

## Syamsul Hadi & M Masyhuri | Inovasi Manajemen

### INOVASI MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU MADRASAH

**Syamsul Hadi HM & Muhammad Masyhuri**

Syamsulhadihm@yahoo.co.id & muhamasyhur@gmail.com

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang

#### Abstrak

Madrasah sebagai salah satu lembaga sosial tertua, dalam perkembangannya senantiasa mengalami dampak perubahan dalam masyarakat. Perubahan ini terjadi dilatari penyesuaian madrasah atas kebutuhan masyarakat dan keterakarannya dalam karakteristik masyarakat setempat. Peningkatan mutu madrasah dapat dilakukan melalui inovasi dan perubahan. Beberapa cara yang ditempuh oleh pemerintah dalam melakukan peningkatan mutu adalah melalui inovasi manajemen dan komunikasi, salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang pada dasarnya merupakan konsep dari kualitas pendidikan.

**Kata Kunci:** inovasi manajemen, peningkatan, mutu

#### Pendahuluan

Madrasah merupakan salah satu lembaga sosial Islam yang cukup tua, dalam perkembangannya senantiasa mengalami dampak perubahan-perubahan dalam masyarakat. Perubahan ini terjadi dilatari penyesuaian madrasah atas kebutuhan masyarakat dan keterakarannya dalam karakteristik masyarakat setempat<sup>1</sup>. Untuk memelihara fungsinya dalam masyarakat, pendidikan membutuhkan program relevan dengan kebutuhan masyarakat yang berkembang dan mungkin berubah dalam corak tertentu. Oleh karena itu madrasah harus selalu menyesuaikan diri dengan segala pembaharuan yang diperlukan guna meningkatkan kualitas madrasah.<sup>2</sup>

Peningkatan mutu pendidikan nasioanal telah menjadi arah kebijakan pendidikan dewasa ini, terutama pada jenjang Sekolah Dasar (SD/MI) yang dinilai telah tercapai target

---

<sup>1</sup> Dimiyati, 1998. *Landasan Pendidikan*. Malang: PPS IKIP Malang.

<sup>2</sup> Brookover, & Lozottr,. 1979. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement*. East Lansing: Michigan State University

pemerataan kesempatan pendidikan yang ditindak lanjuti dengan peningkatan kualitas pendidikan<sup>3</sup>. Oleh karena itu berbagai inovasi pendidikan dilakukan oleh pemerintah guna mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan tersebut.

Pada tahun 80-an pemerintah telah mengupayakan pemerataan kesempatan pendidikan secara kuantitatif dengan mendirikan bangunan sekolah sebanyak-banyaknya sebagai upaya “*mengejar target*”. Pencapaian target ini pada dasarnya merupakan tindakan pembangunan yang semu (*pseudo-development act*)<sup>4</sup>.

Menjelang pertengahan tahun 80-an, pemerintah telah meningkatkan usaha pembangunan pendidikan pada aspek kualitas, sejak saat itu tindakan pembangunan pendidikan yang sebenarnya (*geniune development act*) difokuskan pada peningkatan mutu danantisipasi eksistensi konsumen. Hal ini memunculkan persoalan yang secara fundamental harus diprioritaskan oleh para pemikir pendidikan pada masa sekarang dan masa mendatang, yaitu pendidikan bukan lagi memfokuskan diri pada “kualitas penyebarannya, melainkan pada kualitas sistem dan ketersediaan kualitas lulusannya”<sup>5</sup>.

Upaya-upaya yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional (baik pendidikan umum maupun madrasah) telah banyak dilakukan seperti: (1) kegiatan belajar mengajar; (2) manajemen pendidikan yang efektif dan efisien; (3) buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi siap pakai; (4) fisik dan penampilan sekolah yang baik; dan (5) partisipasi aktif masyarakat<sup>6</sup>.

Di samping kelima komponen peningkatan mutu pendidikan tersebut, dilakukan pula penunjang peningkatan mutu keluaran melalui kebijakan pemerintah seperti sistem *link and match* dengan sasaran memberi kaitan dan ketersepadanan antara sistem pendidikan nasional dengan tuntutan kebutuhan

---

<sup>3</sup> Ditdiknas 1997. *Pola dan Startegi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta. Direktorat pendidikan dasar.

<sup>4</sup> Buchori, M. 1994. *Pendidikan dalam Pembangunan*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.

<sup>5</sup> Raka Joni, T. 1989. *Mereka Masa Depan Sekarang: Tantasngsn Bagi Pendidikan Dalam Menyongsong Abad Informasi*. Orasi ilmiah Lustrum VII IkIP Malang.

<sup>6</sup> Ditdiknas 1997. *Pola dan Startegi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta. Direktorat pendidikan dasar.

pembangunan.<sup>7</sup> Dijajaran Perguruan Agama Islam juga dilakukan inovasi pendidikan seperti pembentukan madrasah model yang memiliki standar tertentu dari segi sarana, prasarana, jumlah dan kualifikasi guru, serta murid yang terseleksi sehingga pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan intensitas yang tinggi.<sup>8</sup> Pada tingkat kabupaten juga berlomba-lomba mendirikan lembaga unggulan yang nantinya diharapkan menjadi sekolah/madrasah rujukan, semisal di Kabupaten Luamajang didirikan Sekolah Unggulan Terpadu yang memadukan (SD, SMP, SMA, SMK) yang menelan dana cukup besar. Pada tingkat Kementrian Agama juga didirikan MADU MPP (Madrasah Terpadu Model Pondok Pesantren).

