

BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH 'MoLIMA' SEBAGAI MANIFESTASI KEBERHASILAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Tangsi Sasmito

Kepala Sekolah SD Negeri Pendulan, Kec. Moyudan

Abstrak

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), manajemen berbasis sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasar kebijakan pendidikan nasional.

Keberhasilan suatu penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak hanya bergantung pada kemampuan kepala sekolah secara personal saja tetapi didukung semua komponen yang ada di sekolah sebagai kesatuan sistem, ditunjang iklim dan kebiasaan sekolah yang produktif yang dikenal dengan budaya sekolah.

Kompetensi kepala sekolah dalam menciptakan budaya organisasi sekolah dengan implementasi manajemen berbasis sekolah meliputi lima kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi tersebut dimanifestasikan dengan mengadaptasi istilah dari unsur budaya/filosofi Jawa yang relevan disebut molima, yaitu *momor*, *momot*, *momong*, *mursid*, dan *murakabi*. Indikator keberhasilan pengelolaan satuan pendidikan yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas sekolah.

Kata kunci: budaya sekolah, filosofi molima, manajemen berbasis sekolah

Pendahuluan

Dalam bentuk manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), manajemen berbasis sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasar kebijakan pendidikan nasional meliputi guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat.

Menurut Nurkholis (2003:56) manajemen berbasis sekolah memiliki 8 karakteristik. *Pertama*, sekolah dengan MBS memiliki misi atau cita-cita dalam menjalankan sekolah untuk mewakili sekelom-

pok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. *Kedua*, aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah. *Ketiga*, terjadinya proses perubahan strategi manajemen menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan manajemen. *Keempat*, keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan guna memecahkan masalah-masalah pendidikan. *Kelima*, MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua siswa, dan pihak-pihak terkait pendidikan di sekolah. *Keenam*, MBS menekankan hu-

bungan antarmanusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen. *Ketujuh*, peran dan kualitas administrator. *Kedelapan*, efektivitas MBS dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi (input, proses, output).

Keberhasilan suatu penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak hanya bergantung pada kemampuan kepala sekolah secara personal saja, tetapi didukung semua komponen yang ada di sekolah sebagai kesatuan sistem, ditunjang iklim dan pembiasaan sekolah yang produktif yang dikenal dengan budaya sekolah. Kebiasaan dan iklim organisasi sekolah tersebut dimanifestasikan dan didukung kompetensi kepala sekolah dengan mengadaptasi ungkapan atau filosofi Jawa yang dalam tulisan ini disebut *mo-lima*, yaitu *momor*, *momot*, *momong*, *mursid*, dan *murakabi*.

Inovasi dalam Menciptakan Budaya Organisasi Sekolah

Menurut pemikiran F. Luthan dan Edgar Schein (Ahmad, 2008), karakteristik budaya organisasi di sekolah diwujudkan melalui inovasi-inovasi berikut.

1. *Observed behavioral regularities*, yakni budaya yang ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.
2. *Norms*, yakni budaya di sekolah ditandai adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi peserta didik maupun guru.
3. *Dominant values*, yaitu pencapaian mutu pendidikan yang diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Pada aspek input, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan hara-

pan-harapan. Sedangkan pada aspek proses, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah yang dilakukan secara harmonis

4. *Philosophy*, yaitu budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.
5. *Rules*, yaitu budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi.
6. *Organization climate*, yaitu budaya organisasi ditandai adanya iklim organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi Sekolah

Dalam membangun pribadi yang berkarakter (berbudaya), fondasi yang digunakan adalah iman dan taqwa. Landasan operasional pembentukan karakter adalah pemikiran, sikap, dan perilaku. Tata nilai yang diselaraskan dengan pribadi-pribadi akan membentuk sesuatu sistem kultur atau budaya suatu lingkungan.

