

Manajerial Kepala Sekolah SMA Regina Pacis Bajawa dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Remigius Missa¹

¹Sekolah Tinggi Pastoral Atma Reksa Ende, Indonesia

Email: remimissa@stiparende.ac.id

Emanuel Tenau²

²Sekolah Tinggi Pastoral Kateketik Santo Benediktus Sorong, Indonesia

Email: ptenauprojo@yahoo.com

(doi: 10.53949/arjpk.v9i2.50)

Received: 03 Maret 2025; Accepted: 31 Mei 2025; Published: 31 Juli 2025

Abstrak: Kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki peranan besar dalam keberlangsungan pendidikan di sekolah. Salah satu peran penting yang dimiliki seorang kepala sekolah adalah peran manajerial sebagai seorang kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan managerial kepala sekolah SMA Swasta Katolik Regina Pacis Bajawa terhadap peningkatan mutu Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dibuat dalam keadaan dan situasi yang dihadapi secara natural atau alamiah yang hasilnya ada dalam bentuk penjelasan atau deskripsi umum dari persoalan yang diteliti. Peneliti menggunakan waktu secara fleksibel serta terbuka menerima informasi dan data yang baru. Subjek penelitiannya adalah kepala sekolah dan informan penelitiannya adalah para wakil kepala sekolah, perwakilan guru, dan ketua pengurus Yayasan Yasukda Ngada. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara pengamatan partisipatif, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Swasta Katolik Regina Pacis Bajawa berpengaruh sangat positif dalam mencapai sekolah bermutu dan meningkatkan pengembangan mutu sekolah lebih lanjut. Penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah pada empat bidang fungsi manajemen menjadi faktor pendukung utama keberhasilan dalam proses pembelajaran bagi para peserta didik baik secara akademik maupun secara non-akademik. Mutu sekolah yang baik antara lain terwujud dalam meningkatnya lulusan terbaik peserta didik dari tahun ke tahun dan keberhasilan menciptakan kualitas peserta didik terbaik melalui pembentukan dan pengembangan karakter dan sikap siswa yang berintegritas.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial; Kepala Sekolah; Mutu Sekolah

Abstract: The principal is someone who plays a significant role in the continuity of education in schools. One of the important roles of a principal is the managerial role as a school leader. This study aims to describe the managerial competence of the principal of Regina Pacis Bajawa Catholic Private High School in improving the quality of education at Regina Pacis Bajawa Catholic High School. This research is a qualitative study with a descriptive approach. Qualitative research is conducted in natural situations and conditions, where the results are presented in the form of general explanations or descriptions of the issues being studied. The researcher uses time flexibly and is open to receiving new information and data. The research subjects are the principal, while the research informants include vice principals, teacher representatives, and the chairman of the Yasukda Ngada Foundation. Data collection methods involve participatory observation, in-depth interviews, and document studies. The results of this study indicate that the implementation of the

principal's managerial capabilities at Regina Pacis Bajawa Catholic Private High School has had a very positive impact on achieving a high-quality school and further enhancing school development. The application of the principal's managerial capabilities in four key areas of management functions serves as a major supporting factor for successful learning processes among students, both academically and non-academically. A high-quality school is reflected in the increasing number of outstanding graduates year after year and the success in fostering students with integrity through character formation and development.

Keywords: : Managerial Competence, School Principal, School Quality

I. PENDAHULUAN

Upaya terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia ditempuh melalui pendidikan. Dalam proses ini, peran penting kepala sekolah untuk memajukan mutu sekolah berada dalam pengendalian seorang kepala sekolah. Proses ini menuntut empat hal berikut yang mesti diperhatikan dibawah pengendalian seorang kepala sekolah. Pertama, memastikan terciptanya efektivitas belajar-mengajar yang optimal. Kedua, berada dalam pengendalian kepemimpinan yang kuat. Ketiga, terdapat pengelolaan yang efektif para tenaga kependidikan. Keempat, sekolah memiliki budaya mutu yang jelas dan kuat.

