

RESPON SEKOLAH MUHAMMADIYAH TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH [MBS]; STUDI PADA EMPAT SEKOLAH DI KOMPLEK PERGURUAN MUHAMMADIYAH TLOGOMAS MALANG

Abdul Haris¹

ABSTRAK

This research deals with the response of Muhammadiyah schools on School Based Management implementation.

The research helded to four Muhammadiyah schools those are located in complex of Muhammadiyah institution Tlogomas Malang. The data was collected by using observation and dept interview, and was analyzed by using descriptive qualitative method.

The research shows that Muhammadiyah schools those are located in complex of Muhammadiyah institution Tlogomas Malang have varieties response on School Based Management implementation. The varieties response caused by internal condition of schools such as human resources, facilities, financial resources, etc. in answer the new changes.

The main problems of Muhammadiyah schools in answer the implementation of School Based Management are based on understanding of School Based Management concept, human resources, and the weakness of community attention with the improvement of school quality.

Each school has its solution to overcome the problems that was suitable with its condition.

1. PENDAHULUAN

Kenyataan menunjukkan bahwa sampai saat ini mutu pendidikan di Indonesia masih jauh dari harapan untuk dapat bersaing dengan Negara lain yang sudah maju. Hasil survei *The Political and Economic Risk Consultation* tahun 2001 melaporkan bahwa mutu pendidikan Indonesia adalah yang terburuk di Asia, yakni ke-12 dari 12 negara yang disurvei, satu peringkat di bawah Vietnam. Data Balitbang Diknas 2003 yang diambil dari *data base* Unisco tahun 2000 menunjukkan bahwa peringkat *Human Development Index*, yakni komposisi pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala menunjukkan bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 pada tahun 1996, ke-99 pada tahun 1997, ke-105 pada tahun 1998, ke-109 pada tahun 1999, dan ke-112 pada tahun 2000.

Hal itu diperkuat oleh hasil ujian akhir nasional tahun 2004-2005 yang mengejutkan banyak orang.

Puluhan ribu murid tingkat SMP dan SMA di seluruh Indonesia tidak lulus ujian. Di Yogyakarta yang *nota bene* sebagai kota pelajar, ada 13 SMA yang persentase kelulusan muridnya nol persen. Bahkan di NTT, Papua, Bengkulu, Sulteng, Kalteng dan NAD, angka ketidaklulusan siswa SMP peserta UAN 2005, sekitar 50 %. (Suara Merdeka, 23 Agustus 2005)

Kenyataan ini menyadarkan pemerintah untuk segera melakukan perbaikan mutu pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai dengan perguruan tinggi. Salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan yang saat ini sedang gencar dilakukan adalah penerapan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah-sekolah baik negeri maupun swasta. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk melakukan desentralisasi pendidikan seiring dengan digulirkannya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang telah direvisi melalui Undang-undang No. 32 tahun 2004. Desentralisasi pendidikan melauai penerapan Penerapan MBS dianggap sebagai satu alternatif yang handal untuk

¹ Abdul Haris. Jurusan Syariah. Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Malang
Alamat Korespondensi : Jl. Tritomulyo V/8 Landungsari Malang
Tlp. (0341) 5401781, Hp. 08125209824,
Email. abdulharis17467@yahoo.com

meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia sebab salah satu hal yang menyebabkan kurangnya mutu pendidikan di Indonesia adalah diterapkannya kebijakan pendidikan yang sentralistik sebagaimana dinyatakan oleh Zamroni (www.dikmenum.go.id).

Hanya saja, untuk menerapkan MBS di sekolah-sekolah Indonesia tidaklah semudah membalik telapak tangan. Hasil ujicoba yang dilakukan di 1000 sekolah menunjukkan bahwa masih banyak sekolah yang belum mampu mengaplikasikan MBS dengan baik sehingga MBS masih belum menyentuh perubahan mendasar dalam meningkatkan “sistem pendidikan partisipatif”. Penyebabnya antara lain karena lemahnya kepemimpinan kepala sekolah, kurang profesionalnya guru, dan sikap apatis masyarakat (Media Indonesia, 25 Juni 2001)

Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang ingin menunjukkan bagaimana penerapan MBS menuai banyak problem pada tataran aplikasinya. Dalam hal ini empat sekolah yang berada di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas Malang dijadikan sebagai subjek penelitian.