1. Konsep 'molima' dalam budaya organisasi sekolah

Sebagai penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di sekolah maka seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi kepala sekolah tersebut ada lima unsur, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah dengan standar kompetensi tersebut diharapkan mampu merencanakan, merancang, memprogramkan, melaksanakan, dan mengevaluasi, serta mengadakan tindak lanjut secara optimal untuk

meningkatkan dan mengembangkan kualitas pengelolaan pendidikan yang dilaksanakannya.

Menurut Suwarno Pringgawidagda (2005) dalam uraian berbahasa Jawa, filosofi Jawa yang dapat diadaptasi warga sekolah terkait budaya organisasi sekolah dijelaskan berikut.

a. *Momor*

Momor mempunyai arti sabar, tidak mudah berbangga diri pada saat mendapat penghargaan atau sanjungan, dan tidak mudah putus asa atau sakit hati pada saat mendapat kritikan

b. *Momot*

Momot, yaitu kemampuan menjaga/menyimpan sesuatu yang baik dan buruk, kelebihan dan kekurangan yang menurut sifatnya rahasia atau perlu dirahasiakan.

c. *Momong*

Momong, yaitu kemampuan untuk menjaga, memelihara, dan membina hubungan antarpersonal, baik lahir maupun batin, sehingga tercipta hubungan saling menghargai dan menghormati.

d. *Mursid*

Mursid mempunyai arti pandai dalam mengelola segala potensi diri, baik baik keunggulan maupun kekurangan. Pandai mengolah rasa, potensi diri, usaha, mengolah sumberdaya, dan lain-lain.

e. *Murakabi*

Murakabi mempunyai arti bermanfaat atau bisa berarti memberikan keteladanan yang baik dan berdaya guna untuk diri sendiri, orang lain, dan lingkungan.

2. Manajemen berbasis sekolah

Tuntutan sekolah yang profesional membutuhkan pengelolaan yang tepat melalui pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS merupakan salah

satu alternatif jawaban otonomi daerah di bidang pendidikan mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah kepada pihak-pihak yang paling mengetahui kebutuhan sekolah. Dengan pemberlakuan MBS, sekolah dapat menginventarisasi kekuatan-kekuatan dan kebutuhan-kebutuhan, kelemahan, peluang, hambatan, dan tantangan yang mungkin ada. Dalam konteks penerapan MBS, Sergiovanni dalam W. Kusuma (2005) menyarankan agar para pengambil kebijakan, para penilik, dan kepala sekolah menggunakan pendekatan budaya sekolah atau *school culture approach* dengan pertimbangan sebagai berikut. (1) Pendekatan budaya menitikberatkan faktor manusia di atas faktor-faktor lainnya sehingga peran manusia amat sentral dalam suatu proses perubahan berencana. (2) Pendekatan budaya menekankan pentingnya peran nilai dan keyakinan dalam diri manusia. Selain itu, pendekatan budaya menomorsatukan transformasi nilai dan keyakinan terlebih dahulu sebelum perubahan yang bersifat legal formal. (3) Pendekatan budaya memberikan penghormatan dan penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan yang ada. Sikap menerima dan saling menghormati akan menciptakan rasa saling percaya dan kebersamaan di antara anggota organisasi.

Budaya Organisasi Sekolah 'Molima' sebagai Manifestasi Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Eru Wibowo (2012), manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu model manajemen yang memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah untuk pengelolaan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara profesional dan meningkatkan partisipasi. Konteks penerapan MBS di

sekolah adalah membentuk kelembagaan sekolah yang memiliki kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

1. Kemandirian

Kemandirian diartikan sebagai kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Kemandirian dari sisi program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Implementasi peran kepala sekolah dalam konteks ini, yaitu: (1) melaksanakan analisis dan identifikasi kebutuhan sekolah; (2) menyusun anggaran sekolah; (3) menyusun kurikulum; (4) merumuskan visi dan misi; (5) membuat program sekolah; (6) menyusun dan melaksanakan program supervisi; dan (7) melaksanakan pengawasan dan evaluasi.

