) sekolah dengan orang tua merupakan satu keutuhan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembinaan pribadi peserta didik; (2) sekolah dengan tenaga kependidikan menyadari pentingnya kerjasama dengan orang tua, bukan saja dalam melakukan pembaharuan tetapi juga dalam menerima berbagai konsekuensi dan dampaknya, serta mencari alternative pemecahannya; (3) sekolah dengan orang tua sekitar memiliki andil dan mengambil bagian serta bantuan dalam pendidikan di sekolah, untuk mengembangkan berbagai potensi secara optimal sesuai dengan harapan peserta didik.

5. Kebijakan di Madrasah

Dalam setiap keputusannya Kepala MAN Insan Cendekia Serpong berupaya untuk bermusyawarah terlebih dahulu, baik tingkat pimpinan maupun guru dan karyawan. Hal ini

sesuai dengan prinsip pengambilan keputusan model *win win solution* dan tidak berbenturan dengan peraturan yang ada, di mana semuanya mempunyai tugas yang sama dan tidak menguntungkan sepihak. Dengan demikian setiap kebijakannya dalam pengelolaan, monitoring evaluasi dan lain sebagainya berjalan sesuai kesepakatan yang memunculkan tanggung jawab bersama, terutama setiap kebijakan tersebut berorientasi pada peningkatan mutu madrasah.

Berbagai kebijakan untuk mereformasi madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan perlu dengan seksama memperhatikan dan memahami keunikan sekolah agar upaya perubahan dapat berhasil dengan baik dan sudah dilakukan oleh pimpinan MAN Insan Cendekia.

Dalam konteks organisasi madrasah sebagai suatu sistem, semua warga madrasah Insan cendekia Serpong baik dimensi individu dan dimensi organisasi berinteraksi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagai lembaga pendidikan tempat terjadinya proses pembelajaran, maka mengelola organisasi madrasah memerlukan kebijakan manajemen dan kepemimpinan yang dapat memberi ruang bagi tumbuh dari berkembangnya pembelajaran dari mulai tataran individu sampai tataran organisasi yang dapat mendorong berkembangnya kreativitas dan inovasi, untuk itu diperlukan respon yang tepat serta budaya organisasi yang terbuka dan kondusif bagi berkembangnya kebebasan berekspresi. Setiap individu anggota organisasi madrasah mempunyai latar belakang pribadi yang berbeda-beda, yang akan memberikan dampak pada kontribusi mereka bagi organisasi, untuk itu organisasi perlu mengelola hal tersebut secara efektif untuk dapat menumbuhkan sinergitas dalam organisasi diantara berbagai individu yang terlibat di dalamnya, sehingga pembelajaran mereka dalam organisasi madrasah dapat memberikan kontribusi bagi inovasi pendidikan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala Madrasah Insan Cendekia merupakan faktor penentu dalam mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, karena dalam aplikasinya peran kepemimpinan sering didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Pimpinan pendidikan adalah setiap orang yang telah melaksanakan tugas kepemimpinan pendidikan dan memiliki kelebihan dalam kemampuan dan kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinir karyawan pendidikan dan pengajaran.

Dalam kapasitasnya sebagai pimpinan tertinggi, Kepala madrasah sebenarnya dapat menggunakan empat pendekatan. Keempat hal tersebut adalah pendekatan kuasa pengaruh (*Power Influence Approach*) pendekatan sifat atau ciri (*Trait Approach*), pendekatan perilaku (*Behavior Approach*), dan pendekatan situasional (*Contingency Approach*) (Yulk;102)

Walaupun belum lama menjabat kepala Madrasah, tapi sebelum ditempatkan menjadi kepala madrasah di MAN Insan Cendekia Serpong, kepala madrasah saat ini (Suwadi:2013) pernah menjabat kepala madrasah Insan Cendekia Gorontalo. Dengan demikian pengalaman dan wawasannya dapat diandalkan dalam mengelola MAN Insan Cendekia Serpong. Wawasan dan pengalaman ini sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi.