Dalam rangka menelaah kualitas pendidikan nasional tentu tidak terlepas dari usaha-usaha dalam bidang pendidikan untuk melaksanakan inovasi dalam rangka memperbaharui sistem pendidikan nasional tersebut. Inovasi pendidikan yang dimaksudkan adalah pengembangan dan perubahan sistem pendidikan yang lebih baik dan berdayaguna dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Bahasan selanjutnya difokuskan pada tiga pokok kajian yaitu mutu pendidikan, inovasi pendidikan dan implikasi manajemen pendidikan berbasis madrasah.

### **Pendekatan Kualitas Pendidikan**

Para pakar pendidikan memiliki variasi dalam menentukan parameter kualitas pendidikan, biasanya dalam studi itu dilakukan pendekatan-pendekatan tertentu. Hoy & Ferguson mengemukakan dua model teoritik yaitu pencapaian tujuan pendidikan dan pencapaian sistem manajemen pendidikan.<sup>9</sup> Selain pendekatan tersebut, Robbin juga melengkapinya dengan pendekatan respon lingkungan yang positif.<sup>1</sup>

Kualitas pendidikan yang diukur dari **pencapaian tujuan** pendidikan digambarkan melalui perolehan *output* yang tinggi dalam akademik. Indikasi keberhasilan ini telah dikembangkan

---

<sup>7</sup> Djojonegoro, W., dkk 1994. *Lima Puluh Tahun Perkembangan Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Depdikbud.

<sup>8</sup> Fadjar, A.M 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Yasmin dan Mizan

<sup>9</sup> Hoy & Ferguson, *Theoretical Framework An Explanon of Organizational Effectifness of School*. Administrations Quarterly, XXI, (2) 117-132.

<sup>1</sup> Robbins, S.P. 1983. *Orgaziation Theory: The Struicture an Design of Organizations*. Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall.

pusat pendidikan dan pengembangan sistem pengujian yang mengukur secara baku hasil belajar melalui ujian nasional.<sup>1</sup> Perolehan akademik ini dijadikan indikator bahwa tujuan pendidikan telah tercapai (*goal attainment*). Penelitian yang dilakukan *The Seattle Public School*, Washington pada 1982 (dikutif Arifin) menemukan bahwa sekolah yang berkualitas ditandai dengan kemampuan murid menguasai, prestasi akademik maksimal pada semua mata pelajaran, dan menunjukkan keberhasilan melalui evaluasi yang sistematis.<sup>1</sup> Penelitian yang dilakukan Gibbon<sup>1</sup> melalui proyek *School Improvement Program* (SIP) di Columbus, Ohio pada tahun 1983-1984 juga menggunakan kriteria prestasi akademik murid sebagai pencapaian kualitas pendidikan. Namun demikian, kriteria kualitas pendidikan yang diukur semata-mata dari prestasi akademik memiliki tiga kelemahannya, yaitu: (1) mendefinisikan kualitas sangat sempit karena diukur dari dimensi akademik saja; (2) kriteria ini hanya mementingkan hasil murid dari pada proses; (3) unsur-unsur kualitas lain cenderung terabaikan. Oleh karena itu penulis menyarankan seharusnya pencapaian tujuan harus diukur melalui *out-put* secara menyeluruh seperti: kualitas, inovasi, prestasi siswa dari segi akademik dan non akademik termasuk nilai ebtanas dan juara lomba, produktivitas, prestasi seni, olah raga, karya ilmiah dan lain-lain

Sedangkan kualitas pendidikan yang dilihat dari **keefektifan sistem** ditekankan pada proses dan kondisinya seperti berjalan secara baik pola pengambilan keputusan, sistem supervisi, kedisiplinan, proses komunikasi<sup>1</sup>, termasuk juga kehidupan kerja, moral kerja, monitoring dan evaluasi dan hal-hal lainnya. Penelitian Ace Suryadi tentang kualitas pendidikan dilihat dari hasil kualitas proses belajar mengajar, yang dipengaruhi pula oleh faktor *input* yang meliputi kualitas guru,

---

<sup>1</sup> Tilaar, H.A.R. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Rosdakarya.

<sup>1</sup> Arifin, I. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi Kasus MIN Malang I, MI Manbaul ulum, dan SDN Ngalik I Batu*. Malang: PPS IKIP Malang.

<sup>1</sup> Gibbon, M. 1986. *School Improvement Program*.<sup>3</sup> Ohio: Columbus Public School. Dept. of Evaluation Service.

<sup>1</sup> Sergiovanni. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.

murid, dan manajemen.<sup>1</sup> Dalam penelitian tersebut Suryadi membatasi penelitiannya pada kualitas proses belajar mengajar. Ia menemukan tujuh aspek penting dari faktor penghambat tercapainya peningkatan kualitas pendidikan, yaitu: (1) ketidak efisienan rasio *input-output* dengan masih terjadinya anak putus sekolah (30%); (2) kesenjangan jender, lebih banyak anak laki-laki yang masuk sekolah ketimbang wanita; (3) kemampuan guru di daerah yang kurang memadai; (4) supervisi yang dilaksanakan masih kurang maksimal; (5) menurunnya nilai mata pelajaran matematika; (6) kualitas guru yang masih rendah; (7) kualitas buku pelajaran yang kurang terdistribusikan dan dikuasai guru.

Sejalan dengan Suryadi, Fajar ketika mengamati madrasah mencatat empat persoalan umum yang menjadi penurunan kualitas madrasah termasuk pondok pesantren yaitu (1) kualitas dan kuantitas guru yang belum memadai; (2) sarana fisik dan fasilitas pendidikan yang minim; (3) manajemen non profesional; (4) jumlah murid yang sedikit dan berasal dari kalangan menengah ke bawah<sup>1</sup>. Kesimpulan fajar ini relevan dengan hasil evaluasi Dirjen Bimbagais tentang penerapan kurikulum 1994 yang masih lemah pada tiga unsur pokok dalam proses pembelajaran yaitu (1) kurikulum yang dinilai yang terlalu sarat, kurang fungsional dan kurang proporsional; (2) sumberdaya pendidikan yang lemah di bidang sumberdaya manusia sarana prasarana dan pembiayaan/dana; (3) rendahnya kualitas pembelajaran disebabkan kurangnya penerapan metodologi dan teknologi pengajaran, motivasi dan semangat, serta pengembangan kreativitas guru yang belum kondusif<sup>1</sup>.