Sebagai seorang kepala unit pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memikirkan berbagai kebijakan pengembangan demi meningkatkan mutu pelayanan sebagai guru dan tenaga kependidikan agar kualitas kinerja dapat terlaksana secara optimal. Sasaran akhir adalah menghadirkan guru dan tenaga kependidikan yang profesional dan siap untuk melayani secara optimal. Profesionalisme guru dan tenaga kependidikan terletak pada kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru dan pegawai. Guru yang profesional dan berkualitas adalah guru yang memiliki dalam dirinya keempat kompetensi atau kualitas yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Dalam upaya menciptakan sekolah yang berkualitas dan bermutu peran seorang kepala sekolah amat sentral dan sangat dibutuhkan. Kehadirannya sebagai seorang kepala sekolah adalah kehadiran sebagai penanggungjawab utama dalam melancarkan proses pendidikan. Sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi penting lainnya tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan sekolah tanpa dikelola dengan baik oleh seorang kepala sekolah.

Menurut Priansa dan Risma, kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang *leader*, yang memiliki keahlian memimpin dan keahlian yang dimiliki mempunyai pengaruh kuat untuk menggerakkan (Priansa & Risma, 2021). Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengaruh kuat untuk menggerakkan. Kepala sekolah sebagai figur penting melaksanakan tugas memimpin untuk memberi pengaruh atau menggerakkan seluruh potensi yang ada pada semua sumber daya yang tersedia di sekolah. Keith Davis, sependapat dengan pikiran Domi Juni Priansa dan Risma Somad dengan menegaskan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengajak dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan sesuatu demi mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan kapasitas mengubah potensi menjadi kenyataan (Andriani, 2015).

Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendaklah memiliki kecakapan dapat mempengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan untuk bersama-sama melakukan kegiatan demi mencapai tujuan. Visi, misi, tujuan dan sasaran sebuah institusi

pendidikan atau sekolah dapat dilaksanakan secara baik melalui pelaksanaan program-program sekolah yang dipersiapkan secara terencana dan bertahap oleh seorang kepala sekolah. Disinilah terletak kaitan erat antara kepemimpinan dan manajemen secara umum di satu pihak dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara khusus yang melekat pada pribadi seorang kepala sekolah. Untuk meningkatkan mutu sekolah dituntut dari kepala sekolah kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai terutama yang berkaitan dengan kemampuan manajerial yang cocok dengan prakarsa serta inisiatif penting dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada pada sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah efektif. Kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah dalam mengejar dan mencapai mutu sekolah.

Konsep manajerial dipahami sebagai usaha atau kemampuan untuk menata dan mengatur. Manajerial berkaitan erat dengan istilah fungsi manajemen. Seseorang yang disebut manajer adalah seseorang yang melaksanakan tugas mengatur dan menata dalam pelaksanaan fungsi manajemen sebuah organisasi atau sebuah institusi. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa ada lima fungsi dalam manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer. Fungsi pertama adalah merencanakan (planning), fungsi kedua adalah menata (organizing, fungsi ketiga adalah menugaskan (commanding), fungsi keempat disebut mengkoordinasi (coordinating) dan fungsi kelima adalah mengendalikan (controlling). Kini lima (5) fungsi ini telah dipadatkan menjadi empat (4), di mana fungsi pengkoordinasian (coordinating) dilebur ke dalam fungsi kepemimpinan. Robbins dan Coulter (2010) dalam bahasa lebih sederhana menjelaskan fungsi manajerial seorang pemimpin diwujudkan dalam kompetensi untuk membuat perencanaan, melaksanakan penataan, melaksanakan koordinasi dan melakukan pengendalian atau fungsi mengontrol.

