

Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Penggerak

(Studi Pada SD Negeri 4 Ketindan Lawang Malang Jawa Timur)

Yuni Suprapti¹ Dariyanto² Supriyanto³

Program Studi S3 Manajemen Pendidikan FIP, Universitas Negeri Malang, Indonesia

Email: yuhusni70@gmail.com

***Abstract:** This research aims to analyze the implementation of School Based Management (MBS) policies at the Driving School at SD Negeri 4 Ketindan, Lawang, Malang, East Java. The research method used is descriptive qualitative, with data collection techniques through in-depth interviews, observation and document analysis. The research results show that the implementation of SBM at SD Negeri 4 Ketindan has shown several significant successes, especially in increasing the active participation of all stakeholders, including principals, teachers, students and parents in the decision-making process. The implementation of this policy has also encouraged improvements in the quality of learning and more effective and efficient resource management. However, this research also identified several challenges, such as limited human resources and facilities that still need to be improved. Support from local governments and increasing the capacity of teaching staff are key factors in overcoming these challenges. Overall, this research provides important insights into the effectiveness and challenges in implementing SBM in Driving Schools, as well as suggesting strategic steps to improve the quality of education in elementary schools. It is hoped that the results of this research can become a reference for developing educational policies in the future.*

***Keywords:** school based management, driving school, SD Negeri 4 Ketindan, quality of education, education policy, stakeholder participation*

PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah kebijakan yang bertujuan untuk memberikan otonomi lebih kepada sekolah dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan guna meningkatkan kualitas pendidikan. Penerapan MBS diharapkan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan, dan menyesuaikan program pendidikan dengan kebutuhan lokal. Di Indonesia, kebijakan ini telah diterapkan secara bertahap dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan di berbagai tingkatan, termasuk sekolah dasar. Salah satu inisiatif yang mendukung implementasi MBS adalah program Sekolah Penggerak, yang dirancang untuk menciptakan sekolah-sekolah model yang dapat menjadi contoh dalam penerapan praktik terbaik dalam manajemen dan pembelajaran.

SD Negeri 4 Ketindan Kecamatan Lawang Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur dipilih sebagai studi kasus dalam penelitian ini karena telah ditetapkan sebagai Sekolah Penggerak. Menurut data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2021), program Sekolah Penggerak bertujuan untuk mempercepat transformasi pendidikan

di Indonesia melalui peningkatan kapasitas sekolah dan tenaga pendidik. Penelitian ini memiliki rasionalitas yang kuat karena pentingnya memahami bagaimana kebijakan MBS diterapkan di lapangan, khususnya pada sekolah yang menjadi percontohan. Dengan memahami implementasi MBS di SD Negeri 4 Ketindan, dapat diidentifikasi faktor-faktor keberhasilan serta tantangan yang dihadapi, sehingga dapat memberikan wawasan berharga bagi pengembangan kebijakan pendidikan di sekolah lain.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan MBS di SD Negeri 4 Ketindan dalam konteks program Sekolah Penggerak. Penelitian ini berupaya untuk:

1. Mengidentifikasi sejauh mana kebijakan MBS telah diterapkan di SD Negeri 4 Ketindan.
2. Mengevaluasi dampak dari implementasi MBS terhadap kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah.
3. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapan kebijakan ini.
4. Menyusun rekomendasi strategis untuk mengatasi tantangan yang ditemukan dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan MBS di masa mendatang.

Meskipun kebijakan MBS telah diterapkan di banyak sekolah, berbagai permasalahan tetap menjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Beberapa masalah yang menjadi fokus dalam penelitian tentang Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Sekolah Penggerak ini antara lain:

- a. **Keterbatasan Sumber Daya:** Banyak sekolah, termasuk SD Negeri 4 Ketindan, menghadapi keterbatasan dalam sumber daya manusia dan fasilitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurkolis (2013), keterbatasan ini dapat mempengaruhi efektivitas penerapan MBS.
- b. **Partisipasi Pemangku Kepentingan:** Tingkat partisipasi dari kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua sangat bervariasi. Studi oleh Supriyadi (2015) menunjukkan bahwa partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan sangat penting dalam keberhasilan implementasi MBS.
- c. **Dukungan Pemerintah Daerah:** Dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah sering kali tidak konsisten, sehingga perlu dievaluasi sejauh mana dukungan ini mempengaruhi keberhasilan MBS. Menurut Harris et al. (2013), dukungan dari pemerintah daerah adalah faktor kunci dalam keberhasilan MBS.
- d. **Peningkatan Kapasitas Tenaga Pendidik:** Kemampuan dan kompetensi tenaga pendidik menjadi faktor kunci dalam keberhasilan MBS. Penelitian oleh Fullan (2007) menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan profesional untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik.

