



**PENGEMBANGAN ADAPTABILITAS MANAJEMEN MADRASAH MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA) 2017**

Oleh :

Nugraha Suharto, Aan Komariah, Yayah Rahyasih  
Departemen Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Email : [nugrahasuharto@upi.edu](mailto:nugrahasuharto@upi.edu)

***Abstract.** Madrasahs should be able to become the front line in the face of the ASEAN Economic Community (MEA), marked by economic movements at high speeds and free moves without control. The swirl of the power of economic movement will crush every country that is unable to survive it, and every country must be ready to mingle and compete if they want to survive. The world of education has become the main and solid foundation to continue to stand up to it, and for madrasahs to be the main challenge the management is no longer conventional but must have adaptive management to the pace of economic change. The development of this adaptability model is a pathway and guide for madrasah managers to have global competitiveness while continuing to develop superior religious values that are world-oriented and world-oriented and hereafter*

**Informasi Artikel :**

Artikel diterima 14 Januari 2019  
Perbaikan 16 Maret 2019  
Diterbitkan 15 Juni 2019  
Terbit Online 26 Juni 2019

**Kata kunci:** Adaptability, Education Management, Madrasah, Competitiveness .

**A. PENDAHULUAN**

Masyarakat sampai saat ini masih memandang madrasah sebagai lembaga pendidikan “kelas dua” dan bahwa sebagian besar orang tua lebih memilih sekolah-sekolah umum untuk putra/putrinya, padahal di Provinsi Jawa Barat sendiri terdapat sekitar 6.843 madrasah

(negeri dan swasta mulai dari MI, MTs, dan MA) dengan jumlah total guru lebih dari 120.000 orang, namun masih kurang mendapat perhatian masyarakat. Contohnya, kesenjangan antara SMA dan MA di Jawa Barat untuk nilai rata-rata hasil UN.

**Tabel 1.**

Perbandingan Nilai Rata-Rata UN untuk SMA dan MA dalam Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Matematika di Jawa Barat

Jenis	2009	2010	2011	2012	Rata
SMA	7,57	7,65	7,50	7,83	<b>7,64</b>
MA	7,14	7,22	7,07	7,60	<b>7,26</b>

Sumber : BPS Dinas Pendidikan Jawa Barat (2012), diolah.

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa pada dasarnya nilai rata-rata UN untuk MA di Jawa Barat cenderung lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata UN untuk SMA. Namun demikian, nilai rata-rata UN tersebut cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan kondisi tersebut, maka diperlukan adaptabilitas manajemen madrasah untuk melakukan lompatan minimal sejajar dengan sekolah negeri lainnya.

Secara harfiah, madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar secara formal. Namun demikian, untuk beberapa hal madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah seperti mengajarkan ilmu pengetahuan umum sebagaimana yang diajarkan di sekolah, madrasah memiliki karakter tersendiri, yaitu sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakat di sekitarnya. Sementara itu, sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan relatif dipengaruhi oleh iklim pencerahan akademik dari Barat.

Permasalahan di atas, menjadi landasan dalam melakukan pengembangan manajemen yang bersifat

adaptif terhadap setiap perubahan akan tetapi memiliki nilai religius yang sudah menjadi *core business* dari keberadaan madrasah itu sendiri. Dengan pengembangan model manajemen yang adaptif ini akan mampu mengimbangi setiap perubahan dengan terobosan-terobosan yang terbaru sehingga lulusannya mampu bersaing dan memiliki kesiapan bersaing dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

## **B. PEMBATASAN DAN PERUMUSAN MASALAH**

### **1. Pembatasan Masalah**

Berbagai tantangan yang dihadapi madrasah dari masyarakat secara umum maupun tuntutan dari kebijakan dan para pelanggan pendidikan madrasah menuntut madrasah menyesuaikan diri melalui suatu manajemen dengan tertuju pada suatu perubahan dalam berbagai komponen penting madrasah, sehingga diharapkan dapat mewujudkan madrasah berdaya saing global.

Untuk itu, manajemen perubahan merupakan suatu harapan untuk dapat menjawab tantangan perubahan yang secara formal diwadahi oleh suatu perundangan yang berpihak pada keinginan pembaharuan pendidikan telah diberlakukan melalui Undang-undang

No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan dalam salah satu ayatnya bahwa pengelolaan madrasah didasarkan pada manajemen berbasis madrasah. Manajemen berbasis madrasah membawa nuansa baru, antara lain melaksanakan desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah.

Apabila dicermati secara komprehensif pada gambar 1.1, banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manajemen perubahan

dan madrasah yang efektif, baik dari sisi sumber daya manusianya, alat dan metodenya, kebijakan, maupun dari sisi finansialnya. Identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi madrasah efektif ini akan menggambarkan bagaimana kesiapan madrasah dalam menghadapi MEA 2017.

Berdasarkan hal tersebut, maka kajian penelitian ini dibatasi pada kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi dan memiliki dominasi tersendiri sesuai dengan masalah yang dihadapi madrasah.



**Gambar 1.**  
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Madrasah Efektif  
Sumber: Dawyan Syah (2009), dan Depag (2004)

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model adaptabilitas manajemen madrasah dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kapasitas manajemen madrasah untuk melakukan lompatan strategis dalam menggali semua potensi sumber daya madrasah sehingga mampu diberdayakan seoptimal mungkin sehingga adaptif terhadap berbagai perubahan dan menghasilkan lulusan yang berdaya saing global dengan tetap berorientasi religius di dunia dan akhirat.

Mendapatkan gambaran madrasah pada saat ini (*positioning*) mengenai kepemimpinan kepala madrasah aliyah negeri dan swasta di Kabupaten Tasikmalaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

Mendapatkan gambaran mengenai budaya madrasah aliyah dan swasta di Kabupaten Tasikmalaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

Mendapatkan gambaran mengenai partisipasi masyarakat terhadap Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Tasikmalaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

Mengetahui gambaran mengenai pembiayaan madrasah aliyah negeri dan swasta di Kabupaten Tasikmalaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

Mengetahui gambaran kinerja guru madrasah aliyah negeri dan swasta di Kabupaten Tasikmalaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Urgensi Penelitian

Penelitian ini diharapkan pada akhirnya dapat menghasilkan pengembangan model adaptabilitas manajemen madrasah dalam menghadapi dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2017. Sehingga dengan terbentuknya model yang adaptif pada setiap perubahan maka madrasah tidak lagi menjadi sekolah agama saja akan tetapi sekolah yang mampu mencetak generasi muda yang berdaya saing global dengan tetap memiliki jiwa religius dan berorientasi dunia dan akhirat. Membangun *competitive advantage* dilakukan dengan mengembangkan *core capabilities* sebagai penggabungan rantai nilai kombinasi dari *core competencies* dan *strategic process*. Sehingga dapat dikatakan bahwa *core capabilities* merupakan *resources* yang dimiliki lembaga. *Core capabilities* yang

terbentuk digabungkan dengan *core behaviour* akan menjadi *key success factors* yang tepat bagi lembaga yang memiliki adaptabilitas tinggi dalam manajemennya.