Sisi lain dari kualitas pendidikan diukur oleh beberapa pakar melalui **respon positif lingkungan** dalam memberi pengharapan kepercayaan, pengakuan, dan dukungan positif terhadap lembaga pendidikan tertentu. Penelitian Corner dan Got membuktikan bahwa pendidikan yang berkualitas memberikan

---

<sup>1</sup> Suryadi, Ace, dkk. 1992. *Indikator Mutu Dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*. Jakarta. Balitbangdepdikbud.

<sup>1</sup> Fadjar, A.M 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Yasmin dan Mizan

<sup>1</sup> Ditjenbimbagais. 1997. *Startegi Pembelajaran Kurikulum Madrasah 1994*. Jakarta. Ditjenbimbagais. Depag RI.

layanan yang baik dan memperoleh respon dan dukungan positif dari lingkungan sekitarnya<sup>1</sup>.

8

Penelitian yang menggunakan ketiga aspek, yaitu pencapaian tujuan, pendekatan sistem dan respon lingkungan telah dilakukan oleh Arifin yang secara utuh melihat kualitas pendidikan dari ketiga aspek tersebut yaitu (1) prestasi akademik dan non akademik tinggi sebagai kriteria kualitas keluaran; (2) sistem manajemen dan kepemimpinan yang efektif sebagai kriteria sistem atau proses; (3) pengakuan dan dukungan positif masyarakat. Apabila ketiga aspek ini terpenuhi maka pendidikan dapat dikatakan berkualitas tinggi dengan ditandai terjadinya perbaikan proses belajar mengajar bagi para guru dan murid, diiringi dukungan positif dari komunitas eksternal terhadap lembaga pendidikan tersebut.<sup>1</sup>

9

Berbicara tentang mutu pendidikan Islam menurut penulis ada tiga *mazhab* tentang mutu yakni (1) mazhab tujuan; (2) mazhab proses dan (3) mazhab komprehensif (*input-proses-output-outcome*).

### **Penerapan Inovasi Pendidikan di Indonesia**

Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui inovasi dan perubahan. Tepat apabila Tilaar menyebutkan bahwa inovasi pendidikan seringkali diartikan sebagai proses perubahan pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Inovasi pendidikan dapat berbentuk ide, program, layanan, proses, teknologi atau metodologi baru yang diimplementasikan dalam sistem pendidikan<sup>2</sup>. Tujuan inovasi diarahkan pada terjadinya perbaikan performansi pendidikan sehingga meningkatkan kualitasnya.<sup>2</sup>

1

---

<sup>1</sup> Purnell, R. F., & Goots, E.E. 1983. *An Approach for Improving Parent Involment Trough More Effective School-Home Communication*. New Orleand, L.A: Southern Association of Colleges and Schols.

<sup>1</sup> Arifin, I. 1999a. *Startegi Pengelolaan MI Unggulan: Analisis Evaluatif dalam Menyusun Perencanaan Strategik MI unggulan*. Jurnal pendidikan, 26, (1), 41-49.

<sup>2</sup> Tilaar, H.A.R. 1995. *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Jakarta: Grasindo.

<sup>2</sup> Hanson, E.M. 1985. *Educational Administration And Organistion Behavior*. Boston: Ally ang Bacon, inc.

Menurut Zaltman inovasi terjadi apabila diciptakan dan digunakan sesuatu yang baru (*idea generation and use*) dalam suatu institusi. Perpektif inovasi dalam konteks ini identik dengan invensi atau proses kreatif yang melahirkan konfigurasi baru bagi perbaikan institusi tertentu<sup>2</sup>. Proses inovasi pendidikan dapat terjadi dengan mencipta sendiri dan mengimplementasikan sesuatu yang baru. Namun dapat pula dilakukan inovasi dengan cara mengadopsi ide, teknik atau perilaku baru dalam organisasi<sup>2</sup>. Intinya dalam inovasi harus terjadi *reinvention*, menghasilkan kreasi baru baik diciptakan sendiri maupun yang melalui pengadopsian. Dalam istilah lain penulis memakai ATM (Amati, Tiru, Modifikasi)

Sheldon Saeffer<sup>2</sup> salah seorang pakar pendidikan telah<sup>4</sup> mengadakan analisis mengenai beberapa inovasi pendidikan di Indonesia. Ia mengemukakan lima karakteristik keberhasilan suatu inovasi yaitu; (1) tempat inovasi tersebut di dalam konteks politik dan sosial budaya di mana inovasi dilaksanakan; (2) strategi yang digunakan dalam inovasi tersebut; (3) peran aktor dari inovasi tersebut termasuk para pengambil keputusan, perencanaan dan pelaksana; (4) karakteristik dari inovasi yang fisibel; dan (5) bagaimana hasil inovasi tersebut diinstitutionalisasi.

Inovasi pendidikan di Indonesia yang pernah dilakukan di jajaran Depdikbud antara lain: Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP); Pendidikan Oleh Masyarakat, Orang Tua, dan Guru (pamong); Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA); *Strengthening the Planning and Management Capabilite of The Propincies in the Education Sector* (STEPPEES), *Community Prticipating in Plainning and Management of Education Recourses* (COPLANER); dan *Primary Education Quality Improvement Project* (PEQIP) atau SEKIP yang khusus membina pengajaran IPA. Di jajaran perguruan Depag juga dilakukan inovasi seperti Madrasah wajib belajar (MWB), madrasah unggul, madrasah model, *Aliyah Quality Improvement Projeck* (MAQIP), dan madrasah Terpadu, akhir-akhir ini digagas sekolah standar nasional (SSN) dan rintisan sekola bertarap

---

<sup>2</sup> Zaltman, G. Duncan, R. Helbeck, J. 1973. *Innovation and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

<sup>2</sup> Daft, R.L. & Steers, R.M. 1986. *Organiztions*:<sup>3</sup>A Macro/Macro Approach. Glenview: Scott. Foresmanand Company.