Indikator ketercapaian aspek kemandirian dalam menerapkan MBS yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tercermin dalam beberapa aspek, yaitu terwujudnya program sekolah dan sumber pendanaan, memiliki sumber daya yang cukup, memiliki kemampuan memberdayakan sumber daya yang dimiliki, dan memiliki kemampuan serta kemauan (etos) kerja tanpa bergantung pada pimpinan.

2. Kemitraan

Implementasi peran kepala sekolah dalam konteks ini adalah: (1) pembagian tugas yang jelas dan proporsional dalam membentuk *teamwork*; (2) menyusun program kerja yang melibatkan partisipasi berbagai pihak; (3) melaksanakan pertemuan dan membuat komitmen bersama untuk mencapai tujuan; dan (4) membentuk dewan/komite sekolah yang beranggotakan tokoh masyarakat, sekolah dan/atau *stakeholders*. Indikator ketercapaian aspek kemitraan dalam menerapkan MBS yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tercermin dalam rasa

memiliki, dedikasi, dan tanggung jawab antar warga sekolah, warga sekolah dengan masyarakat dan pemangku kepentingan.

3. Partisipasi

Indikator ketercapaian aspek partisipasi dalam menerapkan MBS yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tercermin dalam beberapa aspek berikut. (1) Dukungan masyarakat meningkat, baik dalam bentuk kontribusi material maupun non-material. (2) Orangtua terlibat aktif dalam mengelola pendidikan anak, baik di sekolah maupun di luar sekolah. (3) Adanya laporan pelaksanaan program dan keuangan secara transparan dan bertanggung jawab. (4) Adanya penatausahaan pengelolaan aset dan keuangan sesuai ketentuan yang ditetapkan.

4. Keterbukaan

Indikator ketercapaian aspek keterbukaan dalam menerapkan MBS yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tercermin dalam beberapa aspek berikut: (1) warga sekolah paham/tahu program sekolah; (2) ada sarana komunikasi antara sekolah dan wali atau alumni dalam kegiatan; (3) kegiatan yang melibatkan banyak partisipasi berbagai pihak; (4) penatausahaan rencana, pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi yang bertanggungjawab.

5. Akuntabilitas

Indikator ketercapaian aspek akuntabilitas dalam menerapkan MBS yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tercermin dalam beberapa aspek berikut. (1) Administrasi dilakukan secara sistematis dengan berpedoman pada ketentuan. (2) Adanya media/papan informasi sekolah yang digunakan secara berkala. (3) Dokumen sekolah tersimpan dengan aman dan tertib.

Budaya dan filosofi (jawa) banyak memuat dan mengajarkan pada kita nilai-nilai luhur berkarakter yang relevan dengan perkembangan masyarakat (timur) termasuk bidang pendidikan, peran kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang sehat terkait dengan muatan nilai budaya/filosofi jawa dapat mengadaptasi filosofi *mo-lima* yang secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Momor*

Sebagai pemimpin suatu sekolah, segala bentuk konsekuensi dari penyelenggaraan sekolah menjadi perhatian dan tanggung jawab seorang kepala sekolah, baik berupa apresiasi yang positif maupun negatif. Sifat *momor* diperlukan seorang kepala sekolah dalam menyikapi segala konsekuensi dari jabatannya dengan sabar, tidak mudah berbangga diri atau berpuas diri pada saat mendapat penghargaan atau sanjungan atas prestasi kerja dan prestasi warga sekolah, dan tidak mudah putus asa atau sakit hati pada saat mendapat kritikan, baik dari warga sekolah maupun pihak luar. Dalam penyelenggaraan budaya organisasi sekolah dengan implementasi MBS, manifestasi *momor* kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Menyusun visi dan misi dengan analisis kekuatan dan kelemahan secara terbuka dengan melibatkan partisipasi berbagai pihak.
- 2) Menerima masukan dan melibatkan berbagai pihak dalam penyusunan program sekolah dan anggaran sekolah.
- 3) Memiliki sikap dan sifat terbuka terhadap perkembangan teknologi dan informasi.
- 4) Menerapkan manajemen kepemimpinan yang demokratis.
- 5) Menerapkan hubungan kerjasama antar warga sekolah, sekolah dengan masyarakat secara terbuka dan menumbuh-

kan semangat tim serta komitmen bersama.

