

Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Kabupaten Brebes

Suwarjono¹⁾

¹⁾ Universitas Peradaban

E-mail: suwarjono.s3.uninus@gmail.com

Abstract

The rationale of this research are based on the quality of the school and the quality of the graduates is still low, the implementation of sentaralistic education, the school management is not appropriate, the input-output analysis approach, the participation of the community is still weak, and cooperation is still low. Research objectives are: (1) to describe how the implementation of MPMBS in Brebes Regency is seen from the planning, implementation, and evaluation; (2) to describe what factors support and inhibit the implementation of school-based management in Brebes district primary schools; (3) to formulate the implementation model of MPMBS in Brebes District. This research method is descriptive and using qualitative approach. Data collection techniques: data collection methods using interviews, observation, documentation, and triangulation, while data analysis uses data reduction, display data and conclusion drawing. The qualitative research procedure is conducted through three stages are: (1) preparatory / orientation study, (2) general exploration study, and (3) focus exploration study. The results of the research are (1) MPMBS planning is arranged in accordance with the vision and mission of the school, but not yet based on the analysis of the need for quality improvement either from the academic aspect or the resources needed to support the realization of the school quality and the quality of the graduates. (2) Implementation of MPMBS in Brebes Regency has been implemented based on management functions but in implementation there is no adequate cost support. (3) Evaluation of MPMBS in Brebes Regency has been implemented, but has not used the correct evaluation technique. (4) Factors supporting the implementation of MPMBS in Brebes District include teachers, school committees, students, parents (wali murid). And the inhibiting factors of MPMBS implementation in Brebes primary school are human resources, parents (wali murid) and welfare. (5) Research recommendation are: School principals should not only be oriented towards the vision, mission and objectives of the school but should be based on needs analysis and for school committees to participate and enhance cooperation with various stakeholders related to quality improvement. (6) Formulation of MPMBS implementation model named "The Best Procces" model. This model aims to create high quality schools and graduates, namely schools that prioritize good planning, implementation, and evaluation processes, supported by management having characteristics that enhance students' cognitive, affective, psychomotoric, believing skills, and operational skills.

Keywords: *management, quality*

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *pertama*, pendidikan selama ini masih belum bermutu, *kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional masih dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah, *ketiga*, manajemen sekolah yang diterapkan masih belum sesuai dengan kondisi sekolah, *keempat*, aturan kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *input-output analysis*, penyelenggaraan pendidikan terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan, padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan itu sendiri, *kelima*: peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat rendah, apalagi setelah kebijakan pemerintah mengeluarkan pengumuman sekolah gratis.

Alasan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di Kabupaten Brebes. Dengan melakukan penelitian ini peneliti juga ingin memberikan masukan bagaimana implementasi MPMBS yang dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mutu lulusannya. Sekolah yang bermutu dan berdaya saing tinggi dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang secara terbuka melakukan perubahan-perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan implementasi MPMBS yang banyak memberikan wewenang pada sekolah.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan itu, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu melakukan inovasi dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan suatu manajemen sekolah yang digunakan untuk meningkatkan mutu dengan cara memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan-keluwesannya besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan-kebijakan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku. Sekolah berusaha secara mandiri untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kemampuannya. Pilar kemandirian ini menjadikan sekolah mampu untuk menggali potensi yang dimiliki bekerjasama dengan masyarakat di sekitarnya melalui model manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu, salah satu mutu yang ingin dicapai adalah mutu lulusan.

Sekolah yang bermutu dan berdaya saing tinggi dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang secara terbuka melakukan perubahan-perubahan. Lembaga pendidikan yang mampu menata diri dengan melakukan berbagai perubahan dan selalu mengevaluasi diri secara teratur dan terus menerus akan memiliki daya saing yang tinggi sebab menjadi tahu tentang kelemahan, kelebihan, peluang dan ancamannya. Lembaga pendidikan yang demikian mampu memilih model manajemen yang pas untuk diterapkan. Misalnya pemilihan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dengan

alasan untuk memperkokoh sekolah menjadi lebih bermutu. Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi menjadi sarana penting bagi suksesnya penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang diterapkan di lembaga pendidikan.

Penulis tertarik melakukan penelitian ini karena seharusnya dengan implementasi MPMBS mutu pendidikan di Kabupaten Brebes semakin meningkat. Tetapi kenyataannya belum, untuk kemampuan membaca, menulis dan berhitung saja masih ada yang belum menguasai, bahkan Brebes merupakan salah satu kabupaten yang angka buta aksara dan buta angkanya menempati urutan pertama di Jawa Tengah. Brebes memiliki indeks prestasi masyarakat (IPM) terendah di provinsi Jawa Tengah. Dari 35 kabupaten di Jawa Tengah (Jateng), Brebes hanya menduduki urutan terakhir dalam daftar IPM yang dirilis oleh pemerintah Jateng. Jumlah TK/RA dan BA adalah 726 sekolah, dan SD Negeri maupun Swasta di Kabupaten Brebes sampai tahun 2016 sebanyak 888 unit. Jumlah tersebut relatif mampu melayani pendidikan dasar di Kabupaten Brebes. Luasnya permasalahan, keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan peneliti maka penelitian ini akan dibatasi pada masalah: *Pertama*, Implementasi MPMBS di Sekolah Dasar kabupaten Brebes dilihat dari: perencanaan peningkatan mutunya; pelaksanaan program peningkatan mutunya; dan evaluasi Pelaksanaan program peningkatan mutunya. *Kedua*, faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi MPMBS.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teologis

Al Qur'an memberikan rambu-rambu bahwa kepemimpinan (manajemen) menggunakan istilah khalifah sebagaimana dijelaskan di dalam surat Al Baqoroh ayat 30 yang artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS.AlBaqoroh:30).*

Dalam surat Al Insiroh ayat 5 sampai dengan 8 yang artinya:” (5). *Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, (6) Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (7) Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. (8) Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.*

Maksud ayat tersebut menurut sebagian ahli tafsir menafsirkan bahwa apabila kamu telah selesai pekerjaan satu maka selesaikan pekerjaan yang lain. Apabila kamu telah selesai mengerjakan urusan dunia maka kerjakanlah urusan akhirat, dan ada lagi yang mengatakan: apabila telah selesai mengerjakan shalat berdoalah. Pada ayat ini memberikan petunjuk kepada umatnya untuk bisa mengelola pekerjaan dengan baik.

Landasan Filosofis

Filsafat yang dijadikan sebagai landasan filosofis dalam penelitian ini adalah filsafat konstruktivisme (John Dewey) sebab dengan konstruktivisme peneliti dapat melihat proses membina, memperbaiki, dan membangun fungsi manajemen. Pengertian konstruktivita secara bahasa kata konstruktivisme berasal dari kata *konstruktiv* dan *isme*. *Konstruktiv* berarti bersifat membina, memperbaiki, dan

membangun. Sedangkan *Isme* dalam kamus Bahasa Indonesia berarti paham atau aliran. Konstruktivisme memberikan kebebasan pada warga sekolah untuk mewujudkan mutu lulusannya. Konstruktivisme memberikan kebebasan pada anak untuk berkreasi, sedangkan guru yang membimbing siswa ke tingkat pengetahuan yang lebih tinggi. Prinsip-prinsip yang diambil dari konstruktivisme adalah: a) pengetahuan dibangun oleh peserta didik secara aktif; b) tekanan dalam proses belajar terletak pada peserta didik; mengajar adalah membantu peserta didik belajar; c) tekanan dalam proses belajar lebih pada proses, bukan hasil; d) kurikulum menekankan partisipasi peserta didik; e) guru adalah fasilitator.