<sup>2</sup> Shaeffer, S. 1990. *Educational Change, A Casë Study of Three Innovations*, IDRC-MR270e, Paris

internasional (RSBI), Madrasah terpadu model pondok pesantren (MADU-MPP) dan lain-lain yang semua itu untuk mewujudkan mutu pendidikan dan madrasah.

PPSP merupakan proyek pengembangan sistem pendidikan yang baru melalui sistem modul yang diorientasikan untuk meningkatkan mutunya. Proyek ini gagal setelah dinilai mahal, kurang sesuai dengan kebutuhan pemerataan pendidikan, kemampuan guru menyusun modul masih terbatas, dan keterlibatan LPTK/IKIP dinilai tidak serasi dengan kebijakan manajemen pendidikan dasar yang berlaku. Nasib proyek suram setelah dilepaskan dari manajemen IKIP dan jadilah ia sekolah biasa.

Proyek pamong merupakan usaha untuk lebih pemeratakan kesempatan memperoleh pendidikan, sekaligus meningkatkan mutu pendidikan. Proyek yang mendapat bantuan dari IDRC Kanada ini makin memudar setelah muncul kebijakan SD Inpres pada akhir 1973. Munculnya SD Inpres menjadikan tujuan SD pamong kurang jelas dan hilangnya dukungan dari lembaga-lembaga pengambil keputusan.

Proyek CBSA yang mendapat bantuan pemerintah Inggris dan dukungan dari University of London ini bertujuan untuk memperbaiki proses belajar mengajar, berbagai upaya telah dilakukan dengan diadakannya eksperimen di Cianjur, Jawa Barat. Berbagai evaluasi, usaha penulisan model, penataran guru dan percobaan di beberapa daerah telah dilakukan, para pengambil keputusan memberikan dukungan terhadap program ini. Namun dalam pelaksanaannya masih terasa kurang dalam hal pengawasan, dana yang kurang memadai, dan belum terlaksananya desentralisasi kegiatan kepada daerah. Disamping itu proyek ini tidak diintegrasikan dengan program LPTK/IKIP yang mendidik calon guru. Hal ini disebabkan adanya kesenjangan manajemen di dalam administrasi pendidikan nasional kita yang menempatkan LPTK terlepas dari sekolah-sekolah sebagai mitra konsumen<sup>2</sup> .

Proyek STEPPES bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perencanaan di daerah. Langkah yang dilakukan di antaranya dipersiapkan data-data dasar yang cukup, meningkatkan kemampuan daerah dalam menganalisis data-data

---

<sup>2</sup> Tilaar, H.A.R. 1995. *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Jakarta: Grasindo.

dasar yang tepat serta merumuskannya dalam kebijakan-kebijakan pendidikan. Proyek yang mendapat bantuan dari UNDP/UNESCO ini dimaksudkan sebagai usaha desentralisasi pendidikan, dan mendapat dukungan pengambil keputusan di pusat maupun di daerah. Kelemahan proyek ini terdapat pada pelaksanaan supervisor di daerah maupun ketidaktertopangan oleh adanya sarana fisik dalam melaksanakan tugas pensupervisian.

Sebagai tindak lanjut dari proyek STEPPEES, pihak UNDP/UNESCO kembali memberi bantuan dana dalam proyek COPLANER. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan perencanaan di Daerah, di samping meningkatkan peran serta masyarakat dalam mengembangkan pendidikan di wilayahnya. Proyek ini sangat relevan dengan proses disentralisasi pembangunan sehingga mendapat dukungan sepenuhnya dari pusat maupun pemerintah daerah. Proyek ini dirintis untuk mensukseskan pelaksanaan wajib belajar 9 tahun. Pada tingkat kecamatan dibentuk Forum Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Tingkat Kecamatan (FP3TK) sayang sekali pada tingkat desiminasi, proyek ini kurang memperoleh dukungan Depdikbud pusat, sehingga kurang berjalan lancar.

Proyek peningkatan mutu melalui inovasi pendidikan yang dewasa ini masih berlangsung adalah PEQIP. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan manajemen sekolah dasar pada tingkat lembaga, meningkatkan mutu proses belajar mengajar, serta memberi bantuan dana bagi sekolah-sekolah yang belum terlayani (*underserved school*) di desa-desa tertinggal. Proyek ini menerapkan model pengelompokan sekolah (*eluster of school*) dengan satu SD inti yang membawahi 7 s.d 10 SD imbas ditiap Kecamatan. Proyek ini ditindaklanjuti dengan SEQIP yang lebih menekankan kepada aspek *science* atau IPA dengan memperoleh bantuan kosultan dari Jerman.

Pada tingkat kabupaten juga berlomba-lomba mendirikan lembaga unggulan yang nantinya diharapkan menjadi sekolah/madrasah rujukan, semisal di Kabupaten Luamajang didirikan Sekolah Unggulan Terpadu yang memadukan (SD, SMP, SMA, SMK) muncul dibeberapa daerah, semisal di Kabupaten Lumajang. Sekolah ini dibuat sebagai percontohan sekolah dari semua jenjang, yang diharapkan dapat memberikan imbas mutu

pada sekolah lain pada jenjang yang sama khususnya di Kabupaten<sup>2</sup> .