Penelitian tentang Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Sekolah Penggerak ini terkait permasalahan-permasalahan tersebut di atas telah dilakukan untuk dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan dan perbaikan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, khususnya dalam konteks Sekolah Penggerak. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan pendidikan di masa mendatang.

METODE

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data yang kaya dan kontekstual. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks dan makna yang terkait dengan fenomena yang sedang diteliti.

2. Pendekatan dan Teknik Pengumpulan Data

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SD Negeri 4 Ketindan, Lawang, Malang, Jawa Timur. Yin (2014) menyatakan bahwa studi kasus sangat cocok untuk menjawab pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' dalam konteks yang spesifik.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- a. Wawancara Mendalam:** Dilakukan dengan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua untuk mendapatkan perspektif dan pengalaman mereka terkait implementasi MBS. Kvale (2007) menekankan bahwa wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang kaya dan mendalam dari responden.
- b. Observasi Partisipatif:** Peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sekolah untuk mengamati proses implementasi MBS. Menurut Spradley (1980), observasi partisipatif membantu peneliti memahami konteks sosial dan interaksi yang terjadi di lapangan.
- c. Analisis Dokumen:** Dokumen-dokumen seperti rencana kerja sekolah, laporan evaluasi, dan dokumen kebijakan dianalisis untuk memahami struktur dan proses implementasi MBS. Bowen (2009) menjelaskan bahwa analisis dokumen memberikan data yang komplementer terhadap data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

3. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif untuk mengevaluasi implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 4 Ketindan, Lawang, Malang. Teknik ini bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai proses, tantangan, dan dampak dari implementasi kebijakan tersebut. Berikut adalah langkah-langkah analisis data yang dilakukan:

a. Familiarisasi dengan Data

Langkah pertama adalah memahami secara mendalam data yang telah terkumpul. Peneliti membaca dan mengkaji data secara berulang-ulang untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh mengenai konteks dan isi data. Pada tahap ini, peneliti menandai dan mencatat informasi penting yang relevan dengan tujuan penelitian.

b. Reduksi Data

Proses reduksi data melibatkan penyederhanaan dan pemfokusan data agar lebih mudah dianalisis. Langkah-langkah dalam reduksi data meliputi:

- Mengidentifikasi dan memilih data yang relevan dan signifikan dengan fokus penelitian.
- Mengelompokkan data berdasarkan kategori-kategori yang muncul secara alami dari data tersebut, seperti strategi implementasi, tantangan yang dihadapi, dan dampak kebijakan.
- Mengeliminasi informasi yang tidak relevan atau berlebihan untuk memfokuskan analisis pada data yang bermakna.

c. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam format yang mudah dipahami. Penyajian data melibatkan:

- **Matriks Data:** Penyusunan data dalam bentuk tabel atau matriks untuk menunjukkan hubungan antara berbagai kategori dan sub-kategori yang diidentifikasi.
- **Deskripsi Naratif:** Penyusunan narasi deskriptif yang memberikan gambaran rinci tentang temuan utama, menggunakan kutipan langsung dari data untuk mendukung deskripsi tersebut.
- **Diagram dan Visualisasi:** Pembuatan diagram atau peta konseptual untuk menggambarkan pola dan hubungan antar konsep yang ditemukan dalam data.

d. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Proses ini melibatkan:

- Mengidentifikasi pola, hubungan, dan tema utama yang muncul dari data.
- Menyusun interpretasi mengenai bagaimana kebijakan MBS diimplementasikan, tantangan yang dihadapi, dan dampaknya terhadap sekolah.
- Mengaitkan temuan dengan teori dan literatur yang relevan untuk memberikan konteks dan validitas pada kesimpulan yang diambil.

e. Verifikasi dan Validasi

Kesimpulan yang diambil harus diverifikasi dan divalidasi untuk memastikan keakuratan dan keandalannya. Langkah-langkah verifikasi dan validasi meliputi:

- **Triangulasi Data:** Membandingkan temuan dari berbagai sumber data untuk memastikan konsistensi dan validitas informasi.
- **Member Checking:** Meminta umpan balik dari informan kunci untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka.
- **Audit Trail:** Mendokumentasikan proses analisis data secara rinci untuk memastikan transparansi dan kemampuan untuk ditelusuri kembali oleh peneliti lain.

4. Tahapan dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan (bulan Januari 2023):

- Mengidentifikasi masalah dan tujuan penelitian.
- Menyusun proposal penelitian.