Landasan Teori

a. Teori Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan ilmu dan seni untuk mencapai tujuan (Terry, 1960). Dalam teorinya Terry mengemukakan bahwa pada dasarnya manajemen memiliki empat fungsi yaitu *Planning, organizing, actuating, dan controlling* (Terry, 1960:3).

b. Teori Manajemen Mutu Terpadu

Edward berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen dan juga mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Menurut Deming dalam Sallis (2010:97), masalah mutu terletak pada masalah manajemen dalam hal ini mutu dihadapkan pada lembaga pendidikan harus mengukur dari hal-hal yang berkaitan dengan manajemen. Pendidikan yang bermutu ialah pendidikan yang menguasai pangsa pasar karena hasil didikannya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen.

Deming dalam Sallis (2010:100) menyatakan ada empat belas poin manajemen mutu yaitu terdiri dari: Ciptakan sebuah usaha peningkatan produksi dan jasa. Adopsi falsafah baru. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga. Secara konstan sistem produksi dan jasa. Lembagakan pelatihan kerja. Lembagakan kepemimpinan. Hilangkan rasa takut. Uraikan kendala-kendala antar departemen. Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya. Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

c. Teori Pembelajaran

Teori pembelajaran yang dikembangkan oleh Sanusi bermula dari teori *taxonomy bloom* yang memberikan sasaran hasil belajar seperti yang dicuplik oleh Dimiyati (2010:200) meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotrik apabila ketiga ranah itu dikuasai peserta didik maka sekolah dapat dikatakan berhasil. Pendidikan yang bermutu ditandai dengan penguasaan kemampuan intelektual peserta didiknya. Kemampuan intelektual itu dinamakan Taksonomi *Bloom*. Taksonomi *Bloom* adalah struktur hirarki yang mengidentifikasi *skills* mulai dari tingkat yang rendah hingga yang tinggi. Istilah ini kemudian digunakan oleh Benjamin Samuel Bloom, seorang psikolog bidang pendidikan yang melakukan penelitian dan pengembangan mengenai kemampuan

berpikir dalam proses pembelajaran. Kemampuan berpikir dalam proses pembelajaran ini oleh Bloom dibagi menjadi tiga domain/ranah kemampuan intelektual (*intellectual behaviors*) yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik.

- 1) Ranah Kognitif, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek intelektual, meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisa, sintesis dan evaluasi. Ranah kognitif adalah ranah yang mencakup kegiatan mental (otak).
- 2) Ranah Afektif, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, meliputi minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri. Ranah Afektif mencakup segala sesuatu yang terkait dengan emosi, misalnya perasaan, nilai, penghargaan, semangat, minat, motivasi, dan sikap serta derajat penerimaan atau penolakan suatu obyek dalam kegiatan belajar mengajar.
- 3) Ranah Psikomotor, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek keterampilan motorik seperti tulisan tangan, mengetik, berenang, dan mengoperasikan mesin. Ranah ini meliputi kompetensi melakukan pekerjaan dengan melibatkan anggota badan serta kompetensi yang berkaitan dengan gerak fisik (*motorik*) yang terdiri dari gerakan refleks, keterampilan gerakan dasar, kemampuan perseptual, ketepatan, keterampilan kompleks, serta ekspresif dan interperatif.

Sanusi (2015: 265) mengembangkan beberapa teori pembelajaran diantaranya adalah:

1) **Adaptasi Teori Bloom**

Teori *Bloom* yang diadaptasi Sanusi meliputi domain kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai berikut:

- a) Kognitif merupakan tahap berpikir agar peserta didik semakin tahu dan berpikir pemahaman, penerapan, analisa, sintesis dan evaluasi.
- b) Afektif merupakan tahap mencintai/menyenangi terhadap materi yang telah diajarkan.
- c) Psikomotorik merupakan tahap berpikir ada kemauan untuk menggerakkan pengetahuan yang telah dimilikinya.

2) **Believing Skill**

Keterampilan keyakinan (*Believing Skill*) merupakan bagian sistem nilai dalam kehidupan (Sanusi, 2015:27). Setelah domain kognitif, afektif, dan psikomotorik apakah akan terbangun dan percaya pada apa yang telah dipelajari? Apabila muncul kepercayaan maka berarti penanaman sistem keyakinannya berhasil sebaliknya apabila belum terlihat percaya berarti sistem keyakinannya termasuk kategori gagal. Secara sosiologis nilai mempunyai empat dimensi yaitu:

- a) Setiap nilai memiliki obyek yakni apa yang dianggap berharga.
- b) Obyek ini dikualifikasi berdasarkan penilaian.
- c) Nilai menjadi norma ketika nilai memerintahkan dan mengatur perilaku.
- d) Pendukung nilai baik individual maupun kelompok.

Sistem nilai sebagaimana dikatakan oleh Hofstede dalam Sanusi (2015:16) merupakan kecenderungan yang kuat untuk lebih memilih satu hal dibandingkan dengan yang lainnya. Berpikir sistem berarti fokus pada bagaimana sesuatu yang kita kaji itu berinteraksi satu sama lain membentuk sebuah sistem. Dalam berpikir sistem tidak boleh mengisolasi bagian-bagian kecil sistem melainkan harus memperhatikan sejumlah besar interaksi. Selanjutnya Quyen dalam Sanusi (2015) menunjukkan bahwa karakteristik nilai sebagai berikut:

- a) Relatif langgeng, sehingga membantu memelihara keberlanjutan kepribadian manusia dan masyarakat.
- b) Keyakinan, sehingga tak mungkin tidak akan terkait dengan sisi emosi manusia.
- c) Opsial, sehingga nilai sering disebut sebagai konsepsi memilih.
- d) Tujuannya abstrak sehingga bersifat mengatasi semua tindakan dan situasi.
- e) Menjadi standar atau kriteria yang memandu pemilihan atau evaluasi tindakan, kebijakan, manusia, dan peristiwa.
- f) Bersifat hirarkis sehingga bisa membedakan nilai dari norma dan perilaku.

Komponen sistem nilai mengandung enam kategori nilai sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Sanusi (2015:35) yaitu nilai teologis, etis, estetis, logis-rasional, fisik-fisiologis, dan teologis. Teologis terdiri dari nilai Ketuhanan YME, rukun iman, rukun Islam, ibadah, tauhid, ihsan, istighfar, do'a, ikhlas, taubat, ijtihad, khusu', istiqomah, jihad fi sabilillah. Etis terdiri dari nilai hormat, baik/rendah hati, setia/dapat dipercaya, jujur, bertanggungjawab, i'tikad baik, setia-adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi, harmonis. Estetis terdiri dari nilai bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik, cinta kasih. Logis-rasional terdiri dari nilai logik/cocok antara fakta & kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas/ciri, proses, keadaan/kesimpulan cocok. Nilai logis sangat penting untuk dimiliki sebagai panduan untuk mencocokkan antara fakta dan keadaan yang ada kemudian mampu untuk menyusun kesimpulan. Fisik-fisiologis terdiri dari nilai berujud/ada, jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, sebab-akibatnya. Sedangkan teologis terdiri dari nilai berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang/maju, teratur/disiplin, integratif, produktif, efektif, efisien, akuntable, inovatif.

Unsur-unsur sistem keyakinan menurut Sanusi terdiri atas:

- a) Nilai-nilai dimana sistem keyakinan merumuskan yang baik atau berharga.
- b) Keyakinan Substantif yaitu keyakinan yang lebih penting dan mendasar.
- c) Orientasi yang menjadi dasar orang percaya karena kerangka pikirnya.
- d) Bahasa adalah sebuah kepercayaan yang menghubungkan keyakinan substantif satu dengan substantif lainnya.
- e) Perspektif adalah sebuah keyakinan yang merupakan sekumpulan perangkat konseptual.
- f) Preskripsi meliputi tindakan-tindakan alternative.
- g) Teknologi ideologis yaitu sistem keyakinan yang dapat mewujudkan nilai-nilai ideal.