6

Di lingkungan Pergurais Depag inovasi dilakukan secara khusus seperti Madrasah Wajib Belajar (MWB) pada tahun 1950-1960 yang diorientasikan di pedesaan sebagai penerapan isu pembangunan masyarakat pedesaan (*rural development*) MWB ini berlangsung selama delapan tahun, yaitu kelas 1 sampai 6 sebagai madrasah ibtidaiyah dan kelas 7 dan 8 sebagai kelas kemasyarakatan. Di kelas kemasyarakatan para murid diberi pengetahuan, watak dan keterampilan yang menjadikan mereka siap terjun kemasyarakat.

Madrasah unggul direkomendasikan kepada madrasah tertentu yang dinilai memiliki keunggulan akademik, sarana dan prasarana sampai keunggulan minat daya beli dan dukungan aktif masyarakat. Madrasah-madrasah ini dijadikan percontohan dan pusat studi banding bagi madrasah-madrasah lainnya. Madrasah unggul ini diberikan keistimewaan dalam melakukan upaya pengembangan sesuai dengan karakteristik unik yang dimilikinya. Salah satu madrasah unggulan itu adalah MIN Malang I.<sup>2</sup>

Madrasah model merupakan pengadopsian proyek PEQIP, bedanya proyek ini dibantu oleh ADB dan dikembangkan diberbagai daerah khusus, seperti di Jawa Timur dipusatkan di Wilayah Lamongan, Bangkalan, dan Tranggalek yang dikembangkan pada jenjang pendidikan dasar (*Basic Education*) maupun pada jenjang menengah (*Madrasah Aliyah Quality Improvement Project*).

Terahir perintisan madrasah model terpadu yang mencoba memadukan aspek fasilitas fisik, manajemen dan kurikulum madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menjadi satu kesatuan, *integrated*, yang ditopang oleh para pakar pendidikan yang berorientasi pada pemberdayaan partisipasi masyarakat. Madrasah ini diproyeksikan sebagai langkah antisipatif menghadapi wajib belajar 12 tahun dan telah dirintis pada tujuh madrasah negeri, yang berada di Aceh, Padang,

---

<sup>2</sup> Hadi, S. 2017. *Kualitas Pendidikan Islam*. Makalah disampaikan pada Seminar Manajemen Pendidikan di IAI Syarifuddin, Lumajang

<sup>2</sup> Fadjar, A.M 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Yasmin dan Mizan

Palembang, Jambi, Jakarta, Yogyakarta dan Malang (MIN, MTs & MA Jalan Bandung).<sup>2</sup>

8

Inovasi terakhir yang saat ini digulirkan adalah penerapan Manajemen Berbasis sekolah (MBS), hal ini bertujuan untuk memberikan keleluasaan sekolah dalam mengelola lembaganya. Untuk itu partisipasi aktif masyarakat diharapkan dapat memberikan solusi agar lembaga pendidikan dapat maju dan berkembang dengan cepat sesuai dengan keinginan dan kepentingan masyarakat sekitar.

Dari berbagai inovasi pendidikan, baik yang diselenggarakan Depdikbud maupun Depag dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Nampak sekali unsur manajemen pendidikan yang mengacu kepada proses swakelola (*self managing school*) dengan perbaikan kualitas berbasis sekolah (*school based quality improvement*) sebagai salah satu faktor penting dalam pelaksanaan inovasi pendidikan menjelang abad XXI. Oleh karena itu arah kebijakan pemerintah c.q Departemen Pendidikan Nasional atau Departemen Agama dalam peningkatan mutu pendidikan pada masa yang akan datang dapat melakukan salah satu inovasi baru yang dikenal dengan konsep manajemen pendidikan yang berbasis sekolah atau madrasah (*Madrasah Based Management Approach*).

Dengan diterapkannya otonomi daerah dan bergulirnya konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka menuntut daerah-daerah melakukan terobosan dan inovasi. Baru-baru ini di Kabupaten Lumajang juga bergulir isu akan didirikannya "Sekolah Unggulan Model Terpadu". Yakni dengan mengambil sekolah-sekolah tertentu yang sudah terkenal memiliki keunggulan baik secara akademik non akademik, sarana dan prasarana sampai keunggulan minat daya beli dan dukungan aktif masyarakat. Sekolah Unggulan Model Terpadu mencoba memadukan aspek fasilitas fisik, manajemen dan kurikulum sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah (TK, SD, SMP, SMA, SMK) menjadi satu kesatuan, *integrated*, yang ditopang oleh para pakar pendidikan yang berorientasi pada pemberdayaan partisipasi masyarakat. Sekolah ini diproyeksikan sebagai langkah antisipatif menghadapi wajib belajar 12 tahun. Sekolah Unggulan Model

---

<sup>2</sup> Ditjenbimbagais. 1997. *Startegi Pembelajaran Kurikulum Madrasah 1994*. Jakarta. Ditjenbimbagais. Depag RI.

Terpadu Lumajang merupakan hasil kerjasama antara Pemkab Lumajang dengan Universitas Negeri Malang (UM). Proyek ini dibantu penuh oleh APBD Lumajang yang direncanakan hanya berjalan selama 4 (empat) tahun yang dikembangkan pada jenjang pendidikan dasar (*Basic Education*) maupun pada jenjang menengah. Pertanyaannya, mampukah “Sekolah Unggulan Model Terpadu” yang direncanakan hanya berjalan empat tahun menjawab tantangan pendidikan di Kota Lumajang.