7. Kurikulum

Kurikulum gabungan dari Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama serta adopsi (benchmarking) kurikulum dari beberapa lembaga di luar negeri yang diterapkan di MAN Insan Cendekia, merupakan kurikulum pengembangan yang disesuaikan dengan tuntutan perkembangan pengetahuan dan informasi. Kurikulum MAN Insan Cendekia mengembangkan keharmonisan pemilikan kemampuan logika, etika, estetika, dan kinestetika. Dengan demikian, kurikulum dapat membantu peserta didik agar berkembang sebagai individu sesuai dengan bakat dan kemampuannya, serta tumbuh menjadi warga negara yang bertanggungjawab dan dapat dipercaya.

Prinsip dasar pengembangan kurikulum berbasis kompetensi sebagai suatu proses yang dinamik adalah: keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestetika; kesamaan memperoleh kesempatan; memperkuat identitas nasional; menghadapi abad pengetahuan; menyongsong tantangan teknologi informasi dan komunikasi; mengembangkan keterampilan hidup; mengintegrasikan unsur-unsur penting ke dalam kurikuler; pendidikan alternatif; berpusat pada anak sebagai pembangun pengetahuan; pendidikan multikultur dan multibahasa; penilaian berkelanjutan dan komprehensif; dan pendidikan sepanjang hayat.

Beberapa program penguatan materi pembelajaran, program keagamaan, muatan lokal, keputrian dan keterampilan yang dimasukkan dalam kurikulum MAN Insan Cendekia merupakan hasil pengolahan dan pengembangan madrasah menuju pencapaian target yang telah ditetapkan. hal ini cukup potensial dalam membangun sebuah madrasah yang efektif, dimana outputnya dibekali

penguasaan pengetahuan yang terus dapat dikembangkannya secara mandiri.

8. Evaluasi

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.

Penilaian hasil belajar baik melalui tes harian, formatif dan sumatif serta tagihan-tagihan lain di MAN Insan Cendekia Serpong merupakan salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan madrasah. Penilaian ini dilakukan pada semua mata pelajaran dan dilakukan oleh guru bidang studi yang bersangkutan.

Evaluasi yang dilakukan MAN Insan Cendekia Serpong tidak hanya dilakukan pada hasil pembelajaran saja, tetapi juga program dan kegiatan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengevaluasi madrasah harus dilakukan pada semua hal yang berkaitan dengan proses pencapaian tujuan.

Dengan demikian evaluasi pembelajaran hendaknya (a) dirancang sedemikian rupa, sehingga jelas abilitas yang harus dievaluasi, materi yang akan dievaluasi, alat evaluasi dan interpretasi hasil evaluasi, (b) menjadi bagian integral dari proses pembelajaran, (c) agar hasilnya objektif, evaluasi harus menggunakan berbagai alat (instrumen) dan sifatnya komprehensif, (d) diikuti dengan tindak lanjut

9. Budaya Madrasah

Kasus MAN Insan Cendekia Serpong yang berkenaan dengan budaya madrasah cukup unik dan sebenarnya tidak terlalu beda dengan madrasah lainnya di Indonesia. Misalnya kebiasaan mengucapkan salam, disiplin waktu dan kebersihan, melayani, penghargaan, penghormatan dan lainnya terlihat jelas dalam kegiatan keseharian warga madrasah.

Hal-hal sederhana di atas yang dilakukan warga madrasah Insan Cendekia Serpong menunjukkan kepribadian dan hasil pendidikannya, sekaligus proses yang berpengaruh signifikan pada pencapaian tujuan madrasah.

Budaya madrasah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu madrasah dengan madrasah lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya madrasah tersebut.

Asumsi, keyakinan dan nilai-nilai yang terinternalisasikan pada setiap anggota organisasi sekolah merupakan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Budaya sekolah akan membentuk situasi organisasi sekolah baik itu situasi fisik maupun sosial, dan kondisi ini menunjukkan suatu iklim sekolah, dengan demikian budaya sekolah pada dasarnya akan membentuk iklim sekolah

10. Prestasi

Prestasi madrasah dalam bidang akademik yang diperoleh MAN Insan Cendekia Serpong cukup banyak. Hal ini menunjukkan kualitas sebuah madrasah yang unggul. Begitu juga nilai para siswa lulusan MAN Insan Cendekia memperoleh yudisium sangat memuaskan. Tetapi prestasi non akademik tidak terlalu menonjol di MAN Insan Cendekia, terutama dalam bidang keagamaan. Padahal sebagai sebuah madrasah yang berlabel Islam, prestasi kegiatan keagamaan minimal berbanding lurus dengan prestasi akademiknya.