Orang dianggap memiliki kepercayaan/keyakinan apabila telah memiliki pengetahuan, kesenangan, kehendak, praktik, gaya, berharap, berdoa dan percaya. *Believing skill* ini akan menimbulkan ranah yaitu kepercayaan, pengetahuan, kesenangan, kehendak, dan praktik.

3) *Operational Skill*

Peningkatan mutu pendidikan akan terlihat dari keberhasilan proses pendidikannya. Apabila aspek kognitif, afektif, psikomotorik, dan *believing skill-nya* sudah dimiliki maka akan lebih bermutu lagi apabila seseorang itu mau untuk mengerjakan apa yang dipelajari. Di tengah kerumitan dan kesemrawutan yang kita rasakan diperlukan keterampilan untuk bisa melakukan/mengerjakan apa yang kita pelajari dalam teori Sanusi disebut dengan *operational skill* (Sanusi, 2016:205). Sanusi berpendapat bahwa *operational skill* sangat penting sebab orang belajar tidak hanya

tahu, mencintai, memiliki kemauan untuk menggerakkan percaya dengan semua itu tetapi harus tumbuh dan berpikir selanjutnya yaitu dikerjakan atau tidak dalam kehidupan sehari-harinya maka perlu ada penekanan pada *operational skill* (keterampilan untuk menjalankan/mengerjakan). *operational skill* diperlukan untuk menjadi orang yang kukuh dalam memegang prinsip dasar namun lantur dalam bertindak, sebab telah memiliki berbagai keterampilan dari mulai tingkat keterampilan terendah sampai tingkat keterampilan tertinggi. Tingkat keterampilan tersebut meliputi kognitif, afektif, psikomotorik, *believing skills*, dan *operational skill* (Sanusi, 2016:205).

4) **Leadership skill**

Sanusi (2015:206) mengembangkan teori taksonomi *bloom* dengan menambahkan *believing skill*, *operational skill*, dan *leadership skill*. *Leadership skill* merupakan keterampilan melakukan sesuatu dalam kepemimpinannya. Dengan menambahkan keterampilan tersebut maka akan menjadi lebih utuh apa yang dilakukan manusia sekaligus keterampilan manajerial. *Leadership skill* dapat dilihat melalui berbagai keterampilan manajerial yaitu:

- 1) *Technical skill* yaitu keterampilan menggunakan teknik dalam menjalankan tugasnya.
- 2) *Human skill* yaitu keterampilan berkomunikasi.
- 3) *Conceptual skill* yaitu kemampuan memandang organisasi sebagai satu sistem kesatuan.
- 4) *Design skill* yaitu kemampuan untuk memecahkan masalah.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, lisan atau dari bentuk tindakan kebijakan. Peneliti berusaha untuk melakukan pemahaman, mengeksplorasi, mengklarifikasi terhadap fenomena atau kenyataan sosial yang muncul dan menghubungkan-hubungkan dengan fokus masalah, kemudian menjelaskan fenomena atau kenyataan sosial tersebut dalam bentuk deskripsi variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian. Variabel tersebut berupa data kualitatif yang diperoleh melalui penjarangan data primer dengan melakukan wawancara mendalam kepada informan yang ada di sekolah dasar mulai dari kepala sekolah, guru dan komite sekolah, kemudian diikuti observasi langsung di lapangan. Sebab peneliti ingin mendapatkan data suplemen untuk mempertegas dan memperjelas masalah sehingga mudah untuk dianalisis. Penjarangan data sekunder dilakukan melalui studi dokumenter atau buku laporan lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu implementasi MPMBS di Kabupaten Brebes.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu pendekatan yang digunakan untuk melukiskan atau menggambarkan keadaan di lapangan secara sistematis dengan fakta-fakta dan interpretasi yang tepat dari data yang saling berhubungan, serta bukan hanya untuk mencari kebenaran mutlak tetapi pada hakekatnya mencari kebenaran yang sesuai dengan fakta dan data lapangan baik melalui wawancara maupun observasi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, sehingga laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data dari catatan lapangan wawancara, observasi dan dokumentasi untuk memberikan gambaran penyajian laporan. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, observasi, foto, *videotape*, dokumen, catatan atau memo, notulen rapat dan dokumen resmi lainnya. Sebab penelitian hakikatnya adalah upaya untuk mencari jawaban yang benar dan logis atas suatu masalah yang didasarkan atas data empiris yang terpercaya. Perlu diingat bahwa penelitian ini merupakan aktivitas yang menggunakan alur pikir dan aktivitas wawancara, observasi dan dokumentasi dengan menggunakan kaidah-kaidah tertentu untuk menghasilkan ilmu pengetahuan guna memecahkan suatu persoalan.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, observasi dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih makna yang penting dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain yang membaca hasil penelitian ini. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Analisis data sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Proses analisis data penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. **Reduksi data**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

b. **Display data**

Display data adalah penyajian data, sehingga data yang diperoleh terorganisasikan dan mudah dipahami.

c. **Conclusion Drawing**

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat.

Keabsahan Data

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal, yaitu subjektivitas peneliti dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi mengandung banyak kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan apalagi tanpa kontrol, dan sumber data kualitatif yang kurang *credible* akan mempengaruhi hasil akurasi penelitian. Dalam penelitian dibutuhkan data yang sah dan kredibel sehingga hasil penelitian dapat dikatakan kredibel dan akurat. Maka dalam penelitian ini dibutuhkan beberapa cara menentukan keabsahan data yaitu:

a. **Kredibilitas**, apakah proses dan hasil penelitian ini dapat diterima. Beberapa kriteria dalam menilai diantaranya adalah lama penelitian, wawancara, observasi yang detail, triangulasi, membandingkan dengan hasil penelitian lain, dan *member check*.

- b. *Transferabilitas*, yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain. Apabila hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi lain berarti akurasi datanya dapat dipercaya.
- c. *Dependability*, yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan.
- d. *Konfirmabilitas*, yaitu data dikonfirmasi apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan.

HASIL DAN ANALISIS

Berdasarkan temuan di lapangan yang berkaitan dengan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di sekolah dasar kabupaten Brebes adalah:

1. Implementasi MPMBS di Sekolah Dasar Kabupaten Brebes

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat dikatakan bahwa implementasi MPMBS di Kabupaten Brebes dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi ada yang sudah sesuai dengan prosedur ada yang masih belum sesuai dengan tuntutan manajemen bahkan ada yang hanya asal jadi dan tersusun program saja. Proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dikatakan bahwa dalam penyusunan perencanaan masih mengacu pada visi dan misi sekolah belum berdasarkan pada tuntutan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagaimana dijelaskan Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah (2005) bahwa dalam penyusunan perencanaan MPMBS di sekolah itu dapat dilakukan melalui (1) penyusunan data dan profil sekolah yang komprehensif, akurat, valid, dan sistematis, (2) melakukan evaluasi diri (menganalisis kekuatan dan kelemahan seluruh komponen sekolah), (3) mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri, (4) menyusun program kerja jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan, yang diprioritaskan pada peningkatan mutu pendidikan, (5) mengimplementasikan program kerja, (6) melakukan monitoring dan evaluasi atas program kerja yang diimplementasikan, dan 7) menyusun program lanjutan (untuk tahun berikutnya) atas dasar hasil monitoring dan evaluasi.