- 6) Menerima pendapat, kritik, dan saran orang lain.
- 7) Bersikap transparan, akuntabel, dan demokratis.
- 8) Berani mengambil inisiatif dan keputusan dengan cerdas.
- 9) Sabar dan bersikap dewasa dalam menangani masalah.
- 10) Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan tugas.

b. *Momot*

Peran kepala sekolah sangat menentukan organisasi sekolah, kriteria kepemimpinan yang dapat mereka terima didasarkan pada pengalaman, kecakapan, kewibawaan, atau keturunan. Manifestasi *momot* dalam penyelenggaraan budaya organisasi sekolah dengan implementasi MBS oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Kemampuan menampung aspirasi, kritik dan saran demi kemajuan sekolah
- 2) Melakukan analisis kekuatan dan kelemahan sekolah
- 3) Menyelenggarakan koordinasi dan monitoring penyelenggaraan sekolah secara berkala dan berkesinambungan
- 4) Menjalin hubungan kerjasama dan melibatkan partisipasi warga sekolah, orangtua, komite, dan *stakeholders*.
- 5) Memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi, dan etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas
- 6) Mengembangkan deskripsi tugas setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- 7) Mampu mengkoordinasikan pendidik dan tenaga kependidikan serta sumber daya lainnya untuk merealisasikan keseluruhan rencana bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah

- 8) Menyusun program kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 9) Meminta *feedback* dari berbagai pihak dalam rangka untuk kesuksesan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah
- 10) Menyusun program kegiatan unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik.

c. *Momong*

Salah satu indikator implementasi MBS pada sekolah yang sehat dan unggul adalah mandiri. Kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk menjaga, memelihara, dan membina hubungan baik dan harmonis antarpersonal warga sekolah dan sekolah dengan pihak lain sehingga tercipta komitmen/hubungan saling menghargai dan menghormati. Dalam penyelenggaraan budaya organisasi sekolah dengan implementasi MBS, manifestasi *momong* kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Membuat struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas.
- 2) Menjaga keharmonisan dan komitmen antar warga sekolah, orang tua, dan pihak terkait.
- 3) Menghargai keragaman dan perbedaan individu warga sekolah secara proporsional dalam *team work*.
- 4) Melaksanakan pembinaan, pendampingan dan motivasi melalui koordinasi, konsultasi, penghargaan dan sanksi/hukuman.
- 5) Melaksanakan supervisi dan menjaga kerahasiaan personal maupun lembaga sekolah.
- 6) Memberi kesempatan kepada warga sekolah untuk berkembang dan maju dalam kualifikasi, karier dan pengalaman.

- 7) Menyediakan fasilitas/sarana dan prasarana yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, prestasi warga sekolah sesuai taraf kebutuhan dan perkembangannya.
- 8) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- 9) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 10) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan serta memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

d. *Mursid*

Keefektifan sekolah ditandai oleh kepemimpinan pengajaran yang kuat, fokus hasil belajar yang jelas, ekspektasi yang tinggi terhadap siswa, lingkungan yang nyaman dan teratur. Dalam penyelenggaraan budaya organisasi sekolah dengan implementasi MBS, manifestasi *mursid* seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Memiliki kualifikasi pendidikan minimal S.1 dan bersertifikasi.
- 2) Memiliki pengalaman dalam pengelolaan sekolah, sumber daya manusia, organisasi masyarakat dan organisasi profesi.
- 3) Memiliki visi dan misi yang kuat untuk memajukan sekolah.
- 4) Kemampuan mengoptimalkan dan mengelola sumberdaya yang dimiliki sekolah baik berupa sumberdaya fisik dan non fisik.
- 5) Mampu mengkoordinir warga sekolah sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- 6) Merencanakan program peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan menuju organisasi pembelajar yang efektif.