Dalam penelitian ini persoalan difokuskan seputar respon sekolah Muhammadiyah terhadap penerapan MBS beserta implikasi riilnya dan problem-problem yang mengitarinya. Respon yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dalam pengertian bahasa Inggris *response* yang berarti *action done in answer to something* (H. Manser, 1991:353) artinya tindakan yang dilakukan untuk menjawab sesuatu.

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk memahami secara lebih dalam dan lebih terperinci respon sekolah Muhammadiyah terhadap kebijakan penerapan pendekatan MBS.

Karena itu pendekatan kualitatif yang dianggap paling tepat untuk tujuan tersebut. Sanafiah Faisal (dalam Bungin, 2003: 66) mengatakan bahwa tujuan akhir dari kegiatan

penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena social yang tengah diteliti. Kata kuncinya adalah memahami (*understanding*).

Informan Penelitian

Dalam penelitian ini informan kuncinya adalah kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Muhammadiyah 1, kepala Madrasah ALiyah (MA) Muhammadiyah 1, kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Muhammadiyah 3, kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 3 yang ada di kompleks Perguruan Muhamadiyah Tlogomas Malang.

Tehnik Pengumpulan dan Analisa Data

Dalam penelitian ini data-data akan dikumpulkan dengan menggunakan tehnik observasi dan wawancara mendalam.

Data yang telah terkumpul baik dari hasil observasi maupun wawancara mendalam akan disajikan dalam bentuk teks naratif sebagai hasil penemuan makna dari apa yang terjadi di sekolah-sekolah tersebut. Mula-mula peneliti akan melakukan reduksi data. Dari hasil reduksi data tersebut, kemudian diorganisir (*display data*) dalam bentuk metrik untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan mudah difahami tentang persoalan penelitian yang diteliti. Setelah itu peneliti akan menarik kesimpulan sebagai hasil penelitian.

Hasil penelitian yang telah diperoleh tersebut tidak dianggap sebagai hasil final, akan tetapi diuji kredibilitasnya terlebih dahulu dengan menggunakan metode *Triangulasi* dan metode *Membercheck*. Dengan serangkaian metode di atas diharapkan hasil penelitian yang dianggap final memiliki kredibilitas yang baik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dasarnya empat sekolah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas telah lama melakukan pengelolaan sekolah secara mandiri, namun demikian terdapat perbedaan respon dalam mensikapi penerapan MBS. Hal ini dapat dilihat dari apa yang telah dilakukan oleh masing-masing sekolah yang tergambar dalam paparan berikut:

Madrasah Aliyah Muhammadiyah I

Dalam pengamatan peneliti termasuk sekolah yang responsive terhadap perubahan-perubahan. Dengan kepemimpinan Dra. Nurhayati, sekolah ini telah dua kali menjalin kerjasama dengan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam program peningkatan mutu madrasah. Oleh sebab itu menghadapi kebijakan penerapan MBS, Pada prinsipnya sekolah ini telah melakukan beberapa tindakan yang mengarah pada perwujudan MBS. Tindakan-tindakan tersebut sebagaimana dijelaskan oleh kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah I adalah:

- 1). Melakukan sosialisasi MBS. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan pemahaman terhadap warga sekolah dan *stakeholder* tentang konsep MBS dengan kultur/budaya yang menyertainya.
- 2). Menyusun Renstra (rencana strategis) Madrasan yang menjadi acuan sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah. Dalam renstra ini tergambar visi, misi, dan tujuan yang ingin diwujudkan oleh sekolah.
- 3). Penyusunan renstra dilanjutkan dengan membuat *action plan* (rencana tindakan) yang berisi tahapan-tahapan yang akan dilakukan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.
- 4). Untuk melengkapi piranti penerapan MBS, MAM I juga membentuk Komite Madrasah sebagai patner dari unsur masyarakat agar terlibat dalam upaya-upaya peningkatan mutu madrasah. Komite Madrasah ini terdiri dari perwakilan orang tua siswa, guru, tokoh masyarakat, dan pakar pendidikan.