Berdasarkan hasil temuan di atas maka dapat dikatakan bahwa perencanaan yang baik harus sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebab perencanaan menjadi dasar dalam pelaksanaan dan evaluasi karena kegiatan tersebut merupakan proses yang bersiklus yang terdiri dari kegiatan: (1) analisis masalah dan perencanaan program kerja, (2) pelaksanaan program kerja, dan (3) monitoring dan evaluasi pelaksanaan program. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan landasan untuk penyusunan program. Untuk lebih jelasnya secara lengkap hasil penelitian di sekolah dasar kabupaten Brebes dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan Peningkatan Mutu

Hasil penelitian terhadap perencanaan yang telah disusun oleh kepala sekolah dasar di kabupaten Brebes menurut peneliti masih perlu dibenahi karena rata-rata kepala sekolah dalam menyusun perencanaan belum sepenuhnya mengacu pada tuntutan

manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Perencanaan keunggulan mutu itu seharusnya didasarkan kepada analisis kebutuhan peningkatan mutu baik dari sisi akademik maupun sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung terwujudnya mutu sekolah dan mutu lulusan. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan tahap pertama dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yaitu perencanaan program. Pada tahap ini seluruh elemen sekolah (kepala sekolah, guru, staf, orang tua, komite sekolah, tokoh masyarakat, dan berbagai lembaga terkait dengan pendidikan) berpartisipasi aktif, mandiri, dan dinamis menyusun profil sekolah secara komprehensif, melakukan evaluasi diri (menganalisis kelemahan dan kekuatan) seluruh komponen sekolah mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi dan misi dan tujuan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan bagi siswa. Hasil evaluasi ini dijadikan sebagai landasan sekolah dalam menyusun suatu program. Adapun yang perlu diperhatikan dalam menyusun program kerja yang berisi tentang:

1) **Perencanaan Keunggulan Mutu Lulusan**

Perencanaan keunggulan mutu lulusan menjadi tahapan penting dalam mewujudkan upaya peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan temuan peneliti kepala sekolah dasar di kabupaten Brebes masih perlu bimbingan dan pengarahan dalam hal penyusunan program perencanaan keunggulan mutu lulusan sebab yang selama ini dilakukan mereka hanya beranggapan bahwa yang terpenting adalah perencanaan ada belum sampai pada mutu. Perencanaan seharusnya disusun sesuai dengan analisis kebutuhan peningkatan mutu. Perencanaan keunggulan mutu lulusan disusun melalui program peningkatan mutu akademik dan mutu non akademik.

Lulusan sekolah yang telah melaksanakan MPMBS dilihat dari aspek kognitifnya adalah kategori berhasil sebab saat mengikuti seleksi masuk ke SMP/MTs negeri rata-rata dapat diterima dan menduduki peringkat atas. Dengan semakin banyaknya siswa yang diterima di sekolah-sekolah negeri menandakan bahwa sekolah tersebut berkualitas dan bermutu tinggi. Dengan demikian hampir setiap tahun ajaran baru sekolah-sekolah yang telah mampu meningkatkan mutu tersebut menjadi serbuan orang tua wali murid untuk berbondong-bondong mendaftarkan anaknya ke sekolah-sekolah yang telah menerapkan MPMBS.

Perencanaan mutu lulusan yang baik akan membawa dampak pada terwujudnya efektivitas (kemampuan untuk melakukan hal-hal yang benar), dan efisiensi (kemampuan melakukan hal-hal secara benar). Pada tatanan implementasinya diharapkan perencanaan mutu lulusan dapat berperan sebagai lokomotif yang mampu menarik gerbong kegiatan pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian. Dengan kata lain perencanaan tersebut akan membantu dalam hal: (1) memberikan kepekaan dan arah; (2) memfokuskan usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah; (3) memandu setiap kegiatan sekolah; dan (4) membantu dan menilai kemajuan sekolah.

Mutu lulusan yang diharapkan baru sebatas pada mutu lulusan yang mampu dalam afektif, psikomotorik dan kognitif saja belum sampai pada penanaman pada keterampilan seperti *believing skill*, *operational skill* dan *managerial skill*.

2) **Perencanaan Keunggulan Mutu Pembelajaran**

Perencanaan keunggulan mutu pembelajaran di sekolah dasar kabupaten Brebes berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan sudah dilaksanakan tetapi masih belum maksimal karena belum ada dukungan dari semua guru. Perencanaan keunggulan mutu pembelajaran dilakukan melalui kegiatan-kegiatan penyusunan program pembinaan

guru secara terus-menerus dalam bidang perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasinya.

Guru-guru yang ada di sekolah yang telah melaksanakan MPMBS ini selalu mendapatkan saran dan anjuran dari kepala sekolah bahwa pentingnya melakukan perencanaan lebih dahulu sebelum masuk ke kelas masing-masing, sehingga hampir 90% guru sudah menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Dari 90% yang menyusun RPP hanya sebagian kecil yang menyusun sendiri, sedangkan yang lainnya adalah hasil susunan kelompok kerja guru dan mengunduh melalui internet. Hal ini dapat dipastikan bahwa bagi guru yang persiapan mengajarnya disusun murni oleh dirinya sendiri dapat melaksanakannya dengan baik sebab sudah sesuai dengan materi, metode, media, cara penilaiannya sudah sesuai dengan lingkungan dan situasi sekolahnya. Tetapi jika perencanaan itu hasil susunan orang lain maka dipastikan akan mengalami kebingungan. Sebab apa yang diminta di RPP yang disusun orang lain belum tentu cocok dengan lingkungan dan peralatan yang dimiliki sekolahnya. Semakin banyak guru-guru yang mampu merencanakan proses pembelajarannya dengan baik maka tingkat keberhasilan mengajarnya juga akan meningkat, dengan demikian berarti prestasi siswa akan meningkat juga. Jika perencanaan pembelajaran maka pelaksanaan pembelajaran akan bermutu.

3) Perencanaan Keunggulan Mutu Guru

Perencanaan keunggulan mutu guru di sekolah dasar kabupaten Brebes diupayakan melalui dari penyusunan program pembinaan guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti workshop dan pelatihan-pelatihan, mengadakan pendampingan pelaksanaan kurtilas dan memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan studinya.

Hasil penelitian di sekolah, proses perencanaan keunggulan mutu guru adalah diawali dengan mempelajari peraturan tentang standar mutu guru sebagaimana tertuang dalam PP No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kemudian menganjurkan guru yang belum memiliki standar kualifikasi seorang pendidik.

Dari hasil penelitian di sekolah dasar kabupaten Brebes ini sudah sebagian besar guru-gurunya telah sesuai dengan standar kualifikasi guru SD yaitu berpendidikan serendah-rendahnya S1 PGSD bagi guru kelas, S1 PAI bagi guru agama dan S1 Penjaskes bagi guru PJOK. Walaupun di lapangan masih terdapat guru yang berpendidikan SLTA, D2, dan D3. Merupakan keberhasilan seorang pemimpin sekolah juga dapat memberikan kesempatan guru-gurnya untuk mengembangkan keilmuannya sudah ada yang berhasil menyelesaikan program S2 PGSD dengan biaya beasiswa penuh dari kementerian pendidikan nasional dan kebudayaan.

Usaha untuk meningkatkan mutu guru juga bukan hanya melalui pendidikan formal saja tetapi sudah menjadi program rutin mengikutsertakan guru-gurunya aktif mengikuti kelompok kegiatan guru (KKG) maupun mengikuti seminar dan pelatihan-pelatihan yang lainnya yang menunjang kompetensi/kemampuan pengetahuan dan keterampilan guru dalam mengajar. Yang menjadi temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa

rata-rata di setiap sekolah dasar sudah tinggal sekitar tiga sampai empat orang guru yang berstatus PNS yang lainnya adalah guru wiyata bhakti.