Keith Davis turut mempertegas pendapat Robbin dengan menjelaskan konsep manajerial dalam sebuah kepemimpinan. Menurut Davis & John (1985) manajerial erat berkaitan dengan konsep kepemimpinan di satu pihak dan konsep manajemen di pihak lain. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Fungsi manajeraial, demikian Davis, adalah fungsi untuk mengatur sekelompok orang yang memiliki sumber daya yang berkualitas untuk bekerjasama dalam proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan atau mengontrol. Fungsi manajerial adalah sesuatu yang melekat dengan sendirinya di dalam kompetensi seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya di dalam mengatur dan menata serta mengelola sebuah organisasi.

Herold Koontz dan Cyril O'Donnell memperkuat pemahaman akan fungsi manajerial dengan mengatakan bahwa konsep fungsi manajerial pada dasarnya berhubungan erat dengan manajemen di satu pihak dan kepemimpinan di lain pihak. Kemampuan manajerial diartikan Herold dan Cyril sebagai kemampuan untuk mengelola dan menata serta mengatur semua sumber daya dalam organisasi atau institusi secara efektif untuk mencapai sasaran.

Manajerial kepala sekolah, dengan demikian dipahami sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan atau mengontrol. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya

yang ada di sekolah maka kepala sekolah harus memahami perannya. Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin di sekolah, seorang kepala sekolah sedang melaksanakan kepemimpinan dengan menggunakan kompetensi manajerial yang dimilikinya. bahkan beberapa ahli menyebutnya sebagai melaksanakan kepemimpinan pendidikan. Sanders (2006) mengartikan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kinerja pendidikan disekolah. Peran kepala sekolah dalam mengembangkan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu sekolah untuk meraih prestasi dalam rangka menghasilkan sumberdaya manusia unggul dan berdaya-saing.

Sumber daya manusia yang handal dapat dihasilkan oleh sebuah proses pendidikan yang bermutu di satu pihak dan dijalankan dalam sebuah system atau sebuah manajemen mutu yang baku. Mutu pendidikan bersifat relatif karena berasal dari bermacam-macam sudut pandang berbeda dari setiap ahli atau dari berbagai ahli pendidikan berdasarkan teori tentang mutu pendidikan. Dalam konteks pemikiran ini, dua pertanyaan utama yang penting dikemukakan yakni apa yang dihasilkan serta siapa pemakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk pada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan serta pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan yang terjadi. Mutu pendidikan di sekolah dapat dipersepsikan sebagai kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien semua komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga membawa hasil dan nilai tambah bagi komponen tersebut sesuai norma dan standart yang berlaku.

Crosby menjelaskan mutu sebagai kesesuaian individual terhadap persyaratan atau tuntutan tertentu (Suharsimi & Yuliana, 2009). Mendukung pendapat Crosby, Prihantoro mengemukakan bahwa peningkatan mutu pendidikan atau mutu sekolah dimaksudkan untuk melihat kembali atau menyegarkan kembali orientasi tentang arah kebijakan didalam perencanaan, sikap khusus dan kinerja kerja staf, tahap perekrutan penyedia layanan sehingga unit pengadaan pelayanan bisa menghasilkan lebih baik dan optimal, efisien dan efektif (Prihantoro, 2012). Keleluasaan untuk mengolah sumber daya dan penyederhanaan birokrasi dalam struktur organisasi. Disisi lain, juga dimengerti sebagai salah satu upaya untuk melakukan kegiatan mengembangkan kualitas sekolah dalam proses pendidikan. Upaya ini dicapai lewat usaha meningkatkan keterlibatan aktif dan peran serta orang tua peserta didik, memberlakukan kebijakan yang cukup lentur berkaitan dengan pengelolaan sekolah, mengupayakan tingkat profesionalitas kinerja guru, membangun suasana kondusif yang mendorong bertumbuhnya daya saing yang sehat dari semua komponen di dalam organisasi pendidikan.