Menurut Dra. Nurhayati, langkah-langkah di atas dilakukan dengan alasan merupakan kebijakan pemerintah yang harus dilaksanakan. Selain itu pada dasarnya model semacam MBS telah lama dilakukan sekolah swasta hanya saja diperlukan adaptasi formatnya dan diperlukan upaya peningkatan peran serta masyarakat dalam peningkatan mutu sekolah. Namun demikian ada beberapa kendala yang dihadapi oleh MAM I dalam merespon penerapan MBS adalah:

- 1). Konsep MBS belum sepenuhnya difahami oleh warga sekolah dan *stakeholder*. Belum semua guru memahami konsep MBS apalagi masyarakat yang terkait dengan madrasah.

- 2). Sumber Daya Manusia yang terbatas yang dimiliki oleh MAM I. Para guru yang mengajar di MAM I umumnya adalah guru-guru swasta dengan gaji yang di bawah standart sehingga untuk memenuhi kebutuhan hidupnya mereka tidak bisa hanya bergantung pada gaji yang mereka peroleh dari MAM I. Hal ini membawa mereka untuk mencari penghidupan lain di luar pekerjaan sebagai guru. Implikasinya, peningkatan mutu madrasah yang telah dirumuskan dalam *action plan* sekolah tidak bisa sepenuhnya menjadi focus perhatian para guru, dan pimpinan madrasahpun tidak bisa dengan ketat menuntut para guru untuk serius dengan program peningkatan mutu madrasah karena sekolah belum mampu memberikan imbalan yang sebanding dengan kerja yang akan dibebankan kepada mereka.

- 3). Perhatian masyarakat terhadap Madrasah masih rendah. Keberadaan Komite Madrasah yang diharapkan menjadi jembatan antara masyarakat dengan Sekolah masih sebatas formalitas saja. Keterlibatannya untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol mutu pendidikan sekolah belum terasa.

Kendala-kendala tersebut mengurangi laju sekolah untuk menjadi sekolah yang mandiri dan bermutu. Oleh sebab itu untuk menghadapinya beberapa langkah telah ditempuh oleh MAM I yaitu:

- 1). Terus melakukan sosialisasi MBS secara bertahap.
- 2). Memilih beberapa orang yang memiliki kemauan dan kesempatan untuk menjadi *teamwork* sekolah guna mewujudkan *action plans* madrasah.
- 3). Terus menggalang kerjasama dengan masyarakat yang peduli terhadap mutu pendidikan madrasah. (Wawancara dengan Kepala MAM I tanggal 1 Desember 2006).

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah I

Dalam merespon penerapan MBS, sekolah yang dipimpin oleh Drs. Romli ini telah melakukan beberapa tindakan guna mewujudkan penerapan MBS sesuai dengan kebijakan Pemerintah. Beberapa tindakan yang telah dilakukan oleh sekolah ini adalah:

- 1). Mempelajari konsep MBS dengan cara mengikutkan sebagian guru untuk mengikuti seminar atau loka karya tentang MBS.
- 2). Membentuk komite Madrasah sebagai jembatan yang menghubungkan antara sekolah dengan masyarakat. Komite ini telah terbentuk dan melibatkan beberapa tokoh masyarakat, pimpinan ranting Muhammadiyah, guru, dan orang tua siswa.
- 3). Menyusun rencana kerja untuk peningkatan ketrampilan hidup siswa dalam bentuk eksta kurikuler.
- 4). Membentuk Paguyuban Kelas yang terdiri dari perwakilan orang tua siswa sebagai sarana komunikasi antara sekolah dengan orang tua siswa di masing-masing kelas.