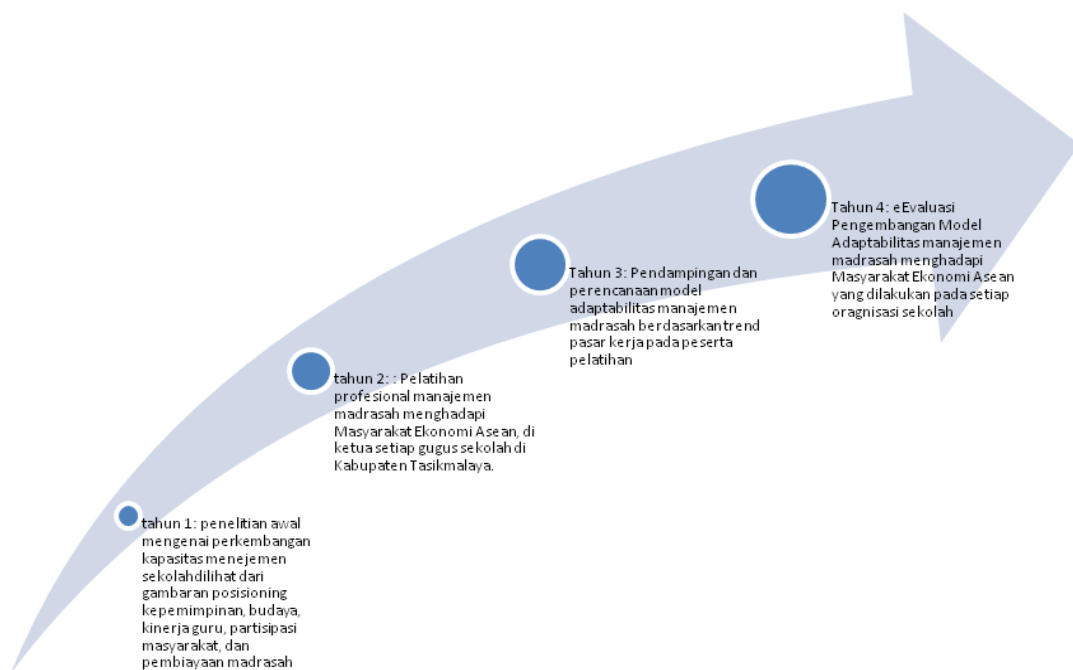
## 2. Road Map Penelitian

Tahun Pertama: Penelitian awal yang dilakukan mengenai perkembangan kapasitas manajemen sekolah dilihat dari gambaran *positioning* kepemimpinan, budaya, kinerja guru, partisipasi masyarakat, dan pembiayaan madrasah.

Tahun Kedua: Pelatihan profesional manajemen madrasah menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean, di ketua setiap gugus sekolah di Kabupaten Tasikmalaya.

Tahun Ketiga: Pendampingan dan perencanaan model adaptabilitas manajemen madrasah berdasarkan *trend* pasar kerja pada peserta pelatihan .

Tahun Keempat: Evaluasi Pengembangan Model Adaptabilitas manajemen madrasah menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean yang dilakukan pada setiap organisasi sekolah masing-masing sehingga dapat dilihat hasil dan perkembangan yang telah terjadi akan adaptabilitas manajemen madrasah menghadapi masyarakat ekonomi asean (MEA).



**Gambar 2.** Roadmap penelitian

### 3. Gambaran Madrasah yang Bermutu

Berkaitan dengan gambaran madrasah bermutu, Sammons et al. (1995) menjelaskan sebelas faktor sebagai indikator madrasah (sekolah) efektif dan mutu madrasah, yaitu:

- a) *Professional Leadership*. Mutu madrasah ditentukan oleh adanya kepemimpinan yang profesional. Kepala madrasah sebagai pemimpin profesional dituntut untuk mengembangkan standar penentuan strategi, tujuan, dan sasaran madrasah, juga memberdayakan guru dan staf administrasi untuk mencapai kinerja yang optimal.
- b) *Shared Vision*. Visi bersama berkaitan dengan pemikiran dan konsep-konsep yang dipersepsi sama dan digunakan bersama oleh seluruh individu dalam organisasi. Visi bersama madrasah secara implisit dapat terwujud bersamaan dengan adanya budaya madrasah yang kondusif.
- c) *A learning environment*. Lingkungan belajar yang efektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap pertumbuhan, perkembangan, dan kinerja seseorang (guru dan siswa). Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru lebih berkinerja tinggi dalam melakukan tugas mengajarnya.
- d) *Concentration on teaching and learning*. Selama ini proses belajar mengajar diyakini baik sebagai “*direct transmission belief about learning and instruction*” maupun “*constructivist beliefs about learning and instruction*” Pengembangan proses berpikir dan menalar lebih ditekankan daripada hanya memperoleh pengetahuan tertentu. Kualitas pengajaran dan pembelajaran sangat penting dalam pembelajaran siswa. Praktik pengajaran yang berorientasi pada siswa dapat meningkatkan partisipasi siswa dalam belajar dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar siswa.
- e) *Purposeful teaching*. Yang dimaksud dengan *purposeful teaching* di sini adalah meningkatkan prestasi belajar siswa dengan pengelolaan yang efisien, kejelasan tujuan, pembelajaran yang terstruktur dan

praktik yang adaptif. Guru dituntut untuk memahami kebutuhan perkembangan peserta didik dan melibatkan peserta didik dalam pembelajaran pada jenjang yang sesuai. Selain itu guru juga dituntut untuk mengidentifikasi kelemahan siswa dalam mencapai standar kurikulum.