Mutu pendidikan, juga bisa dilihat dari sudut pandang dunia produksi, barang maupun jasa. Menurut pendapat Goetsch dan Davis, kualitas atau mutu merupakan keadaan yang bersifat tetap berkembang pada hasil jasa manusia. Yang dicapai dimana proses pencapaianya didukung oleh lingkungan atau keadaan yang kondusif. Pelanggan dan pengguna jasa merupakan orang atau pihak utama yang menentukan suatu mutu berkualitas atau tidak berkualitas, memenuhi sarat bagi kepuasan pelanggan atau tidak memenuhi syarat. Dari defenisi ini dapat diringkaskan mutu sebagai kondisi yang selalu memenuhi syarat bagi harapan para pelanggan atau pengguna jasa. Saat ini, upaya mengembangkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah berhubungan erat dengan usaha

memberlakukan proses Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dipahami sebagai sebuah cara mengatur unit pendidikan (sekolah) lewat melimpahkan wewenang lebih luas kepada sekolah untuk mengatur unit pendidikan ini secara mandiri, langsung dan teratur. Sumarsan (2020) menjelaskan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai sebuah gagasan memberi wewenang untuk mengatur diri sendiri bagi sekolah. Sekolah menentukan program pengelolaannya sendiri secara lebih leluasa, tanpa halangan birokratis yang terlalu rumit demi efisiensi dalam banyak hal yakni efisiensi waktu dan tenaga sehingga pemerataan peluang bisa terlaksana. Dalam suasana kondusif yang demikian, Mulyasa menambahkan pihak pengelola sekolah dapat mengakomodir keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama antara beberapa pihak yakni antara sekolah dengan pihak masyarakat dan pemerintah.

Edwar Sallis mengidentifikasi tentang pendidikan bermutu melalui adanya ciri-ciri berikut (Crosby, 1979). 1) Unit pendidikan memusatkan perhatian pada pengguna jasa atau pelanggan baik secara kedalam maupun keluar. 2) Berorientasi preventif, yakni mencegah secara dini persoalan yang bisa terjadi. 3). Mempunyai cadangan di bidang asset manusia. 4). Mempunyai kiat pencapaian mutu pada semua jenjang atau tingkat personalia, yakni tingkat pimpinan, tenaga guru maupun tenaga kepegawaian di bidang administrasi. 5). Menata output kelulusan sebagai feedback. 6). Unit pendidikan mempunyai perencanaan strategis demi peningkatan mutu secara periodic berjangka: jangka pendek, menengah dan jangka panjang. 7). Unit pendidikan memandang kualitas yang dicapai dan ingin diraih berpadanan dengan semangat membangun budaya kerja yang sehat. 8) Sekolah sanggup memasang target untuk menempatkan peningkatan mutu sebagai suatu keharusan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi descriptif yang temuan-temuan penelitiannya diungkapkan melalui pengamatan partisipan dan wawancara mendalam. Peneliti juga menggunakan studi dokumen, rekaman kaset dalam wawancara dan foto dokumen. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data pada masing-masing focus yang terwujud dalam subyek yang diteliti yaitu, subyek kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan subyek yang terkandung pada focus penelitian kedua yakni mutu sekolah. Menurut (Nasution, 1988), mengatakan bahwa data kualitatif terdiri dari kata-kata dan bukan angka-angka. Data yang dideskripsikan memerlukan interpretasi guna diketahui makna dari data tersebut. Proses analisis yang dilakukan dalam penelitian ini mengikuti dua modus yang dianjurkan (Bogdan & Biklen, 1982) yaitu proses analisis data dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data dan proses analisis setelah pengumpulan data selesai. Menurut Miles dan Huberman (1992) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan/verifikasi. Sifat deskriptif dalam penelitian ini merupakan ciri dan karakter kualitatif yang digunakan. Rianto (2007) menyebutkan bahwa riset dengan metode pengumpulan data kualitatif dimaksudkan untuk menjelaskan gejala, fakta dan kejadian secara tepat dan sistematis, menjelaskan sifat-sifat populasi atau penjelasan mengenai daerah tertentu, riset dengan obyek seperti inilah yang disebut penelitian yang bersifat deskriptif. Penelitian jenis deskriptif tidak dimaksudkan sebagai penelitian yang menguji hipotesis atau mencari hubungan sebab akibat. Hal ini dibenarkan oleh Miles