Tindakan-tindakan di atas dilakukan dalam rangka untuk melakukan adaptasi terhadap konsep MBS yang dicanangkan oleh pemerintah, di samping untuk terus-menerus meningkatkan kemandirian dan pengembangan mutu sekolah. (Wawancara dengan Drs. Romli tanggal 12 September 2006).

Menurut M. Amri, S.P.I wakil kepala sekolah bidang kurikulum upaya untuk menerapkan MBS secara keseluruhan di MTSM 1 mengalami beberapa kendala, yaitu:

- 1). Kurangnya pemahaman tentang konsep MBS di kalangan warga sekolah dan *stakeholder*.
- 2). Belum ada komunikasi yang efektif antara komite madrasah dengan sekolah yang berakibat pada tidak selarasnya antara program komite madrasah dengan program sekolah sehingga masing-masing pihak berjalan sendiri-sendiri
- 3). Kesibukan para pengurus komite madrasah sehingga menyulitkan terjadinya dialog dan kerja sama guna merumuskan peningkatan mutu sekolah. Keberadaan komite madrasah sampai saat ini lebih bersifat formalitas belaka.
- 4). Kepedulian masyarakat dan *stakeholder* kurang terhadap pengembangan mutu madrasah.

Untuk mengatasi hal-hal tersebut beberapa langkah telah dilakukan MTSM 1, yaitu:

- 1). Mengikutkan beberapa guru untuk mengikuti seminar atau lokakarya tentang MBS.
- 2). Mencari format komunikasi yang dapat menyelaraskan program sekolah dengan program komite madrasah

- 3). Mengintensifkan fungsi paguyuban kelas sebagai media komunikasi antara sekolah dengan orang tua
- 4). Meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap kemajuan sekolah melalui kumpul bersama pada saat-tertentu (Wawancara dengan M. Amri, S.Pd.I tanggal 29 September 2006)

Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 2

Menurut M. Nasir selaku kepala sekolah SMK 2, saat ini sekolah sedang menuju pada penerapan MBS secara total sesuai dengan kebijakan yang diterapkan. Untuk itu beberapa langkah telah dilakukan sekolah dalam merespon kebijakan penerapan MBS di sekolah., yaitu:

- 1). Melakukan sosialisasi penerapan MBS di kalangan warga sekolah dan *stakeholder*.
- 2). Mempersiapkan pembentukan komite sekolah.
- 3). Membuat perencanaan pengembangan mutu sekolah sebagai acuan kerja sekolah.
- 4). Menjalin kerjasama dengan beberapa institusi untuk meningkatkan kemandirian sekolah. Saat ini pihak sekolah telah melakukan kerjasama dengan Depdiknas untuk memperoleh dana pengembangan mutu sekolah.

Hal ini dilakukan sebagai langkah persiapan menuju penerapan MBS yang sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh pemerintah dan sebagai upaya untuk menuju sekolah yang mandiri dan bermutu.

Namun demikian, upaya untuk menuju penerapan MBS yang lebih baik di SMK 2 ini mengalami beberapa kendala, yakni:

- 1). Pemahaman tentang konsep MBS belum merata di kalangan warga sekolah dan *stakeholder* sehingga tidak semua warga sekolah merespon dengan baik tujuan penerapan MBS.
- 2). Kesibukan orang-orang yang akan dilibatkan dalam komite sekolah sehingga menyulitkan adanya pertemuan untuk membahas pengembangan sekolah.
- 3). Kepedulian masyarakat yang masih rendah terhadap upaya peningkatan mutu sekolah.

Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, SMKM 2 melakukan beberapa langkah yaitu:

1. Terus melakukan sosialisasi penerapan MBS di kalangan warga sekolah dan *stakeholder*.
2. Meminta salah seorang pengurus Muhammadiyah untuk menjadi ketua komite sekolah meskipun kepengurusan komite sekolah belum tersusun.
3. Terus melakukan upaya-upaya yang melibatkan masyarakat terutama orang tua siswa untuk turut berpartisipasi dalam peningkatan mutu sekolah. Selain itu juga menjalin kerjasama sama secara individual dengan orang-orang yang peduli dengan pendidikan untuk menjadi orang tua asuh bagi siswa yang kurang mampu secara ekonomi. (Wawancara dengan Drs. M. Nasir tanggal 12 September 2006)

Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 3

Berdasarkan keterangan dari Drs. Janu sebagai kepala sekolah yang dikuatkan oleh Dra. Lilik selaku Wakasek bidang kurikulum (wawancara tanggal 29 September 2006), sampai saat ini sekolah tersebut baru bersiap-siap untuk menerapkan MBS sesuai dengan kebijakan pemerintah. Sekolah belum membentuk komite sekolah dan belum pula melakukan sosialisasi dan pemahaman tentang konsep MBS kepada warga sekolah dan *stakeholder*. Langkah-langkah yang sekarang ini dilakukan sebagai respon penerapan MBS adalah:

1. Membentuk Peguyuban Orang Tua Siswa sebagai media komunikasi antara sekolah dengan orang tua. Diharapkan setelah lembaga ini

terbentuk akan dilanjutkan dengan pembentukan komite sekolah.

2. Menjalinkan kerjasama dengan instansi pemerintah dan masyarakat yang peduli terhadap pengembangan pendidikan guna meningkatkan kemandirian sekolah.

Hal ini dilakukan sebagai langkah pragmatis menuju penerapan MBS yang lebih baik sebab sekolah mengalami kesulitan untuk melibatkan masyarakat dalam hal ini orang tua siswa untuk terlibat dalam pengembangan sekolah. Mereka (orang tua siswa) yang rata-rata berpendidikan SD – SMA kurang peduli dengan apa yang dilakukan oleh sekolah. Mereka seakan tidak mau tahu dengan segala upaya sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Hal seperti ini sangat menyulitkan pihak sekolah untuk melakukan pertemuan dan musyawarah apalagi mendialogkan pengembangan sekolah.

Untuk mengatasi kondisi tersebut alternatif pemecahan yang sekarang dirancang sekolah adalah memilih beberapa orang dari orang tua siswa sebagai representasi orang tua siswa yang dapat diajak bekerjasama memikirkan pengembangan sekolah. Selain itu sekolah berjalan sendiri merencanakan, melaksanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi program peningkatan mutu kemudian menunjukkan hasilnya kepada orang tua siswa.

Dengan melihat data-data di atas terlihat bahwa terjadi respon yang variatif yang dilakukan oleh empat sekolah yang ada di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas Malang terhadap kebijakan penerapan MBS. Variasi tersebut terlihat dari tindakan-tindakan yang diambil keempat sekolah untuk menjawab penerapan MBS.

Secara singkat respon sekolah Muhammadiyah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas terhadap penerapan MBS dapat dirangkum dalam metric berikut:

Sekolah	Respon	Kendala	Solusi
1). MAM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi MBS 2. Menyusun renstra sekolah 3. Menyusun <i>action plan</i> 4. Membentuk komite madrasah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman konsep MBS belum merata 2. SDM kurang mendukung 3. Perhatian masyarakat rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sosialisasi konsep MBS 2. Membentuk <i>Team work</i> 3. Terus mengga-lang kerjasama dengan masyarakat

Sekolah	Respon	Kendala	Solusi
2). MTsM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami konsep MBS 2. Membentuk Komite Madrasah 3. Membuat program pengembangan 4. Membentuk Paguyuban kelas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman konsep MBS belum merata 2. Belum ada komunikasi yang efektif antara sekolah dengan komite 3. Kesibukan pengurus komite 4. Kepedulian masyarakat rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemahaman konsep MBS 2. Mencari format komunikasi yang efektif dengan komite 3. Mengintensifkan fungsi paguyuban kelas 4. Meningkatkan komunikasi dengan masyarakat
3).SMKM 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami konsep MBS 2. Menyiapkan pembentukan komite sekolah 3. Membuat perencanaan pengembangan sekolah 4. Menjalin kerjasama dengan masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman konsep MBS belum merata 2. Kesibukan orang yang akan erlibat dalam komite 3. Kepedulian masyarakat rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sosialisasi konsep MBS 2. Melibatkan pengurus Muhamma-diyah 3. Meningkatkan kerjasama dengan masyarakat
4).SMAM 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk paguyuban orang tua siswa 2. Menjalin kerjasama dengan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepedulian masyarakat rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih perwakilan orang tua siswa untuk terlibat dalam pengembangan sekolah