- f) *High expectation.* Harapan yang tinggi untuk semua peserta didik melibatkan semua guru dalam mengambil peran aktif untuk mendukung dan memonitor kemajuan siswa dalam belajar, mengkomunikasikan harapan mengenai tingkat prestasi belajar bagi semua peserta didik, dan memberikan tantangan intelektual bagi siswa. Dalam hal ini kepala madrasah hendaknya melibatkan semua guru untuk mengambil peran aktif, secara konsisten dan transparan mengkomunikasikan harapan yang tinggi mengenai prestasi siswa, meningkatkan dialog profesional dalam menanggapi berbagai penelitian mengenai kesulitan belajar siswa, dan mendukung serta mengarahkan guru untuk mengenal perbedaan

dalam gaya belajar siswa agar semua siswa memiliki pengalaman belajar dan memenuhi tantangan dalam bidang akademik dan non-akademik.

- g) *Positive reinforcement.* Perencanaan berkaitan dengan kejelasan tujuan organisasi, diiringi dengan keluasan dan keseimbangan, keberlanjutan, dan kemajuan tujuan organisasi. Di madrasah, guru melakukan penguatan positif mengenai apa yang diinginkan guru dari pembelajaran siswanya dan metode apa yang paling tepat dalam pembelajaran tersebut agar mencapai standar prestasi belajar yang tinggi.
- h) *Monitoring progress.* Adalah tugas kepala madrasah dan jajarannya, didukung oleh guru dan staf TU untuk melakukan monitoring penyelenggaraan pendidikan mulai dari saat penerimaan murid baru sampai pelepasan lulusan. Fokus dari monitoring ini adalah pada siswa, terutama pada proses pembelajaran siswa dan evaluasi kinerja madrasah secara keseluruhan.
- i) *Pupil right and responsibilities.* Mutu madrasah dapat dilihat

juga dari tingkat kepercayaan diri siswa yang tinggi. Siswa mampu memikul tanggung jawab sesuai dengan posisinya sebagai siswa yang harus belajar dan mengerjakan tugas dan kewajibannya selama duduk di bangku madrasah. Dalam hal ini, pihak madrasah perlu menanamkan nilai-nilai positif untuk perkembangan psikologi siswa. Pengendalian siswa yang dianggap memiliki kesulitan belajar dapat melibatkan guru bimbingan dan konseling. Pada saat ini, hak-hak siswa terutama pada akses terhadap fasilitas pembelajaran dan perkembangan teknologi informasi.

- j) *Home-school partnership*. Kemitraan madrasah dengan orang tua khususnya dan masyarakat pada umumnya sangat penting dalam mempersiapkan siswa, terutama lulusan MA, untuk terjun langsung ke masyarakat. Hubungan baik dengan orang tua dan masyarakat senantiasa dipelihara. Keterlibatan orang tua mulai dari perencanaan kurikulum sampai evaluasi pembelajaran merupakan nilai tambah untuk

perbaikan mutu madrasah.

- k) *A learning organization*. *Learning organization* ini lebih merupakan salah satu ciri dari pengembangan mutu madrasah yang dapat memfasilitasi warga madrasah untuk berbagi kewenangan, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah dan negosiasi, memberi pelatihan kepada guru. Suatu *learning organization* memungkinkan adanya keterbukaan dan kepercayaan di antara warga madrasah. Semua warga madrasah menerima umpan balik dan belajar keterampilan-keterampilan baru. *Learning organization* yang dilakukan dengan baik dapat mendukung kurikulum berbasis-madrasah dan pengembangan kompetensi dan kinerja guru serta staf.

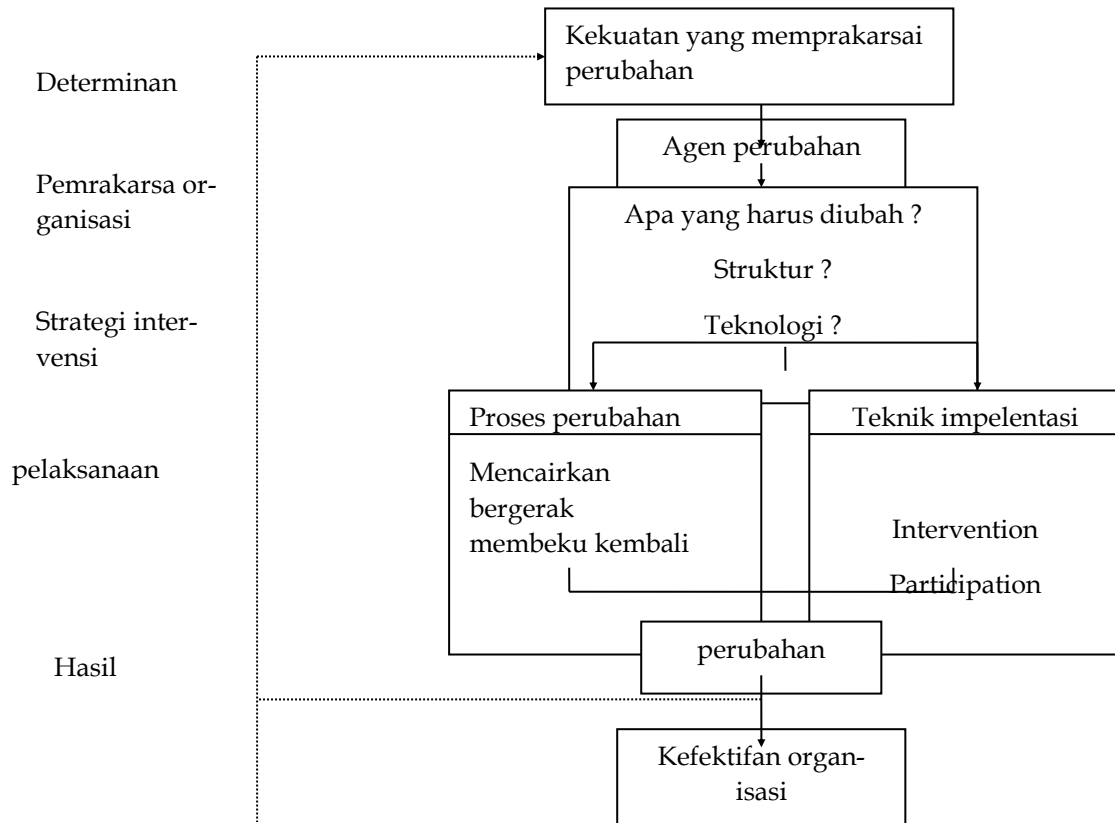
#### 4. Adaptabilitas Manajemen Pendidikan

Globalisasi mendorong adanya perubahan dalam perguruan tinggi, dan seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya perubahan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi; 1) ketiadaan kesamaan visi dan