### **Implikasi Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah**

Peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah pada dasarnya merupakan konsep dari kualitas pendidikan. Secara struktur formal kualitas pendidikan ini dikenal sebagai teori *effective school*<sup>2</sup> yang sering pula disebut *good school*, *success school*, *excellent school* atau *high performance school* (Sergiovanni dan Elliot, 1975, Frymier dkk. 1984; Scheerens, 1992, Arifin 1998). Teori-teori tentang sekolah efektif biasanya difokuskan pada perbaikan proses pendidikan yang memiliki indikator-indikator tertentu seperti; lingkungan sekolah yang aman dan tertib, perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan prestasi yang tinggi, pengembangan staf sekolah yang terus menerus, evaluasi belajar untuk penyempurnaan PMB, dan komunikasi serta dukungan orang tua dan masyarakat. Ketujuh indikator ini merupakan persyaratan minimal bagi sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja sekolah dan prestasi murid sesuai dengan tujuan dan target pendidikan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator ini dikemukakan oleh para ahli secara variatif yang didasarkan dari hasil-hasil penelitian pada sekolah yang baik atau efektif<sup>3</sup>. Sejalan dengan itu, Direktorat pendidikan dasar menetapkan lima komponen sebagai syarat pendekatan pendidikan *whole school development* yang meliputi kegiatan belajar mengajar, manajemen pendidikan efektif, buku dan sarana belajar memadai, fisik dan penampilan yang baik, dan partisipasi aktif masyarakat.

---

<sup>2</sup> Sergiovanni. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.

<sup>3</sup> Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory, and Practice*. New York: Cassell.

Menurut Fadjar<sup>3</sup> penelitian tentang madrasah masih sangat langka. Hasil penelitian yang dianggap sebagai kitabnya madrasah adalah disertasi Karel A. Steenbrink<sup>3</sup> yang berjudul pesantren, madrasah, dan sekolah. Pendidikan Islam dalam kurun modern penelitian terbaru tentang madrasah berprestasi (*high performance madrasah*) telah dilakukan oleh Imron Arifin yang menyusun disertasi berjudul kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola madrasah ibtidaiyah dan Sekolah Dasar berprestasi. Dalam penelitian tersebut ditemukan 10 karakteristik dari profil madrasah yang berprestasi yaitu; (1) fasilitas belajar baik dan eksklusif; (2) layanan akademik yang khusus dan baik; (3) perencanaan yang baik; (4) iklim kerja yang sehat dan baik; (5) motifasi berprestasi dan semangat kerja yang tinggi; (6) menerapkan guru kelas dan bidang studi; (7) bekal dasar murid berupa pendidikan prasekolah; (8) harapan yang tinggi disertai dengan dukungan yang kuat dari orang tua dan masyarakat sekitar; (9) keterlibatan wakil kepala madrasah dan guru-guru; (10) kepala madrasah yang efektif.<sup>3</sup>

Berdasarkan konsepsi, tujuan dan indikator dari sekolah yang efektif atau berprestasi, dapat dikembangkan konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang sekurang-kurangnya mempertimbangkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis diri dan kebutuhan (*need and self assesment*). Penilaian sendiri dilakukan dengan memperhatikan empat aspek yaitu yaitu kekuatan dan kelemahan pada konteks internal dan peluang dan tantangan pada konteks eksternal. Dalam analisis ini dapat dilakukan perencanaan pendidikan dengan menggunakan **SWOT analysis** (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Fadjar, A.M 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Yasmin dan Mizan

<sup>3</sup> Steenbrink, S. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.

<sup>3</sup> Arifin, I. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi Kasus MIN Malang I, MI Manbaul ulum, dan SDN Ngalik I Batu*. Malang: PPS IKIP Malang.

<sup>3</sup> Bryson, J. 1988. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Josses Bas.

Menurut Bafadal<sup>3</sup> dalam analisis diri ada tiga aspek yang perlu dikaji yakni tentang: (1) prestasi sekolah yang telah dicapai dalam tiga tahun terakhir berturut-turut, baik prestasi akademik maupun non akademik. Data prestasi madrasah ini perlu dipertanyakan secara mendalam atas faktor-faktor yang memengaruhi dan bagaimana cara mempertahankan atau meningkatkan prestasi secara optimal; (2) sumberdaya pendidikan yang tersedia seperti ketenagaan, buku dan alat pendidikan, sarana prasarana pendidikan lain, dan dana. Penilaian sumberdaya ditujukan untuk mengidentifikasi masalah, analisis faktor pendukung-penghambat, alternatif pemecahan dan pelaksanaan yang visibel; dan (3) dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Selain faktor faktor analisis masalah dan alternatif penggalangan dukungan, kemampuan wacana socio-cultural menjadi elemen penting yang tidak terabaikan<sup>3</sup>, bahkan dapat menjadi *positive ideological-based*<sup>3</sup>

2. Merumuskan visi, misi, dan target mutu. Visi sebagai gambaran ideal yang akan dicapai madrasah di masa yang akan datang sangat penting dirumuskan agar tujuan madrasah menjadi jelas. Misalnya, mencapai tujuan madrasah yang tertuang dalam visi tersebut, maka madrasah merumuskan misi yang akan ditempuh dalam memberikan layanan pendidikan dalam keagamaan bagi masyarakat.<sup>3</sup> Misi dapat dikembangkan secara kreatif seperti: (1) menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas bagi para murid; (2) menyediakan berbagai fasilitas belajar yang mendukung proses belajar mengajar; dan (3) menciptakan suasana atau iklim belajar yang kondusif bagi terselenggaranya pembelajaran yang berkualitas. Berdasarkan visi dan misi inilah dikembangkan target mutu pendidikan yang akan dicapai madrasah dalam kurun waktu tertentu.

---

<sup>3</sup> Bafadal, I. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Melalui Pendekatan Whole School Development*. Jurnal pendidikan, 9, (1),19-30.

<sup>3</sup> Arifin, I. 1999a. *Strategi Pengelolaan MI Unggulan: Analisis Evaluatif dalam Menyusun Perencanaan Strategik MI unggulan*. Jurnal pendidikan, 26, (1), 41-49.