4) Perencanaan Keunggulan Sarana Prasarana

Perencanaan keunggulan mutu sarana dan prasarana di sekolah dasar kabupaten Brebes berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru sepakat mengatakan bahwa perencanaan sarpras disusun melalui program pemeliharaan, pemanfaatan dan pengadaan barang inventaris. Proses perencanaan keunggulan mutu sarana prasarana adalah pertama-tama kepala sekolah mempelajari buku inventaris barang, guru disuruh mengecek keberadaan barang yang masih layak dan yang sudah tidak layak kemudian diinventarisir barang-barang yang mendesak dan memiliki prioritas utama untuk direncanakan dan dilakukan pembelian. Bagi sekolah swasta keperluan yang menyangkut sarana dan prasarana biasanya tinggal mengajukan ke ketua yayasan apabila yayasan menyetujui maka pengadaanya diserahkan kepada kepala sekolah. Yang terlibat dalam perencanaan keunggulan mutu sarana dan prasarana adalah kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, pengurus yayasan, dan orangtua/wali murid.

Acuan yang digunakan dalam merencanakan mutu sarana prasarana Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar sarana dan prasarana. Standar sarana dan prasarana ini mencakup:

- (a) kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah,
- (b) kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah.

Sekolah dasar Kabupaten Brebes rata-rata telah memiliki sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, bahkan hampir setiap ruang kelas sudah dipasang LCD dan sudah dapat online karena sekolah sudah pasang WIFI. Akan tetapi masih ada guru yang enggan untuk memanfaatkan sarana yang ada terutama adalah guru-guru yang hampir pensiun alasannya adalah klasik silakan untuk guru junior saja toh guru senior sebentar lagi pensiun. Hal ini menjadi kelemahan bagi sekolah untuk mengembangkan sistem informasi manajemen karena masih terdapat guru yang tidak mau untuk mengembangkan diri belajar perangkat pembelajaran yang sudah menggunakan teknologi tinggi. Padahal apabila semua guru menguasai komputer maka semua administrasi dan hal-hal yang berkaitan dengan informasi dapat langsung diupload melalui sistem informasi manajemen yang ada di sekolah ini.

5) Perencanaan Kerjasama

Perencanaan kerjasama di sekolah dasar kabupaten Brebes disusun melalui program kerjasama intern dan ekstern. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses perencanaan keunggulan mutu kerjasama disusun melalui rapat dewan guru yang diselenggarakan secara rutin untuk mencari solusi masalah-masalah yang berkaitan dengan kemajuan-kemajuan sekolah kemudian dibentuk tim kerja yang akan membuat proposal kegiatan yang akan melibatkan lembaga yang akan menjadi mitra kerja. Apabila proposal sudah tersusun rapi dan ditandatangani oleh kepala sekolah lalu dikirimkan ke lembaga atau instansi yang mau diajak kerjasama.

Yang terlibat dalam perencanaan keunggulan mutu kerjasama adalah kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, pemerintah, lembaga, perusahaan, pengurus yayasan, dan orang tua/ wali murid.

Acuan yang digunakan dalam merencanakan mutu kerjasama adalah Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan lampiran peraturan menteri tentang standart pengelolaan pendidikan. Standar keunggulan mutu kerjasama Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan lampiran peraturan menteri tentang standart pengelolaan pendidikan bahwa setiap sekolah menjalin kerjasama kemitraan dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan input, proses, dan output lulusan.

Sekolah dasar yang menjadi tempat penelitian ini rata-rata sudah menjalin kerjasama, baik dengan sesama lembaga pendidikan maupun dengan instansi atau lembaga lain yang relevan, bahkan beberapa sekolah sudah dapat menjalin kerjasama dengan lembaga lain dari luar negeri. Kerjasama yang dibangun bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah. Semakin banyak melakukan kerjasama maka sekolah akan semakin maju dan memiliki keuntungan tersendiri manakala sekolah diakreditasi pasti mendapatkan point penilaian yang tinggi karena telah banyak memiliki bukti melakukan MOU dengan lembaga baik dalam maupun luar negeri. Sekolah dan masyarakat bekerjasama karena memiliki tujuan yang hendak dicapai yakni berupa peningkatan mutu pendidikan, sehingga pada gilirannya, masyarakat akan merasakan dampak langsung dari kemajuan tersebut. Adapun tujuan yang lebih kongkrit hubungan sekolah dan masyarakat antara lain:

- (a) guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik.
- (b) berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang sekaligus menjadi desakan yang dirasakan saat ini.
- (c) berguna dalam mengembangkan program-program sekolah ke arah yang lebih maju dan lebih membumi agar dapat dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

6) Perencanaan Peran Serta Masyarakat.

Perencanaan peran serta masyarakat di sekolah dasar kabupaten Brebes disusun melalui program peran serta masyarakat. Perencanaan yang disusun oleh pengurus komite digunakan untuk panduan dalam menjalankan program yang membutuhkan peran serta masyarakat. Proses perencanaan keunggulan mutu peran serta masyarakat berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa perencanaan peran serta masyarakat dilakukan melalui rapat dewan guru dan komite sekolah yang diselenggarakan secara rutin untuk mencari solusi masalah-masalah yang berkaitan dengan kemajuan-kemajuan sekolah kemudian dibentuk tim kerja yang akan membuat proposal kegiatan yang akan melibatkan lembaga yang dapat berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan. Apabila proposal sudah tersusun rapi dan ditandatangani oleh kepala sekolah lalu dikirimkan ke lembaga atau instansi yang mau diajak untuk berperan serta. Peran yang harus diemban Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah adalah (1) sebagai advisory agency (pemberi pertimbangan), (2) supporting agency (pendukung kegiatan layanan pendidikan), (3) *controlling agency* (pengontrol kegiatan layanan pendidikan), dan (4) mediator atau penghubung atau pengait tali komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah. Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat. Macam-macam peran serta masyarakat yaitu:

- (a) Peran serta dengan menggunakan jasa yang tersedia. Jenis PSM ini merupakan jenis paling umum. Masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah dengan memasukkan anak ke sekolah;
- (b) Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga. Masyarakat berpartisipasi dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbangkan dana, barang dan atau tenaga;
- (c) Peran serta secara pasif. Artinya menyetujui dan menerima apa yang diputuskan oleh sekolah (komite sekolah), misalnya komite sekolah memutuskan agar orang tua membayar iuran bagi anaknya yang bersekolah dan orang tua menerima keputusan tersebut dengan mematuhi;
- (d) Peran serta melalui adanya konsultasi. Orang tua datang ke sekolah untuk berkonsultasi tentang masalah pembelajaran yang dialami anaknya;
- (e) Peran serta dalam pelayanan. Orang tua/masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah, misalnya orang tua ikut membantu sekolah ketika ada studi banding, kegiatan pramuka, kegiatan keagamaan, dan lain sebagainya;
- (f) Peran serta sebagai pelaksana kegiatan yang didelegasikan/dilimpahkan. Misalnya, sekolah meminta orang tua/masyarakat untuk memberikan penyuluhan tentang pentingnya pendidikan, masalah gender, gizi dan lain sebagainya.
- (g) Peran serta dalam pengambilan keputusan. orang tua/masyarakat terlibat dalam pembahasan masalah pendidikan (baik akademis maupun non akademis) dan ikut dalam proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan sekolah.