*value* (misi); 2) tidak adanya kerangka dan alur strategi yang jelas; 3) lemahnya keterpaduan antara visi dan sistem; 4) gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan visi; 5) lemahnya kompetisi dan integritas. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi dalam perubahan antara lain sosio kultural, teknologi,

perundang-undangan, politik, dan sebagainya. Dengan demikian, perubahan itu sendiri diartikan sebagai suatu proses dinamis untuk memenuhi tantangan sebagai akibat proses perubahan sosial yang terjadi di masyarakat (Fakry Gaffar, 1984). Sasaran perubahan tersebut dapat dilihat melalui berikut:



**Gambar 3.**  
Model untuk Mengelola Perubahan Organisasi  
Sumber: Jusuf Udaya, 1994 :422

Gambar di atas, memperlihatkan bahwa determinan merupakan identifikasi mengenai perubahan yang diperlukan dalam suatu organisasi. Agen perubahan sebagai penengah antara kekuatan yang memprakarsai perubahan dan pilihan dari strategi intervensi. Strategi intervensi digunakan untuk menjelaskan pilihan cara yang digunakan sehingga proses perubahan berlangsung. Pelaksanaan atau implementasi dari proses perubahan organisasi memerlukan taktik tersendiri sehingga memperoleh hasil yang efektif dan efisien.

Fakry Gaffar (1987) menyebutnya dengan “adaptabilitas manajemen”. Adaptabilitas manajemen adalah tingkat keefektifan yang dipertunjukkan oleh manajemen dalam menghadapi berbagai tantangan dan dalam merespon terhadap berbagai perubahan yang harus dilaksanakan. Dengan demikian adaptabilitas ini menyangkut fungsi manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu untuk mengkaji adaptabilitas manajemen lembaga pendidikan secara menyeluruh, maka diperlukan *insight* yang jelas tentang manajemen dengan berbagai unsurnya yang mencakup:

1. Peserta didik yang merupakan target setiap kegiatan perubahan

2. Guru sebagai ujung tombak yang melaksanakan perubahan dalam proses pembelajaran
3. Kurikulum, yang merupakan substansi perubahan dan harus diterapkan dalam proses pembelajaran
4. Fasilitas pengajaran, pendukung terjadinya perubahan dalam pembelajaran
5. Pimpinan, pelaksana dan penanggung jawab perubahan pada tingkat lembaga
6. Dana, motor penggerak terjadinya perubahan
7. Kendali mutu, yang merupakan filter kualitatif dalam setiap tahap proses pendidikan di lembaga
8. Evaluasi, yang memberikan feedback tentang tingkat keberhasilan suatu perubahan dalam pembelajaran.

Keseluruhan unsur-unsur tersebut mempunyai ketergantungan yang amat erat serta dalam proses manajemen selalu terjadi interaksi fungsional yang melahirkan adaptabilitas *performance* manajemen. Adaptabilitas *performance* manajemen ini tergantung pada efisiensi dan efektifitas interaksi fungsional setiap unsur yang digerakkan oleh pimpinan sebagai manajer.

5. Pendekatan dan Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu berusaha menggali data sesuai dengan tujuan penelitian untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi dengan tidak melakukan pengujian hipotesis tentang faktor kepemimpinan madrasah, budaya madrasah, pembiayaan madrasah, partisipasi masyarakat dan kinerja guru madrasah. Menurut Sugiyono (2005), metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

#### 6. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dan Objek penelitian berkaitan dengan pengembangan adaptabilitas madrasah dalam menghadapi MEA 2017 mencakup unsur pimpinan, guru dan masyarakat. Penentuan Subjek dan objek dilakukan dengan teknik *purposive sampling* atau dipilih berdasarkan pada tujuan dan fokus penelitian. Berdasarkan teknik tersebut, maka subjek dan objek penelitian ini adalah: 34 Madrasah Aliyah, terdiri dari unsur: 34 kepala madrasah, 34 Komite sekolah/madrasah dan 34 guru MA Negeri di Kabupaten Tasikmalaya.

#### 7. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang dikembangkan untuk mendeskripsikan praktek manajemen adalah melalui angket dan studi dokumen. Agar penelitian ini terarah sesuai dengan tujuan yang diharapkan, peneliti menyusun instrumen dan kuesioner berdasarkan indikator-indikator pada faktor kepemimpinan madrasah, budaya madrasah, pembiayaan madrasah, partisipasi masyarakat dan kinerja guru madrasah.

#### 8. Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan teknik analisis deskriptif, yakni analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Analisis deskripsi meliputi beberapa hal, yakni distribusi frekuensi, pengukuran tendensi pusat dan pengukuran variabilitas (Wiyono, 2001). Dengan dasar ini, maka teknik pengolahan data indikator-indikator pada faktor kepemimpinan madrasah, budaya madrasah, pembiayaan madrasah, partisipasi masyarakat dan kinerja guru madrasah, dipilih teknik distribusi frekuensi dengan menerapkan frekuensi kumulatif berikut presentasinya.

#### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 9. Hasil Penelitian

Pada tahun pertama, penelitian dilakukan untuk mendeskripsikan mengenai perkembangan kapasitas manajemen madrasah dalam menghadapi MEA. Deskripsi ini untuk mengungkap kondisi madrasah pada saat ini (*positioning*), kepemimpinan kepala madrasah, budaya madrasah, partisipasi masyarakat, pembiayaan madrasah, dan kinerja guru, di Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Tasikmalaya.

#### 10. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dari angket yang disebar ke 34 madrasah yang diisi oleh guru, kepala madrasah dan komite sekolah, didapatkan hasil untuk kepemimpinan madrasah, adalah sebagai berikut:

Sebanyak 26% menjawab bahwa Kepala madrasah selalu melakukan supervisi dengan bantuan teknologi seperti CCTV di kelas, 24% mengatakan jarang, 21% mengatakan kadang-kadang, 15% mengatakan jarang, perbedaan berbagai pendapat ini memperlihatkan bahwa kepala madrasah sudah memahami pentingnya sebuah teknologi.

Sebanyak 56% menjawab Kepala madrasah sudah memiliki visi dan misi serta tujuan madrasah yang mengarah kepada pengembangan kemampuan dan keterampilan peserta didik, sisanya 41% memiliki visi misi tetapi belum mengarah kepada pengembangan

kemampuan dan keterampilan peserta didik, 3% kurang memiliki visi misi yang mengarah kepada pengembangan kemampuan dan keterampilan peserta didik.