Begitu juga terlihat dari sebaran alumni MAN Insan Cendekia Serpong, setiap tahunnya hampir tidak ada yang melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi agama. Walaupun hal ini bukan menjadi ukuran tingkat penguasaan keagamaan dan keshalehan seseorang, tetapi setidaknya ada kaderisasi ke arah sana. Seperti dalam Al-Qur'an di katakan :

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka Telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis data hasil penelitian di lapangan dan pembahasannya, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut; (1) Dalam memilih, menunjuk, dan mengangkat SDM sebuah lembaga pendidikan diperlukan penyeleksian yang sesuai dengan kebutuhannya, sehingga akan berfungsi optimal dalam mencapai

tujuan yang ditetapkan. (2) Pengawasan yang sistemik pada siswa, mulai dari awal masuk, proses, sampai mencapai kelulusan merupakan faktor yang signifikan dalam melihat perkembangan kemampuan siswa. (3) Kerjasama orang tua untuk mencapai tujuan bersama dalam pendidikan sangat penting adanya. Dalam suasana

yang demikian, madrasah memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai partner orang tua dan sebagai penghasil tenaga kerja terdidik. Sebagai partner orang tua, sekolah akan dipengaruhi oleh corak pengalaman seseorang didalam lingkungan orang tua, bahan bacaan, tontonan dan kondisi sosial ekonomi. (4) Pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah dengan mempertimbangkan peningkatan mutu yang sesuai dengan situasi perkembangan ilmu pengetahuan dan globalisasi menjadi syarat utama dalam kebijakan madrasah. (5) Kompetensi, wawasan dan pengalaman merupakan modal utama dalam kepemimpinan efektif kepala madrasah. Kepala madrasah dapat mempengaruhi semua komponen pendidikan di madrasah. Lima pendekatan kepemimpinan kepala madrasah IC yaitu : Keterbukaan, Kebersamaan, Keteladanan, Keadilan dan Kenyamanan efektif mempengaruhi SDM madrasah. (6) Modifikasi kurikulum sangat diperlukan dalam perkembangan pendidikan, baik dengan cara benchmarking atau pengembangan kebijakan lokal. Tuntutan perkembangan masyarakat global dan teknologi menjadi faktor utama dalam perekayasa kurikulum madrasah. (7) Perilaku dan prestasi yang tergambar dalam semua aktivitas kehidupan sehari-hari merupakan hasil budaya madrasah. Pembiasaan yang baik dan pembelajaran yang mengkondisikan cara-cara beradab merupakan faktor signifikan dalam membentuk budaya madrasah yang baik. (8) Penghargaan pada kejuaraan akademik atau non akademik merupakan pencapaian prestasi sebuah madrasah, di samping kemandirian lulusan dan dapat melanjutkan ke jenjang selanjutnya.

Berdasarkan beberapa temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditawarkan sebagai berikut :

1. Keterbatasan dan kendala madrasah dalam beberapa hal, setidaknya bisa dimusyawarahkan dengan orang tua siswa. Di sisi lain madrasah pun harus menyadari keterbatasan dan kemampuan orang tua siswa, sehingga diperlukan adanya keselarasan yang harmonis. Kegiatan pemilihan guru dan karyawan teladan yang diprakarsai orang tua menjadi salah satu kegiatan pilihan dalam rangka partisipasi. Di samping kegiatan rutin seperti pengambilan hasil pembelajaran siswa, rapat komite, dan konsultasi.