<sup>3</sup> Furchan, A. 1995. *Manajemen Pemasaran Madrasah: Antisipasi Masa Depan*. Makalah Seminar Nasional. Malang: Unisma Malang: 14 Januari.

<sup>3</sup> Umedi. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta. Ditdikmenum-Depdikbud.

Perumusan target ini merupakan bagian dari perencanaan sebab dipersyaratkan ada pengevaluasian dan penilaian yang terstandar.

3. Menyusun perencanaan peningkatan mutu. Perencanaan dilandasi oleh visi dan misi madrasah serta target yang ingin dicapai. Perencanaan mutu dilakukan melalui aktivitas: (1) menentukan kebutuhan *klien*, dan (2) mengembangkan layanan dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan *klien*.<sup>3</sup> Dalam perencanaan hendaknya dijelaskan secara detail tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang akan ditempuh, siapa pelaksananya, kapan dan dimana, biaya yang dibutuhkan dan lain-lain<sup>4</sup>. Setidaknya perencanaan madrasah dalam peningkatan mutu tertuangkan dalam sebuah proyek proposal yang dapat dikomunikasikan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah agar memperoleh dukungan positif. Perencanaan peningkatan mutu ini akan jauh lebih berbobot apabila program yang ditawarkan jelas dan rasional, misalnya penerapan sistem pengelompokan murid berprestasi, pengklasifikasian kelas-kelas unggulan, atau pemberian *remedial teaching*, dan lainnya.
4. Melaksanakan rencana peningkatan mutu. Sebelum rencana program peningkatan mutu dilaksanakan, hendaknya telah diadakan informasi dan komunikasi antara madrasah, orang tua dan masyarakat, bahkan kepada pemerintah bila diperlukan agar terjadi sinergi dan dukungan positif. Umedi mencatat bahwa dalam melaksanakan rencana ini hendaknya memperhatikan sikap proaktif, penggunaan sumberdaya secara maksimal-efektif-efisien, menggunakan pengalaman dan institusi yang positif sampai pada teori dan konsepsi-konsepsi yang diasumsikan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Selama pelaksanaan rencana ini unsur pengorganisasian, pengontrolan, pensupervisian, dan improvisasi-improvisasi menjadi prasyarat mutlak untuk dilakukan kepala madrasah dan guru-guru<sup>4</sup>. Sebagai catatan,

---

<sup>3</sup> Juran, J.M 1989. *Juran of Leadership for Quality*. New York: Macmillan, inc.

<sup>4</sup> Bafadal, I. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Melalui Pendekatan Whole School Development*. Jurnal pendidikan, 9, (1),19-30.

<sup>4</sup> Arifin, I. 1997. *Prinsip Dan Teknik Pengorganisasian Dan Pelaksanaan Program Pendidikan Prasekolah*. DPD GOPTKI Jawa Timur.

sikap kepemimpinan yang bersifat *lossely couple* dalam melaksanakan rencana akan lebih efektif dibandingkan sikap yang terlalu bebas atau terlalu mengekang<sup>4</sup>.

5. Melakukan evaluasi pelaksanaan. Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Evaluasi dilakukan dengan tujuan: (1) mengetahui kekurangan dan kelauman yang ada dalam melaksanakan program; (2) mengetahui seberapa besar program yang ditargetkan dapat dicapai; dan (3) memberikan bahan pertimbangan bagi *policy maker* dalam membuat keputusan.<sup>4</sup> Dalam melaksanakan evaluasi, kepala madrasah hendaknya mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, penilaian pihak internal dan eksternal akan memperkaya perbaikan yang akan ditempuh dalam segala bidang, yang perlu disepakati adalah indikator apa saja yang perlu ditetapkan sebelum penilaian evaluasi dilakukan.<sup>4</sup>
6. Merumuskan target mutu baru. Melalui evaluasi dan penilaian kinerja proram akan diperbaiki dimasa yang akan datang. Di samping itu, hasil penilaian dapat menjadi *input* bagi madrasah merumuskan target dan mutu baru pada masa yang akan datang. Bila dinilai berhasil, target mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan tingkat kemampuan sumberdaya yang tersedia. Sebaliknya, bilamana tidak berhasil, target dan mutu tetap sediakala, dengan dilakukan perbaikan startegi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan program. Namun, tidak ditutup kemungkinan bahwa target mutu diturunkan karena dinilai terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumberdaya pendidikan yang tersedia, seperti tenaga, sarana prasarana, dana, teknologi, dukungan, dan sebagainya<sup>4</sup> (Umedi, 1999)

3

---

<sup>4</sup> Arifin, I. 1999a. *Startegi Pengelolaan MI Unggulan: Analisis Evaluatif dalam Menyusun Perencanaan Strategik MI unggulan*. Jurnal pendidikan, 26, (1), 41-49.

<sup>4</sup> Posavac, E.J, & Carey, R.G. 1985. *Program Evaluation: Methods And Case Studies*. Engliwood Cliff, N.J: Prentice-Hall.

<sup>4</sup> Umedi. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta. Ditdikmenum-Depdikbud.

<sup>4</sup> Umedi. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta. Ditdikmenum-Depdikbud.