dan Hubermann. Miles dan Huberman (1992), mengatakan bahwa penelitian kualitatif mempunyai tujuan mendapatkan ilustrasi berkaitan dengan kualifikasi subyek yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadakan wawancara guna menggali informasi dan data lebih lengkap tentang bagaimana pengalaman menerapkan kompetensi manajerial dalam mencapai mutu sekolah yang dipimpinnya.. Penelitian ini dilakukan dengan mengalami enam (6) ciri penting, sebagaimana dikemukakan oleh Schatzman dan Straus yang dikutip oleh Sugiyono (2006) yakni: 1) konsep dan situasi riil sungguh-sungguh diperhatikan. 2) obyek yang diteliti memiliki latar alamiah. 3) instrument sentral dalam penelitian adalah manusia. 4) sifat dan jenis datanya adalah deskriptif. 5) penelitian dirancang atau muncul bersamaan dengan pengamatan 6) sifat analisis datanya atau analisis yang dipakai adalah analisis data induktif.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

SMA Swasta Katolik Regina Pacis Bajawa didirikan pada tahun 1982 dengan tanggal Surat Keputusan (SK) pendirian 09 Nopember 1982 dan nomor SK Pendirian Sekolah adalah 17420/121.4/le.82. SMA Katolik Regina Pacis Bajawa merupakan salah satu SMA Katolik yang bernaung di bawah Yayasan Persekolahan Umat Katolik (Yasukda) Ngada. SMA Katolik Regina Pacis Bajawa dibangun di atas tanah seluas 6000 meter persegi di tengah ibukota kabupaten Ngada. Sekolah ini memiliki NPSN: 50302958 dengan tanggal SK ijin operasionalnya 05 Mei 2014. Surat Keputusan (SK) ijin operasional SMA Katolik Regina Pacis terdata bernomor 422/PKPO/289.2/05/2014. SMA Katolik Regina Pacis Bajawa menyiapkan berbagai sarana prasarana yang memadai seperti ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, aula, asrama bagi para siswa dan siswi, lapangan olahraga, taman, dan ruang ibadah.

SMA Swasta Katolik Regina Pacis Bajawa saat ini masuk pada era baru, era perubahan yang menuntut para pengelola ramah terhadap perubahan. Visi baru menuju sekolah moderen: 'Menjadi Komunitas Bermutu yang Humanis dalam Pelayanan,' dengan penekanan pada variabel mutu/kualitas dan variabel humanis sedang dijalankan dengan sangat optimal dibawah kepemimpinan kepala sekolah. Variabel mutu sekolah berkaitan dengan upaya serius kepala sekolah dalam menata penguatan terus-menerus terhadap mutu guru, mutu siswa, dan mutu fasilitas. Variabel humanis telah diupayakan melalui kompetensi manajerialnya ketika mampu menciptakan pelayanan dalam kesejarahan dan mendapat kesempatan yang sama tanpa membeda-bedakan kepada para guru yang berpotensi memiliki professional di bidang mata pelajaran yang dikuasai oleh masing-masing guru.

Pada tahun ajaran 2022/2023, SMA Katolik Regina Pacis memiliki peserta didik sebanyak 1152 orang yang terbagi dalam 34 rombongan belajar dengan 43 tenaga pendidik dan 6 tenaga kependidikan. Sebagai sekolah favorit, jumlah siswa dan pelamar baru cenderung stabil bahkan terus meningkat dari tahun ke tahun sejak tiga sampai lima tahun terakhir.