2. Kepemimpinan kepala madrasah dalam mempengaruhi semua komponen pendidikan menjadi sangat penting dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, karena di samping sebagai motivator, pemersatu, pemberdaya, pengendali dan sebagainya, juga mempunyai tanggung jawab besar dalam kemajuan organisasi sekolah. Oleh karena itu peneliti merekomendasikan agar para pemimpin dan calon pemimpin membekali diri dengan kemampuan teknis dan manajerial dalam pengelolaan sebuah organisasi sekolah. Pelatihan dan training yang cukup sebelum menjadi kepala madrasah yang efektif menjadi sangat penting dan solutif sebagai pembekalan dan peningkatan kompetensi.
3. Madrasah sebagai input perguruan tinggi secara sistematis harus mengimbangi pula. Program dan kegiatan madrasah melalui kurikulumnya dituntut untuk menyesuaikan dan memperhatikan perkembangan kebutuhan masyarakat. Adanya standard kurikulum yang ditetapkan pemerintah baik melalui Kemendikbud atau Kemenag belum tentu bisa langsung sesuai dengan suatu madrasah. Oleh karena itu bentuk benchmarking dan pengayaan muatan lokal yang selektif menjadi sangat diperlukan untuk memperkaya kontribusi dan penyempurnaan kurikulum yang ada. Dalam hal ini dibutuhkan kerjasama dan kemitraan dengan institusi terkait seperti perguruan tinggi baik di dalam maupun di luar, serta instansi-instansi yang mempunyai relevansi dengan pengembangan mutu madrasah lainnya.
4. Penciptaan budaya madrasah yang kondusif, mendorong semua komponen pendidikan melakukan kinerja yang baik pula. Kinerja yang baik dibutuhkan untuk menghasilkan pencapaian tujuan yang optimal dan pencapaian tujuan itu dibangun atas dasar komitmen yang tinggi dari para pelakunya. Proses ini memerlukan strategi yang cermat sehingga memerlukan kajian yang lebih dalam. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu masukan penting dalam penciptaan suasana kondusif di madrasah, karena seorang pemimpin bisa mempengaruhi dan melakukan intervensi procedural.

DAFTAR PUSTAKA

Abas, Sirojuddin dan Fachruddin, Fuad et al. (2007). *Meninjau Ulang Pendidikan Islam di Indonesia Madrasah Pesantren*;

Evaluasi Kritis Sistem Pembelajaran. Jakarta: PPIM.

- Alma, B. (2008). *Manajemen Corporate Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan (Fokus pada Mutu dan Layanan Prima)*, Bandung : Alfabeta.
- Armstrong, Michael (2003), *The Art of HRD, Managing People, a practical guide for line managers*, terj. Mengelola Karyawan, *Buku Wajib bagi manajer Lini*, Jakarta; Bhuana Ilmu Populer
- Ansar dan Masaong A.K, (2010). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Implementasi di Sekolah Dasar*, Gorontalo: Nurul Jannah
- Azra, Azyumardi. (2002), *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos
- Biklen and Bogdan. (1992). *Qualitative Research For Education*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Boyce, K. (2006). *Using a Comprehensive Leadership Framework as a Scholarship and Teaching Tool*. *Journal of Leadership Education*. Vol.5 Issue 2 Fall. 2006. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Burhanuddin. (2004). *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Mizan.
- Cartwright, J. (2009). *Cultural Transformation: Nine Factors For Continuous Business Improvement*. Singapore : Financial Times/Prentice Hall.
- Cheng, Yin-Cheong dan Wai-ming Tam (2007). *School Effectiveness And Improvement In Asia: There Wave, Nine Trends And Challener*. T.Townsend (Ed), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, 245-268
- Danial, Endang, Syaiful Syam (editor), (2011). *Gagasan dan Pemikiran Pembangunan Pendidikan Di Indonesia Penghargaan dan Penghormatan 68 tahun Prof.Dr.H.Abdul Azis Wahab, MA (Ed.)*, Laboratorium PKn FPIPS UPI.
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Darling-Harmond, L. (1997). *The Right to Learn: A Blueprint for Creating Schools that Work*. San Francisco: Jossey-Bass
- , (2006). *Powerful Teacher Education*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- , and Bransford, J. (2005). *Preparing Teachers for a Changing World. What Teachers Should Learn and be Able to Do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dirjen Dikti Depdiknas. (2004). *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 – 2010, Mewujudkan perguruan tinggi berkualitas Buku Pendukung HELTS 2003-2010*.
- Douglas, M. W. (2008). *Indicator of educational Effectiveness and Efficiency*, Tallahassee: IEES Florida State University.
- Edward, S. (2007). *Total Quality Management in Education*. Philadelphia: Inc.
- Eisner (2001) “Should American have a national Curriculum? *Educational Leadership* 49
- El Widdah, Minnah, Asep Suryana dan Kholid Musyaddad, (2012). *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung:Alfabeta
- EMIS–Basic Education Project (BEP). 2002. *Madrasah Menggugat, Madrasah Digugat*. Jakarta: Ditjen Binbaga Islam Departemen Agama RI.
- Everard, K.B., Geoffrey Morris, dan Ian Wilson. (2004). *Effective School Management*. London: Sage
- Fadjar, A.M. (2008). *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI.
- , (2006). *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berwawasan Transformatif*. Bandung .Gunung Djati Press.
- Fattah, Nanang. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Cetakan Pertama, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , (2004), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya.
- Fraenkel & Wallen (2000). *Educational Research: A Guide to The Process*, New York: The Free Press.
- Gaffar, M. F. (2004), *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung : Tim Dosen FIK IKIP.
- Gary, Y. (2005). *Leadership in Organization (Fourth Edition)*, London : Jossey-Bass Publishers.