Sebanyak 56% menjawab Kepala madrasah sering *up to date* terhadap teknologi terbaru dalam pembelajaran, sisanya 35% selalu, dan 9% jarang *up to date* terhadap teknologi terbaru terutama dalam pembelajaran

Sebanyak 50% menjawab Kepala madrasah selalu melakukan perubahan-perubahan dalam di madrasah menuju ke arah yang lebih baik, sisanya 47% sering, dan 3% jarang melakukan perubahan-perubahan dalam di madrasah menuju ke arah yang lebih baik

Sebanyak 53 % menjawab Kepala madrasah selalu memberikan respon yang baik ketika guru menyampaikan gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan madrasah sedangkan sisanya 44% sering, dan 3% jarang memberikan respon yang baik ketika guru menyampaikan gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan madrasah

Sebanyak 44% menjawab Program yang dibuat madrasah sering didasarkan pada hasil evaluasi atau penelitian, sedangkan sisanya 35% jarang bahkan 3% tidak pernah membuat program yang

didasarkan pada hasil evaluasi atau penelitian

#### 11. Budaya Madrasah

Dari angket yang disebar ke 34 madrasah yang diisi oleh guru, kepala sekolah dan komite sekolah, didapatkan hasil untuk budaya madrasah, adalah sebagai berikut:

Dari sisi Keteraturan perilaku yang dapat diamati, 68% menjawab Madrasah mewajibkan semua siswa untuk mampu menggunakan teknologi dan sisanya 12% menyatakan bahwa kadang-kadang artinya tidak selalu madrasah mewajibkan semua siswa untuk mampu menggunakan teknologi.

Dari sisi Norma, 91% menyatakan bahwa madrasah menerapkan norma-norma agama dalam keseharian hal ini sesuai dengan visi dan misi madrasah secara umum.

Dari sisi nilai-nilai domain, 97% menyatakan bahwa Madrasah tidak membiarkan nilai-nilai dari negara luar masuk ke dalam madrasah supaya terjadi pencampuran budaya sedangkan sisanya menyatakan bahwa madrasah membiarkan nilai-nilai dari negara luar masuk ke dalam madrasah supaya terjadi pencampuran budaya tetapi tetap ada batasan.

Dari sisi iklim organisasi, sebanyak 50% madrasah yang telah memiliki hari

husus menggunakan bahasa asing, sedangkan sisanya sebanyak 44% masih belum memiliki hari khusus untuk menggunakan bahasa asing bahkan masih ada 6% madrasah yang sama sekali belum menggunakan bahasa asing.

Sebanyak 50% madrasah yang memiliki hari khusus berbahasa daerah, sedangkan 47% madrasah tidak memiliki hari khusus menggunakan bahasa daerah bahkan sebanyak 3% madrasah tidak menggunakan bahasa daerah.

Sebanyak 38% madrasah yang memiliki hari khusus untuk berpakaian khas daerah sedangkan sisanya sebanyak 56% madrasah yang tidak memiliki hari khusus berpakaian khas daerah bahkan ada 6% madrasah yang tidak pernah berpakaian khas daerah.

Sebanyak 53% madrasah yang pernah menggelar acara *exhibition*/pameran pendidikan, sedangkan sisanya sebanyak 47% madrasah belum pernah menggelar acara *exhibition*/pameran pendidikan.

Sebanyak 80% madrasah yang sudah memiliki web madrasah yang dikelola secara mandiri sedangkan sisanya sebanyak 15% belum dikelola secara mandiri bahkan masih ada 5% madrasah yang masih belum memiliki web madrasah.

#### 12. Partisipasi Masyarakat

Dari angket yang disebarkan ke 34 madrasah yang diisi oleh guru, kepala sekolah dan komite sekolah, didapatkan hasil untuk partisipasi masyarakat, adalah sebagai berikut:

Sebanyak 12% madrasah yang selalu mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam bentuk materi, 9% madrasah mengatakan sering mendapatkan bantuan dalam bentuk materi dari masyarakat, 53% mengatakan jarang mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam bentuk materi dan sisanya 26% madrasah tidak pernah mendapatkan bantuan dalam bentuk materi dari masyarakat.

Sebanyak 3% madrasah yang selalu mendapatkan bantuan dalam bentuk tenaga dari masyarakat, 12% mengatakan sering mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam bentuk tenaga, sedangkan 62% madrasah mengatakan jarang mendapatkan bantuan dalam bentuk tenaga dari masyarakat dan sisanya sebanyak 24% madrasah yang tidak pernah mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam bentuk tenaga.

Sebanyak 6% madrasah yang selalu mendapatkan bantuan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan madrasah, 18% mengatakan sering mendapatkan bantuan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan

madrasah, 62% madrasah mengatakan jarang mendapatkan bantuan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan madrasah, dan 15% mengatakan tidak pernah mendapatkan bantuan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan madrasah.

Sebanyak 6% madrasah yang selalu mendapat bantuan saran dan kritik dari masyarakat untuk kemajuan madrasah, 32% mengatakan sering mendapat bantuan saran dan kritik dari masyarakat untuk kemajuan madrasah, 47% mengatakan jarang mendapat bantuan saran dan kritik dari masyarakat untuk kemajuan madrasah, dan 15% madrasah mengatakan tidak pernah mendapat bantuan saran dan kritik dari masyarakat untuk kemajuan madrasah.

Sebanyak 9% madrasah yang sering mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam memenuhi kebutuhan teknologi, 36% mengatakan jarang mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam memenuhi kebutuhan teknologi, dan 56% mengatakan tidak pernah mendapatkan bantuan dari masyarakat dalam memenuhi kebutuhan teknologi.

Dalam peningkatkan mutu pendidikan, kerjasama antara madrasah dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan ahli masih sangat kurang hal tersebut dibuktikan dengan persentasi

sebanyak 38% saja madrasah yang melakukan kerjasama dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan ahli dengan frekuensi jarang sedangkan sisanya sebanyak 62% mengatakan tidak pernah melakukan kerjasama dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan ahli.

### 13. Pembiayaan Madrasah

Dari angket yang disebar ke 34 madrasah yang diisi oleh guru, kepala sekolah dan komite sekolah, didapatkan hasil untuk pembiayaan madrasah, adalah sebagai berikut:

Sebanyak 3% madrasah mengatakan selalu membebankan biaya madrasah kepada orangtua siswa, 35% mengatakan sering membebankan biaya madrasah kepada orang tua siswa, sedangkan sisanya sebanyak 50% madrasah mengatakan jarang membebankan biaya madrasah kepada orangtua siswa bahkan ada 12% madrasah yang tidak pernah membebankan biaya madrasah kepada orang tua siswa.