- Mendapatkan izin penelitian dari instansi terkait.
- b. Tahap Pengumpulan Data (bulan Februari-Maret 2023):**
 - Melakukan wawancara mendalam dengan responden.
 - Melakukan observasi partisipatif di SD Negeri 4 Ketindan.
 - Mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen terkait.
- c. Tahap Analisis Data (bulan April 2023):**
 - Mengorganisir dan mengkode data yang terkumpul.
 - Melakukan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama.
 - Meninjau dan merevisi hasil analisis.
- d. Tahap Penyusunan Laporan dan Publikasi (bulan Mei -Juni 2023):**
 - Menyusun laporan penelitian berdasarkan hasil analisis data.
 - Mempresentasikan hasil penelitian kepada pihak terkait.
 - Mempublikasikan hasil penelitian dalam jurnal ilmiah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan utama mengenai implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 4 Ketindan, Lawang, Malang, Jawa Timur. Berikut adalah hasil dari setiap teknik pengumpulan data:

a. Wawancara Mendalam:

- Kepala sekolah dan guru mengindikasikan bahwa mereka memiliki otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan terkait kurikulum dan pengelolaan sumber daya. Ini sejalan dengan pandangan Fullan (2007) yang menekankan pentingnya otonomi sekolah dalam meningkatkan efektivitas manajemen.
- Orang tua dan siswa merasa lebih terlibat dalam kegiatan sekolah, menunjukkan peningkatan partisipasi dan keterlibatan yang positif.

b. Observasi Partisipatif:

- Peneliti mengamati adanya peningkatan dalam proses pembelajaran yang lebih interaktif dan partisipatif. Guru-guru menggunakan metode pembelajaran yang lebih variatif, yang didukung oleh kebijakan MBS.
- Terjadi peningkatan dalam pengelolaan fasilitas dan sumber daya sekolah, meskipun masih ada keterbatasan dalam hal sarana dan prasarana.

c. Analisis Dokumen:

Dokumen rencana kerja sekolah menunjukkan adanya perencanaan yang lebih matang dan terstruktur. Dokumen-dokumen evaluasi menunjukkan peningkatan kinerja akademik dan non-akademik siswa.

Implementasi Kebijakan MBS

Implementasi kebijakan MBS di SD Negeri 4 Ketindan telah menunjukkan beberapa keberhasilan signifikan. Otonomi yang diberikan kepada sekolah dalam pengambilan keputusan telah memberikan ruang bagi kepala sekolah dan guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Menurut pendapat Caldwell (2008), otonomi ini merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui MBS.

Berikut tabel tentang implementasi MBS di Sekolah Dasar Penggerak SD Negeri 4 Ketindan Lawang Malang:

Tabel 1. Dampak Positif Implementasi MBS di Sekolah Dasar Penggerak

No	Komponen/Bidang	Hasil Implementasi MBS	Permasalahan	Keterangan
1	Manajemen SDM	Otonomi menguatkan kompetensi	Keterbatasan SDM	Dampak Positif Implementasi MBS di Sekolah Dasar Penggerak
2	Manajemen Pembelajaran	Otonomi menguatkan PBM (Proses Belajar Mengajar) yang bermutu dengan PBM variatif dan berorientasi pada siswa	Kualitas Tenaga Pendidik dan Kependidikan	
3	Manajemen Sarana Prasarana	Otonomi berkolaborasi dengan mitra org tua, wali siswa dan pemangku kepentingan	Partisipasi dan peran Pemangku Kepentingan	
4	Manajemen Mutu	Pencapaian mutu proses dan hasil belajar	Implementasi Kurikulum terdukung MBS	

Penyelesaian Permasalahan

Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam implementasi MBS di SD Negeri 4 Ketindan meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan fasilitas. Untuk mengatasi masalah ini, sekolah telah mengadopsi pendekatan yang lebih kolaboratif, melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah. Hal ini sesuai dengan temuan Nurkolis (2013) yang menyatakan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dapat membantu mengatasi keterbatasan sumber daya.

Dampak Kebijakan terhadap Sekolah

Dampak positif dari implementasi kebijakan MBS di SD Negeri 4 Ketindan meliputi:

- **Peningkatan Kualitas Pembelajaran:** Penggunaan metode pembelajaran yang lebih variatif dan interaktif telah meningkatkan keterlibatan dan prestasi siswa.
- **Pengelolaan Sumber Daya yang Lebih Efektif:** Otonomi dalam pengelolaan sumber daya telah memungkinkan sekolah untuk mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan prioritas.
- **Peningkatan Partisipasi Pemangku Kepentingan:** Partisipasi aktif dari orang tua dan komunitas telah menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi proses pendidikan.