- Gie, The Liang. (2002). *Cara Belajar yang Efisien*. Yogyakarta: Liberty
- Gibbson, P. & Michael, K. (2002). *Marketing Higher and Further Education*. British : Library Cataloguing in Publication Data.
- Griffin, M. (2004). *Leadership in Organization*, London : Jossey-Bass Publishers.
- Hadiwiranata, (2007). *Komitmen Beragama Dalam Berorganisasi*. Bandung : Rosdakarya.
- Herman, J.L & Herman, J.J. (2005). *Total Quality Managemant (TMQ) For Education Technology* [Online] May- June hlm 1418. Tersedia:<http://www.palgravejournals.com/hep/journal/v20/n1/full/8300144a.html> [17 September 2006].
- Hidayat, Ara dan Imam Machali (2010). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung:Pustaka Educa
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. Boston: Mc Grow Hill.
- Hunger, D. J. and Wheelen,T. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi (Ed). (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Jamhari, et. al. (2002). *Bekerja Bersama Madrasah Membangun Model Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta : Basic Education Project (BEP) Departemen Agama RI bekerja sama dengan Indonesian Institute For Society Empowerment (INSEP)
- Kemenag RI (2011). *Buku Laporan Dokumentasi Kegiatan Tahun 2011*, Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
- Kinicki, A. & Robert, K. (2003). *Organizational Behavior, Key Concept Skill & Best Practice. International Edition*. New York: McGraw Hill &Irwin.
- Komariah, Aan, dan Cipi Triatna. (2006). *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali, (2012). *Manajemen Pendidikan; Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogyakarta: Ar-ruz Media
- Meirawan, Danny. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*. Bandung : IPB Press
- McGaw, Barry, Kevin Piper, Diana Banks, Beryl Evans. (1993). *Making School More Effective; Report of the Australian Effective Schools Project*. The Australian Council for Education Research Ltd.
- Miller, G., and Scott, S. (2000). *Living in the Environment: Principles, Connections, and*
- Miles, Matthew B dan Huberman, A. Michael (2007), *Analisis Data Kualitatif, terjemah buku Qualitative Data Analysis*. Penerjemah Tjetjep Rohidi dan Mulyarto, Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Motwani, J, and Kumar, A. (2007). *The Need For Implementing Total Educational Management* . Pp. 131-135 MCB: University Press. Tersedia:[Http://www.westga.edu/distance/ojdl/summer62/beaudoin62.htm](http://www.westga.edu/distance/ojdl/summer62/beaudoin62.htm) [17 September 2006]
- Muhaimin. (2003). *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya : Pustaka Pelajar.
- Mulyasa, E., (2007), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta.
- Nugraha, Mulyawan S, (2012), *Potret Ideal Guru Madrasah*, Sukabumi: Mulya Sejahtera Nugraha dan DPD PGM Kab.Sukabumi
- Paul, J. and Marvin, W.P. (2009), *Improving Academic Management*, Canada : Jossey-Bass Publishers.
- Pierce, Jon L. dan Donald G. Gardner. (2002) *Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective*. South Western: Thomson Learning.
- Porter, L.W. And Steers, R. M. (2005). *Efektifitas Organisasi (Kaidah Tingkah Laku)*.
- Qomar, M. (2007), *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta : Erlangga.
- Rahim, Husni. (2001). *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos
- Rahim, Husni, Rusydy Zakaria, Jejen Musfah, Fauzan, (2011). *Madrasah Sebagai Alternatif Pendidikan Unggul*, Lembaga