Sebanyak 12% madrasah yang selalu menanggung biaya madrasah bersama antara orangtua siswa dan masyarakat, 18% mengatakan sering menanggung biaya madrasah bersama antara orang tua siswa dan masyarakat, sisanya sebanyak 67% madrasah yang mengatakan jarang menanggung biaya

madrasah bersama antara orangtua siswa dan masyarakat bahkan sebanyak 3% madrasah yang mengatakan tidak pernah menanggung biaya madrasah bersama antara orangtua siswa dan masyarakat.

Sebanyak 41% madrasah yang selalu menanggung biaya madrasah bersama orangtua siswa, masyarakat dan pemerintah, 24% madrasah yang sering menanggung biaya madrasah bersama orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah, sedangkan sisanya sebanyak 35% madrasah yang biayanya jarang ditanggung bersama orangtua siswa, masyarakat dan pemerintah.

Sebanyak 79% madrasah yang mengatakan selalu mendapatkan bantuan BOS dari pemerintah dan sisanya sebanyak 21% madrasah yang mengatakan sering mendapatkan bantuan BOS dari pemerintah, maka dari itu tidak ada madrasah yang tidak pernah mendapatkan bantuan BOS dari pemerintah.

Sebanyak 56% madrasah yang mengatakan pengeluaran biaya madrasah lebih besar digunakan untuk perbaikan infrastruktur, sedangkan sisanya sebanyak 44% madrasah yang mengatakan jarang mengeluarkan biaya madrasah yang lebih besar untuk infrastruktur.

Sebanyak 6% madrasah yang selalu mengeluarkan biaya madrasah lebih besar digunakan untuk membeli alat elektronik seperti komputer dan proyektor, sebanyak 38% madrasah yang mengatakan sering mengeluarkan biaya madrasah lebih besar digunakan untuk membeli alat elektronik seperti komputer dan proyektor, sedangkan sisanya sebanyak 50% madrasah mengatakan jarang mengeluarkan biaya madrasah lebih besar digunakan untuk membeli alat elektronik seperti komputer dan proyektor bahkan ada 6% madrasah yang tidak pernah mengeluarkan biaya madrasah lebih besar digunakan untuk membeli alat elektronik seperti komputer dan proyektor.

Sebanyak 3% madrasah yang selalu menampilkan penggunaan dan pemasukan dana madrasah ke dalam web madrasah, sebanyak 18% madrasah yang sering menampilkan penggunaan dan pemasukan dana madrasah ke dalam web madrasah, sisanya sebanyak 76% madrasah yang jarang menampilkan penggunaan dan pemasukan dana madrasah ke dalam web madrasah, bahkan ada 3% madrasah yang mengatakan tidak pernah menampilkan penggunaan dan pemasukan dana madrasah ke dalam web madrasah.

Sebanyak 6% madrasah yang selalu memberitahukan kekurangan dana yang dialami madrasah kepada masyarakat untuk di bantu/ditindak lanjuti, 41% mengatakan sering memberitahukan kekurangan dana yang dialami madrasah kepada masyarakat untuk di bantu/ditindak lanjuti, sisanya sebanyak 53% madrasah yang mengatakan jarang memberitahukan kekurangan dana yang dialami madrasah kepada masyarakat untuk di bantu/ditindak lanjuti.

#### 14. Kinerja Guru

Dari angket yang disebar ke 34 madrasah yang diisi oleh guru, kepala sekolah dan komite sekolah, didapatkan hasil untuk kinerja guru, adalah sebagai berikut:

Sebanyak 15% guru di madrasah selalu membekali keahlian praktis kepada peserta didik untuk mampu menghadapi MEA, sebanyak 59% guru di madrasah yang mengatakan sering membekali keahlian praktis kepada peserta didik untuk mampu menghadapi MEA, dan sisanya sebanyak 27% mengatakan jarang membekali keahlian praktis kepada peserta didik untuk mampu menghadapi MEA.

Sebanyak 73% madrasah yang memiliki fasilitas pembelajaran yang sesuai dengan standar nasional pendidikan, dan sisanya sebanyak 27%



madrasah yang fasilitas pembelajarannya kurang sesuai dengan standar nasional pendidikan sehingga tidak ada madrasah yang fasilitasnya tidak memenuhi standar nasional pendidikan.

Sebanyak 32% guru yang selalu menyisipkan mengenai MEA ke dalam pembelajaran di kelas, sebanyak 32% juga guru yang sering menyisipkan mengenai MEA ke dalam pembelajaran di kelas, dan sisanya sebanyak 36% guru yang jarang menyisipkan mengenai MEA ke dalam pembelajaran di kelas.

Sebanyak 59% madrasah yang mewajibkan peserta didik menguasai pelajaran bahasa asing, sedangkan sisanya sebanyak 41% madrasah yang tidak mewajibkan peserta didik untuk menguasai pelajaran bahasa asing.

Sebanyak 3% madrasah yang selalu melakukan pembelajaran dengan *e-learning*, sebanyak 44% madrasah yang sering melakukan pembelajaran dengan *e-learning*, dan sisanya sebanyak 38% madrasah yang jarang melakukan pembelajaran dengan *e-learning* bahkan ada 3% madrasah yang tidak pernah melakukan pembelajaran dengan *e-learning*.

Sebanyak 56% guru yang selalu melakukan inovasi pembelajaran dalam mengajar, sebanyak 35% guru yang sering melakukan inovasi pembelajaran

dalam mengajar, dan sisanya sebanyak 9% guru yang jarang melakukan inovasi pembelajaran dalam mengajar.

Sebanyak 47% guru yang selalu melakukan pengajaran dengan sumber *ter-update*, sebanyak 38% guru yang sering melakukan pengajaran dengan sumber *ter-update*, dan sisanya sebanyak 15% guru yang jarang *update* sumber pengajaran.

Sebanyak 18% guru yang selalu melakukan pengajaran dengan menggunakan laptop dan proyektor, sebanyak 50% guru yang sering melakukan pengajaran dengan menggunakan laptop dan proyektor, sedangkan sisanya sebanyak 32% guru yang jarang melakukan pengajaran dengan menggunakan laptop dan proyektor.

Sebanyak 6% guru yang dalam pengajarannya selalu diselingi dengan bahasa asing, sebanyak 53% guru yang dalam pengajarannya sering diselingi dengan bahasa asing, sedangkan sisanya sebanyak 41% guru yang jarang menyisipkan bahasa asing dalam pengajarannya.

Sebanyak 18% madrasah yang selalu mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa Arab, sebanyak 44% madrasah yang sering mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa arab,

sedangkan sisanya sebanyak 35% madrasah yang jarang mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa arab, bahkan ada sebanyak 3% madrasah yang tidak pernah mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa arab.