Berikut adalah data pencapaian selama SDN 4 Ketindan Lawang Malang menerapkan kebijakan MBS:

Tabel 2. Catatan Pencapaian Prestasi SD Negeri 4 Ketindan Sebagai Sekolah Penggerak yang Mengimplementasikan Kebijakan MBS

No	Prestasi	Tingkat
1	POLCIL (Polisi Kecil) Terbaik I Tingkat SD	Provinsi Jawa Timur
2	Finalis Da'i Cilik Pentas PAIS	Kabupaten Malang
3	Olimpiade IPA Kabupaten malang	Kabupaten
4	Sekolah Penggerak 2022	Nasional
5	Mendapat nilai akreditasi Unggul (A)	BANSM

Rekomendasi Solusi yang memungkinkan dari hasil penelitian

- **Peningkatan Kapasitas Tenaga Pendidik:** Pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru perlu ditingkatkan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memanfaatkan otonomi yang diberikan oleh kebijakan MBS.
- **Dukungan Pemerintah Daerah:** Konsistensi dukungan dari pemerintah daerah perlu ditingkatkan, termasuk dalam penyediaan sumber daya dan fasilitas yang memadai.
- **Penguatan Partisipasi Komunitas:** Meningkatkan partisipasi komunitas dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah dapat membantu mengatasi keterbatasan sumber daya dan memperkuat keberhasilan implementasi MBS.
- **Evaluasi dan Monitoring Berkelanjutan:** Implementasi kebijakan MBS harus disertai dengan evaluasi dan monitoring yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa tujuan kebijakan tercapai dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

SIMPULAN

Penelitian ini mengevaluasi implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 4 Ketindan Lawang, Malang, Jawa Timur. Manajemen Berbasis Sekolah adalah pendekatan desentralisasi yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam pengambilan keputusan, dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan melalui partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS di SDN 4 Ketindan berjalan cukup baik dengan beberapa temuan kunci berikut:

1. Peningkatan Partisipasi Stakeholder:

- Terdapat peningkatan partisipasi aktif dari guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan sekolah.
- Kolaborasi ini menciptakan lingkungan yang lebih mendukung dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan lokal.

2. Peningkatan Kualitas Pendidikan:

- Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah dapat merancang dan mengimplementasikan program-program pendidikan yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan siswa.

- Inovasi dalam metode pengajaran dan pembelajaran telah meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

3. Pengelolaan Sumber Daya yang Lebih Efisien:

- Pengelolaan dana dan sumber daya sekolah menjadi lebih transparan dan efisien, berkat partisipasi langsung dari komunitas sekolah.
- Penggunaan dana yang tepat sasaran membantu dalam pemenuhan kebutuhan fasilitas dan pembelajaran yang lebih baik.

4. Tantangan dalam Implementasi:

- Beberapa tantangan masih ada, termasuk keterbatasan sumber daya manusia dan dana, serta resistensi terhadap perubahan dari beberapa anggota komunitas sekolah.
- Perlunya pelatihan berkelanjutan bagi staf sekolah untuk mengelola otonomi yang diberikan secara efektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 4 Ketindan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan partisipasi komunitas. Tetapi, untuk mencapai hasil yang lebih optimal, diperlukan upaya terus-menerus dalam pelatihan, pengembangan kapasitas, dan pengelolaan sumber daya yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2015). *Manajemen pendidikan di sekolah dasar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arikunto, S. (2008). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*. Boston: Pearson.
- Daryanto, & Tasrial. (2013). *Manajemen sekolah berbasis mutu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Depdiknas. (2003). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Fattah, N. (2012). *Konsep manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasan, M. (2018). Analisis implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 45-58.
- Hidayat, R. (2017). Penerapan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 9(4), 312-325.
- Johnson, M., & Nguyen, T. (2019). Implementing school-based management in Southeast Asia: Lessons learned from Indonesia and Vietnam. *Comparative Education Review*, 63(4), 567-589. doi:10.1086/704458
- Kemendikbud. (2020). *Pedoman umum sekolah penggerak*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustari, M. (2013). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nurkolis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: Teori, model dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Rahmawati, E. (2020). Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SDN 2 Malang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(2), 89-102.
- Sari, P. (2019). Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 7(3), 217-230.
- Slamet, P. H. (2014). *Manajemen pendidikan di era otonomi daerah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, J., & Brown, A. (2014). School-based management policies in developing countries: A comparative analysis. *International Journal of Educational Development*, 36, 45-56. doi:10.1016/j.ijedudev.2014.08.002
- Supriyono, B. (2008). *Manajemen pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Suryadi, A. (2010). *Evaluasi kebijakan pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R. (2009). *Manajemen pendidikan nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretis dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuliana, Y. (2016). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 1 Kota Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan*, 4(2), 124-136.
- Zamroni. (2007). *Kebijakan pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zubaedi. (2011). *Desain pendidikan karakter: Konsep dan aplikasinya dalam lembaga pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.