- 7) Mampu mengambil keputusan dengan strategi yang tepat.
- 8) Melakukan inovasi dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran.
- 9) Mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.
- 10) Mampu menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) sesuai dengan visi dan misi sekolah.

e. *Murakabi*

Kreativitas pemimpin dibutuhkan dalam membentuk budaya organisasi, terutama membangun nilai-nilai baru yang dapat memberikan arah perkembangan organisasi dan dijadikan rujukan bagi semua anggota. Dalam penyelenggaraan budaya organisasi sekolah yang mengimplementasikan MBS, manifestasi *murakabi* kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Menempatkan diri sebagai *leader* yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah.
- 2) Memberi kesempatan kepada siswa, guru, dan karyawan untuk berkembang dalam pendidikan, karier dan profesionalismenya.
- 3) Melaksanakan pembinaan, pendampingan dan konseling kepada semua warga sekolah (siswa, guru dan karyawan) dan orang tua.
- 4) Memberikan pelayanan dan informasi yang proporsional kepada siswa, guru, karyawan, masyarakat dan instansi terkait.
- 5) Menjalin kerjasama semua warga sekolah, antar sekolah, sekolah dengan masyarakat dan sekolah dengan instansi lain.
- 6) Menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 7) Konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam melaksa-

nakan tugas sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.

- 8) Memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi, dan etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas.
- 9) Sopan dalam berbicara, santun dalam bertindak, berpenampilan dan berbuat baik terhadap semua warga sekolah.
- 10) Memiliki kemauan berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari indikator-indikator berikut: (1) orientasi ke arah efektivitas proses pembelajaran; (2) kepemimpinan sekolah yang efektif; (3) pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara berdaya guna; (4) sekolah memiliki budaya mutu; (5) sekolah memiliki kemandirian; (6) partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi; (7) sekolah semakin transparan; (8) sekolah responsif terhadap kebutuhan; (9) sekolah mempunyai akuntabilitas; dan (10) kepuasan (*satisfaction*) warga sekolah terhadap kewenangan, tanggungjawab, dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah.

Penutup

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) menitikberatkan pada otonomi lembaga/organisasi sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat. Program MBS sebagai salah satu manajemen pendidikan yang mencerminkan kebutuhan sekolah dapat mengadaptasi konteks budaya masyarakat lokal, tatakrama, dan tata kehidupan sosial.

Pengembangan budaya organisasi sekolah mensyaratkan adanya partisipasi seluruh personel sekolah dan pemangku kepentingan. Proses pengembangan bu-

daya organisasi sekolah dimulai dengan pengembangan pada tataran nilai-nilai, tataran teknis dan desiminasi atau tataran sosial. Untuk mengetahui keberhasilan dan informasi terkait implementasi MBS di sekolah, maka perlu dilakukan *monitoring* dan evaluasi. *Monitoring* adalah pemantauan pada pelaksanaan MBS pada komponen proses sedang evaluasi merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil MBS.

Daftar Pustaka

- Depdiknas. (2006). *Pedoman peningkatan kinerja kepala sekolah*. Jakarta: dirjendikdasmen
- Eru Wibowo. (2012). *Efektifitas manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaan pendidikan*. Artikel
- F.Luthan dan Edgar Schein dalam Ahmad. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book Com-pany.
- http://www.m-edukasi.web.id/2013/02/penerapan-manajemen-berbasis-sekolah-mbs_14.html. tgl 21-05-2013
- MBS, Sergioivanni dalam W. Kusuma. (2005). *Leadership and excellence in schooling*. Educational Leadership, February, 4-3.University of Illinois Press.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: teori, model dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah
- Pringgawidagda, S. (2005). *Pawiwahan dan pahargyan*. Yogyakarta: AdiCita
- W Kusuma. (2010). *Budaya sekolah*. <http://education-mantap.blogspot.com/2010/07/budaya-sekolah.html>. tgl 07-07-2010