Peran serta masyarakat di sekolah dasar kabupaten Brebes termasuk kategori cukup tinggi terbukti setiap tahun masyarakat ikut serta menyumbang baik pikiran, tenaga maupun biaya untuk kemajuan sekolah ini. Para pengusaha, birokrat bahkan masyarakat umum banyak yang rela untuk membantu demi kemajuan sekolah ini. Tanpa partisipasi masyarakat sekolah tidak akan memiliki kualitas yang tinggi.

b. Pelaksanaan Peningkatan Mutu

Tahap kedua, pelaksanaan program kerja. Pada tahap ini sekolah sudah berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua program yang telah disusun, baik program jangka pendek maupun jangka panjang. Tetapi belum mendapatkan dukungan biaya yang memadai sehingga banyak kegiatan yang belum maksimal karena untuk memaksimalkan pelaksanaan program tersebut membutuhkan biaya yang cukup tinggi. Keterlibatan seluruh elemen, terutama orang tua siswa dan masyarakat umum, harus ditumbuh kembangkan. Pelaksanaan peningkatam mutu di sekolah dasar kabupaten Brebes adalah:

1) Pelaksanaan Proses Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan dewan guru menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan di sekolah dasar kabupaten Brebes dilaksanakan melalui rapat-rapat dengan tetap mengedepankan kepentingan bersama dan memberikan kebebasan kepada peserta rapat. Proses pelaksanaan pengambilan keputusan yaitu *Pertama*, berusaha untuk menemukan masalah. Tahap ini merupakan tahap untuk mendefinisikan masalah dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas. Sehingga masalah yang dihadapi dapat dicari model dan jalan keluar yang sesuai. *Kedua*, tahap pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tahap penyelesaian terhadap masalah yang sudah ada atau sudah jelas. Pada

tahap ini sekolah harus mampu untuk menyelesaikan masalah yang ada. Langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut :

- (a) Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah.
- (b) Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia, identifikasi peristiwa-peristiwa di masa datang (*state of nature*).
- (c) Pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk tabel hasil (*pay off table*).
- (d) Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.
- (e) Pengambilan keputusan.
- (f) Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi beresiko, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

Yang terlibat dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan seharusnya adalah kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, pemerintah, lembaga, perusahaan, pengurus yayasan, dan orang tua/wali murid, tetapi pada sekolah yang berada di bawah yayasan memiliki keunikan dan perbedaan sendiri yaitu ketua yayasan lebih dominan dalam pengampilan keputusan. Acuan yang digunakan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan adalah: Pancasila terutama sila keempat dan UUD 1945 hasil amandemen pasal 28.

Standar keunggulan mutu pelaksanaan pengambilan keputusan adalah Keputusan akhir diambil oleh kepala sekolah dan merupakan kewenangan kepala sekolah yang dilakukan:

- (a) Bersama dengan guru, komite, dan pengurus yayasan merumuskan masalah yang dihadapi sekolah.
- (b) Bersama dengan guru, komite, dan pengurus yayasan merumuskan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sekolah.
- (c) Bersama dengan peserta rapat menetapkan dan memutuskan hal-hal yang telah disepakati oleh peserta rapat.
- (d) Menolak, menanggihkan atau mengabulkan usulan dari anggota.

Kepala sekolah rata-rata dalam pengambilan keputusan masih menggantungkannya kepada atasannya. Mereka banyak melakukan keputusan setelah turun juklak dan juknis yang berkaitan dengan hal yang akan diputuskan hal ini berakibat lamban dalam pengambilan kebijakan selanjutnya. Dalam pengambilan keputusan yang terjadi di sekolah yang ada di bawah yayasan pengambilan keputusan tidak dapat semena-mena diambil langsung oleh kepala sekolah tetapi harus selalu konsultasi kepada pengurus yayasan bahkan tidak jarang pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dibatalkan oleh pengurus yayasan.

2) Pelaksanaan Proses Pengelolaan Kelembagaan

Proses pengelolaan kelembagaan di sekolah dasar kabupaten Brebes dilaksanakan melalui tim yang mengurus bagian kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana dan humas. Proses pelaksanaan kelembagaan di sekolah ini adalah: dilaksanakan melalui lembaga-lembaga yang ada di sekolah. Mekanisme kelembagaan dari setiap lembaga pendidikan yang akan kita masuki, karena mekanisme kelembagaan setiap lembaga dan yayasan pendidikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut UU No. 8/1974 telah dijelaskan sistem dan tata kerja kelembagaan dalam sekolah-sekolah negeri. Yang

terlibat dalam proses pelaksanaan kelembagaan adalah kepala sekolah, guru, karyawan, pemerintah, dan LPMP.

Standar pengelolaan kelembagaan difokuskan pada tiga hal, yaitu (1) Perencanaan program pendidikan di sekolah; (2) Pelaksanaan program pendidikan di sekolah, dan (3) Pengawasan program pendidikan di sekolah. Tahap awal kepala sekolah merencanakan sumberdaya manusia yang akan ditempatkan untuk menangani lembaga-lembaga yang dikembangkan di sekolah, lalu kepala sekolah memberikan kewenangan sesuai dengan jobnya untuk menyusun rencana kerja. Rencana kerja yang disusun disahkan kemudian diserahkan kembali untuk dilaksanakan. Selama pelaksanaan berlangsung kepala sekolah memiliki kewajiban untuk memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan program yang dijalankan oleh masing-masing pelaksana di lembaga yang ada.

3) Pelaksanaan Proses Pengelolaan Program

Proses pengelolaan program di sekolah dasar kabupaten Brebes dilaksanakan sesuai dengan program yang telah disusun baik program jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Proses pelaksanaan program MPMBBS dilakukan melalui tim kerja yang telah dibentuk sebelumnya. Sekolah harus memiliki kelompok kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis. Kebersamaan merupakan ciri khusus manajemen berbasis sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari.

4) Pelaksanaan Proses Pembelajaran.

Proses pembelajaran di sekolah dasar kabupaten Brebes berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan proses pembelajaran sudah dilaksanakan sesuai dengan urutan proses pembelajaran. Perbaikan pelaksanaan pembelajaran dilakukan melalui pembinaan, pembenahan dan pendampingan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang dimulai dari tahap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasinya. Dalam pelaksanaan pembelajaran guru melakukan kegiatan pendahuluan, inti dan penutup. Proses pelaksanaan pembelajaran di kelas dilaksanakan melalui tiga kegiatan utama dalam pembelajaran yaitu kegiatan pendahuluan, inti, dan kegiatan penutup.

Pada kegiatan pendahuluan guru melakukan appersepsi dan motivasi yang berisi kegiatan mengaitkan materi pembelajaran sekarang dengan pengalaman peserta didik atau pembelajaran sebelumnya, mengajukan pertanyaan menantang, menyampaikan manfaat materi pembelajaran, mendemonstrasikan sesuatu yang terkait dengan materi pembelajaran, penyampaian kompetensi dan rencana kegiatan tujuan dan manfaat pembelajaran.

Pada kegiatan inti guru melaksanakan proses penyampaian materi pelajaran sesuai dengan strategi pembelajaran yang telah disusun dengan memperhatikan materi, metode, pendekatan dan media yang digunakan. Pada kegiatan inti guru melibatkan siswa secara maksimal agar siswa betul-betul aktif dalam proses pembelajaran.

Pada kegiatan penutup guru melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan peserta didik, memberikan tes lisan atau tulisan, mengumpulkan hasil kerja sebagai bahan portofolio, melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan kegiatan berikutnya dan tugas perbaikan dan pengayaan. Idealnya proses pembelajaran dilaksanakan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, tetapi belum semua guru melaksanakan seluruh proses pembelajaran yang sebenarnya. Masih ada guru yang kena

penyakit asma (asal masuk) tidak melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun.

b. Evaluasi Implementasi Mpmbs

Tahap ketiga, adalah monitoring dan evaluasi atas program kerja yang dilaksanakan. Monitoring dilakukan secara objektif, komprehensif, dan transparan dengan tetap melibatkan orang tua siswa dan masyarakat. Monitoring dilakukan secara terus menerus berkala dan terjadwal dengan rapi. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut diharapkan menjadi masukan untuk penyusunan program lanjut (untuk tahun berikutnya). Evaluasi sudah dilaksanakan tetapi belum sepenuhnya menggunakan teknik evaluasi yang benar sehingga hasil evaluasi dirasa masih belum efektif dan efisien. Dalam kegiatan pelaksanaan evaluasi terdapat tiga tahap yaitu:

(1) Perencanaan Evaluasi

Perencanaan evaluasi di sekolah dasar kabupaten Brebes berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa sebelum melakukan evaluasi disusun program pelaksanaan evaluasi berupa jadwal evaluasi yang dilaksanakan langsung maupun tidak langsung. Proses perencanaan evaluasi diawali dengan menyusun RPP kemudian di dalam RPP ada tujuan pembelajaran yang harus dicapai melalui proses pembelajaran. Tujuan itulah yang akan dievaluasi tingkat keberhasilannya. Dari hasil mengamati dan mempelajari tujuan pembelajaran tersebut guru menyusun program evaluasi. Di dalam program evaluasi dituliskan berbagai rencana evaluasi yang harus ditentukan misalnya: waktu pelaksanaan, soal evaluasi berikut bentuk soal dan kriteria penilaiannya, teknik penilaiannya apakah lisan, tertulis atau yang lainnya. Yang terlibat dalam proses perencanaan evaluasi adalah guru, siswa, satuan pendidikan dan pemerintah.