Sebanyak 15% madrasah yang selalu mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa Inggris, sebanyak 44% madrasah yang sering mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa Inggris, sedangkan sisanya sebanyak 41% madrasah yang jarang mewajibkan setiap siswa untuk menguasai bahasa Inggris.

#### 16. Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian terungkap bahwa, secara umum dilihat dari kepemimpinan, Kepala madrasah sudah memahami pentingnya penggunaan teknologi di madrasah dalam membantu kegiatan supervisi dan pengawasan yang masih perlu dukungan kemampuan dan pengetahuan. Sedangkan mengenai teknologi itu sendiri, dukungan sarana dan prasarana karena tidak semua madrasah di Tasikmalaya memiliki CCTV untuk melakukan pengawasan. Visi dan misi Kepala madrasah sebagian besar sudah mengarah pada pengembangan kemampuan dan keterampilan peserta didik. Di Era menghadapi MEA ini, keterampilan dan pengetahuan menjadi

sangat penting untuk mampu bersaing di tingkat Asia. Kepala madrasah berusaha mendorong para guru untuk selalu update terhadap teknologi terbaru yang dapat digunakan dalam pembelajaran seperti *e-learning* dan *e-library*, tetapi hal ini terkendala dengan masih banyaknya guru yang gagap teknologi dan hanya mampu menerapkan teknologi sederhana seperti PPT dan proyektor.

Era MEA ditandai dengan banyaknya inovasi-inovasi baru yang dibuat, beberapa kepala madrasah sudah memahami bahwa inovasi akan membawa perubahan penting terhadap madrasah dan membawa pada perkembangan sehingga kepala madrasah memberikan respon yang positif kepada guru yang memiliki gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan madrasah. Salah satu perubahan yang dilakukan beberapa madrasah sudah tidak lagi meng-*copy paste* program dari tahun sebelumnya melainkan melakukan penelitian, evaluasi dan analisis kebutuhan dalam menentukan program kerja pada tahun selanjutnya.

Berkaitan dengan budaya madrasah, beberapa madrasah mendorong siswa untuk mampu menggunakan teknologi dalam berinteraksi dan pembelajaran, madrasah yang dituntut harus mampu mengimbangi datangnya MEA tidak

boleh lepas dalam nilai-nilai dasar yang dianutnya yaitu nilai-nilai dan norma-norma agama sehingga madrasah tidak sembarangan membiarkan nilai-nilai budaya asing masuk ke dalam madrasah dan terjadi pencampuran budaya, tetapi madrasah memiliki filter yang akan menyaring budaya luar yang masuk, budaya positif dan yang sesuai dengan norma agama dibiarkan berkembang tetapi budaya yang tidak sesuai dengan syariat agama di larang. Budaya yang dibiarkan berkembang adalah penggunaan bahasa asing meskipun di beberapa sekolah tidak memiliki hari khusus berbahasa asing tapi ada pelajaran bahasa asing yang membantu siswa untuk mampu berkomunikasi dengan baik. Beberapa madrasah sudah mampu mengadakan pameran pendidikan, dan memiliki web madrasah sendiri sehingga dengan mudah orang lain dapat berinteraksi. Budaya daerah juga tetap dilestarikan di madrasah, salah satunya dengan ada hari khusus berbahasa daerah dan berpakaian daerah.

Dari sisi partisipasi masyarakat, madrasah di Tasikmalaya kurang mendapatkan perhatian terutama dalam hal bantuan materi, bantuan tenaga sehingga partisipasi masyarakat masih dirasakan kurang hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara dua belah

pihak bahkan kerja sama antara madrasah dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan ahli masih sangat kurang. Padahal untuk mampu bertahan dalam era MEA harus ada partisipasi yang kuat dari masyarakat untuk sekolah.

Adapun terkait dengan pembiayaan, madrasah secara keuangan berada di bawah pemerintah dan kementerian agama, sehingga biaya sekolah dibebankan kepada BOS dan jarang sekali melibatkan orang tua dan masyarakat. Beberapa madrasah, mengatakan bahwa pengeluaran biaya madrasah lebih besar digunakan untuk perbaikan infrastruktur dibandingkan dengan pembelian alat elektronik seperti komputer dan proyektor. Dari sisi akuntabilitas keuangan, madrasah jarang menampilkan penggunaan dan pemasukan dana madrasah ke dalam web madrasah dengan alasan privasi.

Dan dilihat dari sisi kinerja guru, sebagian besar guru sudah mulai mengenalkan anak untuk mampu menghadapi MEA, membekali keahlian praktis kepada peserta didik untuk mampu menghadapi MEA, menyisipkan materi mengenai MEA ke dalam pembelajaran di kelas, mewajibkan peserta didik menguasai pelajaran bahasa asing terutama bahasa Inggris dan bahasa Arab, meskipun masih sedikit sekali guru

yang melakukan pembelajaran dengan e-learning tetapi inovasi pembelajaran dalam mengajar sudah mulai dilakukan, selalu melakukan pengajaran dengan sumber terkini, melakukan pembelajaran dengan menggunakan laptop dan proyektor, bahkan dalam pembelajaran, guru juga terkadang menggunakan bahasa asing seperti bahasa Arab dan bahasa Inggris.

Secara keseluruhan, untuk membangun sebuah manajemen yang adaptabel terhadap MEA dapat dikembangkan di madrasah dengan melibatkan kepala madrasah, guru dan stakeholder pendidikan lainnya. Adaptabilitas manajemen madrasah dapat dilakukan melalui pemimpin yang memiliki; (1) *responsive alertness* (kesiapsiagaan yang terus menerus) dan (2) *leadership adaptability* (kemampuan menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat sesuai dengan kondisi obyektif).