- Penelitian UIN Jakarta dan UIN Jakarta Press
- Raihani. (2008). *An Indonesian model of successful school leadership*. Emerald Journal of Education Administration, Vol. 46 No. 4, 2008. Emerald Group Publishing Limited.
- Ramelan, R. (2008). *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta : MEP Fakultas Ekonomi Trisakti.
- Reynolds, David, Peter Cuttance. (1992). *School Effectiveness; Research, policy and practice*. London: Cassell
- Rice, M. F. (2004). *Organizational Culture, Social Equity, and Diversity Teaching Public Administration Education in The Post Modern Era*.
- Tersedia: <http://www.naspaa.org/initiatives/jpa/pdf/Organizational.PDF> [10].
- Robbin, S.P. (2003). "Organizational Behavior, Eleventh Edition. International Edition, Volume 18." New Jersey :Prentice Hall International Inc.
- Sa'ud, U.S. dan Makmun, A.S. (2005). *Perencanaan Pendidikan – Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung : Rosda.
- Sa'ud, Udin Saefudin. (2008). *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. (2003). *Total Quality in Education*. Philadelphia-London: Kogan Page Limited. Terj. Fachruraji (2007), *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCisoD
- Saridjo, Marwan (2010). *Pendidikan Islam Dari Masa ke Masa; Tinjauan Kebijakan Publik Terhadap Pendidikan di Indonesia*. Bogor: Ngali Aksara dan Almanar Press.
- Scheerens, Jap. (2003). *Menjadikan Sekolah Efektif*. Penerjemah Abas Jauhari. Jakarta : Logos. Teks asli: *Improving School Effectiveness*. UNESCO (2000)
- Schein, E. (2007), *Organizational Culture and Leadership*. London and Philadelphia : Kogan Page.
- Slee, Roger, Gaby Weiner. (1998). *School Effectiveness for whom? Challenges to the school effectiveness and school improvement movements*. London: Falmer Press, USA: Taylor & Francis Inc.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pustaka Ilmu.
- Sinamo, Jansen. (2010), *8 Etos Keguruan*, Jakarta: Institut Darma Mahardika
- Spangehl, S. (2007). *How to discuss Organizational Culture*. Tersedia: http://www.aqip.org/index.php?option=com_content&task=views&id=86&Itemid=115 [5 Juni 2007].
- Stoner. (2006). *International Handbook of Leadership for Learning*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Subhan, Arief. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20; Pergumulan antara Modernisasi dan Identitas*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Sugiyono. (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R+D*, Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk, (2008). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung : Refika Aditama
- Susanto, A. (2009). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Bandung : Linggajaya.
- Suyatno, Thomas. (2002). *Kualitas Sekolah Menengah Umum. Disertasi*, Jakarta: PPs UNJ, tidak dipublikasikan.
- Syafarudin, (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press
- Tobroni. (2007). *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*. (online). Tersedia : <http://researchengines.com/drtoBroni5-07.html>. diunduh Desember 2012
- Wahab, Abdul Azis. (2007). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Bandung : Alfabeta.
- Walker et.al. (2002). "Reports of cases at law and in chancery argued and determined in ..., Volume 24, Illinois. Supreme Court." New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- Wayne, K. Hoy dan Miskel C. G. (2008 : 177) *Educational Administration (Theory, Research, and Practice) Sixth Edition*. Singapore: Inc.
- Wibowo, (2006), *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta.
- William, J. (2008). *Religious Commitment*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.

Tersedia : www.ed.Uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/1998

William, J. S. (2006). *The Human Resources Function In Educational Administration*. New Jersey:Prentice Hall Engelwood Cliffs.

Yorke, antz. (2009). "Assuring Quality and Standars in globalize Higher Education, (Journal) Vol & Number I. 1998." MCB : University press.

Zeithaml, P. and Berry, (2008). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Press.

Zelko, H. P. and Frank, E.X. D. (2009). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, Pennsylvania State University : Holt, Rinehart and Winston.