Acuan yang digunakan dalam perencanaan evaluasi adalah menggunakan acuan kriteria, yaitu berarti penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan. Kriteria yang dimaksud adalah kriteria ketuntasan minimal (KKM) Sistem penilaian direncanakan sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian, sehingga hasil penilaian dapat digunakan untuk:

- (1) Mengetahui pencapaian kompetensi peserta didik;
- (2) Bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar; dan
- (3) Memperbaiki proses pembelajaran.

Standar keunggulan mutu perencanaan evaluasi standar adalah menggunakan kriteria, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Kriteria Ketuntasan Minimal yang selanjutnya disebut KKM adalah kriteria ketuntasan belajar yang ditentukan oleh satuan pendidikan yang mengacu pada standar kompetensi kelulusan, dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan. Mekanisme penilaian adalah prosedur dan metode penilaian yang dilakukan oleh pendidik. Prinsip penilaian adalah azas yang mendasari penilaian dalam pembelajaran. Prosedur penilaian adalah langkah-langkah penilaian yang dilakukan oleh pendidik. Metode atau teknik penilaian adalah cara yang digunakan oleh pendidik untuk melakukan penilaian dengan menggunakan berbagai bentuk instrumen penilaian.

Instrumen penilaian adalah alat yang disusun oleh pendidik untuk mendapatkan informasi pencapaian hasil belajar peserta didik, meliputi instrumen tes, lisan, penugasan, kinerja, proyek, portofolio. Penilaian keterampilan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur kemampuan peserta didik dalam mengaplikasikan

menerapkan pengetahuan untuk dalam melakukan tugas tertentu. di dalam konteks tertentu sesuai dengan indikator pencapaian kompetensi. Penilaian pengetahuan dan keterampilan dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, dan/atau pemerintah.

Penilaian otentik adalah pendekatan penilaian yang menghendaki peserta didik menampilkan sikap, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pembelajaran dalam situasi yang sesungguhnya (dunia nyata).

(2) Pelaksanaan Evaluasi

Evaluasi di sekolah dasar kabupaten Brebes dilaksanakan oleh kepala sekolah dan wakilnya baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan jadwal kunjungan evaluasi. Proses pelaksanaan evaluasi dilakukan melalui tes lisan tertulis dan penugasan. Tes tertulis adalah tes yang soal dan jawabannya secara tertulis, berupa pilihan ganda, isian, benar-salah, menjodohkan, dan uraian. Tes lisan berupa pertanyaan-pertanyaan, perintah, kuis yang diberikan pendidik secara lisan dan peserta didik merespon pertanyaan tersebut secara lisan. Penugasan adalah pemberian tugas kepada siswa untuk mengukur dan/atau memfasilitasi siswa memperoleh atau meningkatkan pengetahuan. Penugasan berfungsi untuk penilaian dilakukan setelah proses pembelajaran. Yang terlibat dalam proses pelaksanaan evaluasi adalah guru, siswa, satuan pendidikan dan pemerintah. Acuan yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi adalah program atau rencana evaluasi yang telah disusun. Standar keunggulan mutu pelaksanaan evaluasi adalah standar penilaian yang tercantum dalam kurikulum 2013.

(3) Melakukan Refleksi Evaluasi.

Refleksi evaluasi di sekolah dasar kabupaten Brebes dilaksanakan setelah pelaksanaan evaluasi. Hasil evaluasi secara terbuka dianalisis dan dicarikan solusinya bahkan dibahas juga faktor penyebab keberhasilan dan hambatan-hambatan yang membuat program tidak terlaksana dengan baik. Apabila hasil evaluasi kegiatan itu disimpulkan baik berarti kegiatan itu dilanjutkan. Dan apabila kegiatan itu tidak dapat berjalan maka harus diselidiki penyebab kegagalannya kemudian dicarikan solusinya. Cara melakukan refleksi evaluasi adalah dalam melaksanakan refleksi evaluasi pembelajaran, dilakukan berbagai analisis kekurangan atau kelemahan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi. Kegiatan ini dilandasi oleh pemikiran bahwa semakin banyak seseorang memiliki pengalaman, maka diharapkan akan semakin sedikit kesalahan yang dilakukan. Pepatah lama mengatakan "*experience is the best teacher*". Hal ini berdasarkan suatu pemikiran bahwa seseorang tidak akan melakukan kesalahan yang serupa pada kegiatan evaluasi berikutnya. Oleh sebab itu, untuk mencapai suatu kesuksesan, belajarlah dari pengalaman masa lalu sebagai bahan perbaikan. Tanpa adanya refleksi, tidak mudah bagi kita untuk mengetahui bagian-bagian atau aspek-aspek mana dari evaluasi yang dianggap masih lemah.

Banyak orang keliru dalam menjalankan evaluasi karena menganggap apa yang telah dilakukan selalu dan pasti benar. Padahal, setiap manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kekurangan tersebut ada yang disengaja, tetapi ada juga yang tidak disengaja. Begitu juga guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Guru selalu dituntut untuk melakukan refleksi terhadap pelaksanaan evaluasi yang telah dilakukan, sehingga pelaksanaan evaluasi dari masa ke masa dapat terus ditingkatkan kualitasnya. Dalam kegiatan refleksi evaluasi ini seorang guru harus dapat mengidentifikasi hal-hal yang menjadi kekurangan dan kelebihan dari evaluasi. Jadi dengan refleksi ini guru akan mampu memperbaiki proses evaluasi yang benar dan akurat.

Asesmen yang dilakukan Guru tidak akan banyak berguna tanpa adanya refleksi atas apa saja yang telah terjadi untuk memperbaiki langkah-langkah berikutnya. Melakukan refleksi berarti memikirkan dan merenungkan kembali aktifitas yang telah dilakukan, kemudian menjadikan hasil perenungan tersebut sebagai cermin bagi aktifitas-aktifitas berikutnya. Refleksi sebagai aktifitas untuk memperbaiki kualitas pembelajaran memiliki rangkaian sub aktifitas. Refleksi terhadap proses dan hasil pembelajaran dimulai dari analisis tingkat keberhasilan proses dan hasil belajar siswa, evaluasi diri terhadap proses belajar yang telah kita lakukan, identifikasi faktor-faktor penyebab kegagalan dan pendukung keberhasilan bersama pihak-pihak terkait, merancang upaya optimalisasi proses dan hasil belajar. Dalam melaksanakan pembelajaran selalu ditemukan berbagai kelemahan, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Seiring dengan pengalaman, hendaknya semakin sedikit kelemahan yang dilakukan.