Pemimpin itu harus memimpin proses perubahan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan strategi yang tepat, karena tanpa strategi, tujuan tersebut mustahil dapat tercapai dengan efektif. Proses perubahan itu akan efektif sesuai tujuan/hasil, bila dipimpin oleh leader dengan karakteristik "*change quality*", yaitu: pemimpin harus memiliki vision (gagasan, pandangan, pikiran jauh ke

depan), sehingga arah organisasi menjadi jelas, memiliki kesadaran dan kesiagaan – tidak boleh lengah, lalai, harus selalu "*alert & aware*", memiliki kesiapan untuk melaksanakan semua pikiran, tenaga, *resources* untuk kepentingan organisasi yang dipimpinnya dan memiliki *willingness* yaitu memiliki kemauan untuk merealisasikan/mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kesiapan manajemen dalam menerapkan sebuah perubahan atau program perlu memperhatikan dan melibatkan berbagai sisi dan tahapan (Weiner, 2009). Dilihat dari sisi manajemen organisasi, kesiapan dalam menerapkan sebuah perubahan atau program dapat merujuk kepada pengetahuan dan pemahaman segenap unsur dalam manajemen disertai keyakinan dan kemampuan diri dalam melakukan perubahan atau menerapkan sebuah program. Dalam kaitan ini, Weiner (2009) menegaskan bahwa "*readiness for change refers to organizational members' shared resolve to implement a change (change commitment) shared belief in their collective capability to do so (change efficacy).*"

Fakry Gaffar (1984) menyebutnya dengan "adaptabilitas manajemen". Adaptabilitas manajemen adalah tingkat

keefektifan yang dipertunjukkan oleh manajemen dalam menghadapi berbagai tantangan dan dalam merespon berbagai perubahan yang harus dilaksanakan. Dengan demikian adaptabilitas ini menyangkut fungsi manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu untuk mengkaji adaptabilitas manajemen lembaga pendidikan secara menyeluruh, diperlukan insight yang jelas tentang manajemen dengan berbagai unsurnya, mencakup: 1) Peserta didik yang merupakan target setiap kegiatan perubahan; 2) Guru sebagai ujung tombak yang melaksanakan perubahan dalam proses pembelajaran; 3) Kurikulum, yang merupakan substansi perubahan dan harus diterapkan dalam proses pembelajaran; 4) Fasilitas pengajaran, pendukung terjadinya perubahan dalam pembelajaran; 5) Pimpinan, pelaksanaan dan penanggung jawab perubahan pada tingkat lembaga; 6) Dana, motor penggerak terjadinya perubahan; 7) Kendali mutu, yang merupakan filter kualitatif dalam setiap tahap proses pendidikan di lembaga; dan 8) Evaluasi, yang memberikan feedback tentang tingkat keberhasilan suatu perubahan dalam pembelajaran.

Keseluruhan unsur-unsur tersebut mempunyai ketergantungan yang amat erat serta dalam proses manajemen,

sehingga membentuk interaksi fungsional yang melahirkan adaptabilitas *performance* manajemen. Adaptabilitas *performance* manajemen ini tergantung pada efisiensi dan efektifitas interaksi fungsional setiap unsur yang digerakkan oleh pimpinan sebagai manajer.

### **C. SIMPULAN**

#### **1. Simpulan**

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa: 1) Beberapa kepala madrasah sudah cukup mampu untuk menjadi pemimpin di era MEA yang terbuka dengan perubahan, berorientasi kepada pengembangan pengetahuan dan keterampilan peserta didik, dan merespon gagasan inovatif untuk kemajuan madrasah; 2) Madrasah sudah mampu mendorong siswa untuk menggunakan teknologi, dengan tidak sembarangan membiarkan nilai-nilai budaya asing masuk ke dalam madrasah, budaya positif yang sesuai dengan norma agama dibiarkan berkembang tetapi budaya yang tidak sesuai dengan syariat agama di larang; 3) Partisipasi masyarakat masih dirasakan kurang hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara dua belah pihak bahkan kerjasama antara madrasah dengan para pengusaha, tokoh masyarakat dan ahli masih sangat

kurang; 4) Pembiayaan, madrasah secara keuangan berada di bawah pemerintah dan kementerian agama, sehingga biaya sekolah dibebankan kepada BOS dan jarang sekali melibatkan orang tua dan masyarakat; Dan, 5) kinerja guru madrasah, sebagian besar para guru sudah mulai mengenalkan anak untuk mampu menghadapi MEA, membekali keahlian praktis kepada peserta didik untuk mampu menghadapi MEA, menyisipkan materi mengenai MEA ke dalam pembelajaran di kelas, mewajibkan peserta didik menguasai pelajaran bahasa asing terutama bahasa Inggris dan bahasa Arab.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa, dalam pengembangan adaptabilitas manajemen madrasah terdapat 3 faktor, yakni kepemimpinan, budaya madrasah, dan kinerja guru yang telah memiliki kesiapan dalam menghadapi MEA, dilihat dari kapasitas manajemen madrasah dan 2 faktor lainnya, yakni partisipasi masyarakat dan pembiayaan masih perlu mendapatkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka beberapa saran yang diajukan terkait dengan partisipasi masyarakat dan pembiayaan madrasah adalah:

Partisipasi atau peran masyarakat merupakan bagian yang tak dapat dipisahkan dalam pengembangan adaptabilitas madrasah, karena paling tidak ada 4 potensi partisipasi, yakni: masyarakat sebagai pemberi pertimbangan, masyarakat sebagai pendukung, masyarakat sebagai kontrol dan masyarakat sebagai mediator madrasah dan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan madrasah. Dengan adanya potensi ini, maka madrasah perlu membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat terutama kaitannya dalam menghadapi MEA.

Pembiayaan madrasah, secara normatif tidak bisa dipungkiri BOS merupakan salah satu sumber dana yang dominan dalam penyelenggaraan madrasah. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan kepala madrasah mengembangkan atau menggali sumber lain yang sejalan dengan ajaran Islam seperti potensi pengelolaan zakat atau sejenisnya.

## D. DAFTAR PUSTAKA

BPS. (2012). Perbandingan Nilai Rata-Rata UN untuk SMA dan MA dalam Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Matematika di Jawa Barat. Bandung: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- Darwyan Syah. (2009). Pengembangan Evaluasi Sistem Pendidikan Agama Islam. Jakarta: Diadit Media.
- Depag . (2004). Kurikulum 2004 Standar Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Dokumen. (2003). Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas.
- Jusuf Udaya (Translator). ( 1994) Teori Organisasi (Organization Theory – Stephen P. Robbin) . Jakarta: Arcan
- Moh. Fakry Gaffar. (1984). Tantangan dan Arah Baru Bagi Manajemen LPTK. Bandung: IKIP Bandung.
- Sammons, P., Hilman, J. And Mortimore, P. (1995). Key Characteristics Effetive Schools: a Review of School Effectiveness Research. Report by The Institute of Education, University of London , For the Office for Standards in Education.
- Sugiyono. (2005). Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Weiner, B.J. (2009). A Theory of Organizational Readiness For Change. *Implementation Science*, 4 (1): 67.
- Wiyono, Bambang Budi. (2001). Statistik Pendidikan: Bahan Ajar Mata Kuliah Statistik . Malang: FIP UM.