Dari data-data di atas terlihat bahwa dalam merespon penerapan MBS, sekolah-sekolah Muhammadiyah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas umumnya melakukan tindakan-tindakan yang masih berkuat pada membangun kemandirian sementara pembangunan jalinan kerjasama yang lebih efektif dengan masyarakat dan *stakeholder* guna meningkatkan mutu sekolah belum tergarap dengan baik. Hal ini karena di satu sisi sekolah masih disibukkan untuk mencari dana-dana yang dapat menunjang keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan, dan di sisi lain kepedulian masyarakat terhadap pengembangan mutu pendidikan masih rendah. Penerapan MBS yang bermuara pada kemandirian dan pengambilan keputusan yang partisipatif antara warga sekolah dengan masyarakat sebenarnya berpeluang besar untuk dilakukan di sekolah-sekolah Muhammadiyah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas. Nilai-nilai kemandirian sebenarnya telah tertanam lama di lingkungan warga sekolah di kompleks perguruan Muhammadiyah tersebut. Persoalannya adalah pada pemahaman tentang konsep MBS yang belum difahami dengan baik dan belum merata di kalangan

warga sekolah dan pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah berimplikasi pada pengambilan langkah-langkah yang kurang tepat oleh sekolah untuk menuju pada penerapan MBS secara penuh.

Demikianlah, dapat difahami bahwa penerapan MBS di sekolah-sekolah swasta sebenarnya memiliki peluang yang sangat besar bila ditunjang dengan sosialisasi yang serius tentang pemahaman konsep MBS.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan di atas dapatlah disimpulkan bahwa terdapat beragam respon yang dilakukan oleh sekolah Muhammadiyah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas terhadap penerapan MBS. Hal itu terlihat dari langkah-langkah yang diambil untuk menjawab tuntutan penerapan MBS.

Dalam merespon penerapan MBS, kendala utama yang dihadapi sekolah di kompleks perguruan Muhammadiyah Tlogomas adalah pada belum difahaminya secara baik dan menyeluruh konsep MBS, kepedulian masyarakat yang rendah terhadap pengembangan mutu sekolah, dan keterbatasan SDM

yang kompeten untuk mengawal program menuju penerapan MBS.

Menghadapi kendala-kendala tersebut setiap sekolah melakukan langkah-langkah yang berbeda sesuai dengan kendala utama yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

Budisatyo. "Krisis Pendidikan dan Sekolah Unggulan". *Suara Merdeka*, 23 Agustus 2005

Bungin. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://artikel.us.adharma2.html>

Diknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Diknas

H.Manser, *Oxford Learner's Pocket Dictionary*. New York: Oxford University Press.

Koster, *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan : Studi Kapasitas Sekolah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No. 026

Kusmanto. 2004 "Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah". *Harian Umum Republik* 20 Maret 2004

Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasinya*. Cet. Ketujuh. Bandung: Remaja Rosdakarya

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo

_____. *Hakikat Desentralisasi Model MBS*, <http://artikel.ud/nurkolis.html>

Rahma, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.smu.net.com.main.php?&act=ag&xkd=5>

Rosyada, Dede. 2004, *Paradigma Pendidikan demokratis, Sebuah Model Pelibatan*

Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Kencana

Zamroni. *Manajemen Berbasis Sekolah : Peranti Reformasi Sistem Pendidikan*, <http://www.dikmenum.go.id/content.php?cid=8&sid=25&mode=view&id=5>

Kompas, 14 Oktober 2004