Cara melakukan refleksi evaluasi adalah dalam melaksanakan refleksi evaluasi pembelajaran, dilakukan berbagai analisis kekurangan atau kelemahan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi. Kegiatan ini dilandasi oleh pemikiran bahwa semakin banyak seseorang memiliki pengalaman, maka diharapkan akan semakin sedikit kesalahan yang dilakukan. Pepatah lama mengatakan "*experience is the best teacher*". Hal ini berdasarkan suatu pemikiran bahwa seseorang tidak akan melakukan kesalahan yang serupa pada kegiatan evaluasi berikutnya. Oleh sebab itu, untuk mencapai suatu kesuksesan, belajarlh dari pengalaman masa lalu sebagai bahan perbaikan. Tanpa adanya refleksi, tidak mudah bagi kita untuk mengetahui bagian-bagian atau aspek-aspek mana dari evaluasi yang dianggap masih lemah.

1. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi MPMBS.

a) Faktor Pendukung Implementasi MPMBS

Faktor pendukung implementasi MPMBS di sekolah dasar kabupaten Brebes adalah kepala sekolah, guru, wali murid, komite sekolah, keuangan, sarana prasarana dan layanan khusus dan hubungan masyarakat. Kepala sekolah yang profesional akan mampu menggerakkan sekolah untuk mewujudkan peningkatan mutu di sekolahnya. Guru juga faktor yang sangat penting dalam mencapai mutu pendidikan karena guru merupakan ujung tombak keberhasilan peningkatan mutu di sekolah. Sarana yang memadai bisa digunakan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sebab jika mutu pembelajaran baik maka hasil proses pembelajaran juga akan baik pula. Keuangan yang tertib akan mendukung jalannya suatu program sebab program akan bisa berjalan dengan baik manakala ada biaya yang cukup. Begitu juga wali murid akan menjadi faktor keberhasilan prestasi siswa sebab wali murid yang baik akan selalu mendukung tercapainya cita-cita anaknya. Sedangkan komite sekolah menjadi mitra kerja yang baik bagi sekolah dalam menyiapkan fasilitas, dana, dan lainnya.

b) Faktor Penghambat Implementasi MPMBS

Faktor penghambat implementasi MPMBS di sekolah dasar kabupaten Brebes adalah SDM, wali murid dan kesejahteraan. SDM yang tidak berkualitas akan berdampak pada kemajuan sekolah. Padahal SDM adalah salah satu faktor yang sangat mendukung terwujudnya sekolah yang bermutu. SDM yang baik juga memerlukan kesejahteraan yang memadai sebab tanpa kesejahteraan yang baik kinerja SDM pasti tidak akan maksimal. Wali murid juga akan menjadi hambatan peningkatan mutu sekolah manakala pada setiap usaha peningkatan mutu pendidikan tidak didukung oleh wali murid.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- 1) Perencanaan MPMBS merupakan langkah awal dalam menentukan mutu sekolah dan mutu lulusannya. Hasil penelitian disimpulkan bahwa perencanaan sudah disusun sesuai dengan visi dan misi sekolah, namun belum didasarkan kepada analisis kebutuhan peningkatan mutu baik dari sisi akademik maupun sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung terwujudnya mutu sekolah dan mutu lulusan.
- 2) Pelaksanaan MPMBS yang baik menjadi sarana untuk menuju sekolah yang bermutu. Hasil penelitian pelaksanaan implementasi MPMBS di Sekolah Dasar kabupaten Brebes sudah dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen namun dalam pelaksanaannya belum ada dukungan biaya yang memadai, baik dari pihak sekolah, komite maupun masyarakat.
- 3) Evaluasi yang tepat akan dapat mengukur keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan implementasi MPMBS. Evaluasi MPMBS di Sekolah Dasar kabupaten Brebes sudah dilaksanakan, namun dalam pelaksanaannya belum memakai teknik evaluasi yang benar. ‘
- 4) Faktor pendukung pelaksanaan MPMBS di sekolah dasar kabupaten Brebes meliputi guru, komite sekolah, siswa, wali murid. Dan faktor penghambat pelaksanaan MPMBS di sekolah dasar kabupaten Brebes adalah SDM, wali murid dan kesejahteraan.

Saran

1. Bagi Kepala Sekolah

Hendaknya kepala sekolah dalam menyusun perencanaan tidak hanya berorientasi pada visi, misi’ dan tujuan sekolah tetapi juga harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang dibahas dalam rapat dengan mempertimbangkan usulan-usulan yang diberikan oleh anggota rapat dan menjadi sebuah keputusan untuk dipertanggungjawabkan secara bersama-sama juga.

2. Bagi Komite sekolah

Bagi komite sekolah harus berperan serta dan meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan sesuai tugas dan fungsinya baik yang berkaitan dengan dana, pertimbangan, pendukung mediator maupun evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic management for educational management (Manajemen strategik untuk manajemen pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Amri, Sofan. (2010). *Konstruksi pengembangan pembelajaran pengaruhnya terhadap mekanisme dan praktik kurikulum*. Jakarta: PT Prestasi Pustaka.
- Arifin, Daeng, & Pipin, Arifin. (2010). *Sekolah mandiri pemberdayaan komite sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Bandung: Pustaka Al Kasyaf.
- _____. (2010). *Menuju guru profesioanal*. Bandung: Pustaka Al Kasyaf.
- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Bina Aksara.

- Barlian, Ikkal. (2013). *Manajemen berbasis sekolah menuju sekolah berprestasi*. Palembang: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi baru manajemen sekolah: Dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama. (2010). *Al hidayah, al qur'an tafsir per kata tajwid kode angka*. Jakarta: Kalim.
- Dimiyati, & Mujiono. (2010). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta: PT Rineka.
- Dirawat, dkk. (1986). *Pengantar kepemimpinan pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Duhou, Abu, & Ibtisam. (1999). *School based management*. Jakarta: Logos.
- Edward III, George. (1980). *Implementing public policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Hadis, Abdul, dkk. (2010). *Manajemen mutu pendidikan*. Jakarta: Alfabeta.
- Hartoyo. (2000). *Manajemen berbasis sekolah: Pendekatan desentralisasi pendidikan dalam upaya pemberdayaan masyarakat dan sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas.
- Jones, C. O. (1984). *An introduction to the study of public policy*. North Institute Massachussets: Dux Bury Press California.
- Kuncoro, Gatot. (2008). *Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTS Negeri Piyungan Yogyakarta*. Tesis. UIN Yogyakarta.
- Makawimbang, J. (2011). *Supervisi dan peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alvabeta.
- Muhaimin, dkk. (2010). *Manajemen pendidikan "aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah"*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Mulyasa, H. E. (2005). *Manajemen berbasis sekolah, konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasana, Dedi. (2012). *Pendidikan bermutu dan berdaya saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1996). *Metode penelitian naturalistik-kualitatif*. Bandung: Transito.
- Ngadimun. (2012). Kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, studi efektifitas implementasi kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di kota Banjarmasin. *Jurnal Administrasi Publik*, 10, 60-74.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Permadi, Dedi. (2001). *Manajemen berbasis sekolah dan kepemimpinan mandiri kepala sekolah*. Bandung: PT Sara Panca Karya Nusa.
- Robbins, Stephen, & Caulter, Mary. (1999). *Management*, (Edisi Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.
- Sagala, Sy. (2006). *Manajemen strategic dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan
- Sanusi, Achmad. (2015). *Sistem nilai*. Bandung: Nuansa Cendikia.
- Taniredja, T., dkk. (2012). *Model-model pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Tauhid, B. A. (2013). *Manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah*. Disertasi. Uninus.
- Terry, G. R. (1960). *The principles of management*. Third Edition. Homewood Illinois: Richard Irwin.

- Tilaar, H. A. R. (2004). *Manajemen pendidikan nasional, kajian pendidikan masa depan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, F., & Anastasia. (2002). *TQM total quality management*. Edisi Revisi.
- Usman, Hunaini. (2013). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah, tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Depok: Rajagrafondo Persada.