## Penutup

Peningkatan kualitas pendidikan madrasah melalui inovasi manajemen pendidikan, khususnya pendekatan *madrasah-based management* dapat diukur melalui parameter yaitu pencapaian tujuan, keefektifan sistem, dan tinggi-rendah respon positif lingkungan. Bahkan ketiga parameter ini dapat diimplementasikan secara terpadu seperti kriteria prestasi akademik dan non akademik sebagai kriteria kualitas keluaran, sistem manajemen dan kepemimpinan yang efektif sebagai kriteria sistem atau proses, dan pengakuan, harapan, dan dukungan positif masyarakat terhadap madrasah.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan telah dilakukan berbagai inovasi seperti proyek PPSP, SD Pamong, CBSA, STEPPEES, COPLANER, PEQIP, SEQIP, SUT di lingkungan Diknas, sedang di lingkungan Depag telah diterapkan MWB, madrasah unggul, madrasah model, MAQIP, dan madrasah terpadu, MADU MPP. Inovasi-inovasi pendidikan ini sangat variatif, namun secara substansial mengacu pada pemberdayaan lokal madrasah atau *madrasah-based quality improvement* yang memberikan kontribusi bagi madrasah-madrasah untuk mandiri dalam mengelola maupun meningkatkan kualitasnya sendiri, orientasi kemampuan inilah yang mendasari manajemen berbasis madrasah menjadikan madrasah menjadi swakelola (*self-managing madrasah*).

Penerapan manajemen berbasis madrasah ini memberi kontribusi positif bagi madrasah menjadi efektif, sukses bahkan unggul dan berprestasi. Adapun langkah manajerial meliputi analisis diri, dengan membangun visi-misi-target, rencana peningkatan mutu, pelaksanaan peningkatan mutu, mengevaluasi pelaksanaan peningkatan mutu, terakhir, merumuskan target mutu baru. Dengan demikian, tujuan inovasi pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah adalah meningkatkan mutu pendidikan dan menumbuhkembangkan madrasah menjadi swakelola.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Dan Sekolah Dasar Berprestas: Studi Multi Kasus MIN Malang I, MI Manbaul ulum, dan SDN Ngalik I Batu*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Arifin, I. 1997. *Prinsip Dan Teknik Pengorganisasian Dan Pelaksanaan Program Pendidikan Prasekolah*. DPD GOPTKI Jawa Timur.
- Arifin, I. 1999a. *Startegi Pengelolaan MI Unggulan: Analisis Evaluatif dalam Menyusun Perencanaan Strategik MI unggulan*. Jurnal pendidikan, 26, (1), 41-49.
- Arifin, I. 1999b. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif*. Jurnal Pendidikan, 9, (1), 62-69.
- Bafadal, I. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Melalui Pendekatan Whole School Development*. Jurnal pendidikan, 9, (1),19-30.
- Bryson, J. 1988. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Josses Bas.
- Brookover, W.B., & Lozottr, L.W. 1979. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement*. East Lansing: Michigan State University.
- Buchori, M. 1994. *Pendidikan dalam Pembangunan*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Caldwell, B.J., & Spinks, Jm. M. 1993. *Leading The Self managing School*. London: The Falmer Press.
- Daft, R.L. & Steers, R.M. 1986. *Organiztions: A Mocro/Macro Aproach*. Glenview: Scott. Foresmanand Company.
- Dimiyati, M. 1998. *Landasan Pendidikan*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Ditjenbimbagais. 1997. *Startegi Pembelajaran Kurikulum Madrasah 1994*. Jakarta. Ditjenbimbagais. Depag RI.
- Ditdiknas 1997. *Pola dan Startegi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta. Direktorat pendidikan dasar.
- Djojonegoro, W., dkk 1994. *Lima Puluh Tahun Perkembangan Pendidikan Indonesia*. Jakarta.: Depdikbud.
- Fadjar, A.M 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Yasmin dan Mizan
- Furchan, A. 1995. *Manajemen Pemasaran Madrasah: Antisispasi Masa Depan. Makalah Seminar Nasional*. Malang: Unisma Malang: 14 Januari.

- Gibbon, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Columbus Public School. Dept. of Evaluation Service.
- Hadi, S. 2004. Kualitas Pendidikan Islam. Makalah disampaikan pada Seminar Manajemen Pendidikan di IAI Ibrahimy Sukorejo. Situbondo.
- Hanson, E.M. 1985. *Educational Administration And Organistion Behavior*. Boston: Ally ang Bacon, inc.
- Hoy, W.K. & Ferguson, J. *A Theoritcal Fremework An Explenation of Organizational Effectifness of School*. Administrations Quarterly, XXI, (2) 117-132.
- Juran, J.M 1989. *Juran of Leadeship for Quality*. New York: Macmillan, inc.
- Mansurnoor, I.A. *Islam in Indinesian Word: Ulama of Madura*. Yogyakarta.: Gajahmaada University Press.
- Owens. R.G 1987. *Organixation Behavior In Education*. Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall. inc
- Posavac, E.J, & Carey, R.G. 1985. *Program Evaluation: Methods And Case Studies*. Engliwood Cliff, N.J: Prentice-Hall.
- Purnell, R. F., & Goots, E.E. 1983. *An Approach for Improving Parent Involment Trough More Efective School-Home Communication*. New Orleand, L.A: Southern Association of Colleges and Schols.
- Raka Joni, T. 1989. *Mereka Masa Depan Sekarang: Tantasngsn Bagi Pendidikan Dalam Menyongsong Abad Informasi*. Orasi ilmiah Lustrum VII IkIP Malang.
- Robbins, S.P. 1983. *Orgaziation Theory: The Structure an Design of Organizations*. Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory, and Parctice*. New York: Cassell.
- Sergiovanni. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Shaeffer, S. 1990. *Educational Change, A Case Study of Three Innovations*, IDRC-MR270e, Paris
- Steenbrink, S. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Suryadi, Ace, dkk. 1992. *Indikator Mutu Dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*. Jakarta. Balitbangdepdikbud.
- Tilaar, H.A.R. 1992. *Manajemen Pendsidikan Nasioanal: Kajianpendidikan Masa Depan*. Bandung: Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R. 1995. *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Jakarta: Grasindo.

## **Syamsul Hadi & M Masyhuri | Inovasi Manajemen**

Umedi. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta. Ditdikmenum-Depdikbud.

Zaltman, G. Duncan, R. Helbeck, J. 1973. *Innovation and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.