Tabel 1.1
Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan
SMA Katolik Regina Pacis Bajawa

Jenis Kelamin	Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan	Jumlah
Laki-Laki	15	4	19
Perempuan	28	2	30
Jumlah	43	6	49

Sumber,data: diunduh: tanggal 15 September tahun 2023 dari:
<https://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/5d7bb3f9-6fb6-4228-a8e2-ad089c8455e7>.

Tabel 1.2
Data Perserta Didik tahun akademik 2022-2023

TAHUN	JUMLAH		
	L	P	Jumlah
2022/2023	372	819	1152
Jumlah	372	819	1152

Tabel 1.3
Data Sarana Prasarana SMA Katolik Regina Pacis Bajawa

No	Uraian	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kelas	34	Sesuai standar
2	Laboratorium: Biologi, kimia, fisika, komputer, bahasa	3	Sesuai standar
3	Ruang Perpustakaan	1	Sesuai standar
4	Lapangan olahraga: Bola Kaki	1	Sesuai standar
5	Volley	1	Sesuai standar
6	Basket	1	Sesuai standar
7	Aula	1	Sesuai standar
8	Tempat ibadah (kapela)	1	Sesuai standar
	Total	43	

SMA Katolik Regina Pacis Bajawa dari tahun ke tahun selalu mengukir sejumlah keunggulan di bidang akademik dan non akademik. Selama dasawarsa terakhir, SMA Katolik Regina Pacis selalu masuk dalam nominasi dalam kelompok sepuluh besar di Propinsi NTT yang mencapai rata-rata nilai ujian nasional tertinggi. Selain prestasi akademik yang dibuktikan dengan hasil ujian nasional, SMA Katolik Regina Pacis Bajawa mengukir sejumlah prestasi lain di bidang akademik seperti olimpiade sains dan bidang non akademik seperti olah raga dan seni.

Apa yang terjadi dengan SMAS Katolik Regina Pacis Bajawa saat ini merupakan cerita tentang hasil dari kinerja kerja para kepala sekolah merajut kebersamaan dan kekompakan, menata kedisiplinan, membangun rasa tanggung jawab, memintal jejaring kerja sama, menguatkan kapasitas para guru dan tenaga kependidikan melalui kegiatan

pelatihan dan studi banding, menginisiatif kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang menarik dan berprestasi, memberi target-target terukur secara akademik sehingga bisa berprestasi sampai ke tingkat internasional. Kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa saat ini bersama Yayasan Yasukda Ngada merekrut guru-guru berkompeten dan profesional di bidang akademik maupun non akademik. Kepala sekolah dalam kapasitas sebagai pemimpin dan manajer memperkenalkan sekolah kepada publik melalui prestasi, dan melibatkan sekolah dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan dan keagamaan.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, per 21 Agustus 2023 menjadi data dasar untuk mendukung hasil penelitian ini. Atas pertanyaan tentang bagaimana kiat yang Kepala Sekolah miliki untuk membangun serta meningkatkan sekolah menjadi sekolah bermutu diperoleh jawaban detail tentang langkah-langkah yang telah dan sedang ditempuh oleh Kepala Sekolah SMA Regina Pacis Bajawa:

1. Membentuk tim guru yang kuat dan professional di bidang mata pelajaran masing masing.
2. Kepala sekolah membuat identifikasi serta analisis situasi dan lingkungan sekolah mengenai tantangan menuju sekolah bermutu.
3. Menganalisis tantangan dan potensi yang dimiliki para tim guru baik secara personal maupun analisis yang berkaitan dengan kemampuan guru bila bekerja dalam tim.
4. Menentukan target waktu yang terukur untuk pelaksanaan demi mencapai tujuan yang dirumuskan.
5. Menetapkan tujuan serta bagian atau komponen-komponen yang perlu secara mendesak ditangani.
6. Mendisain strategi pelaksanaan secara mendetail sampai kepada tingkat mengekseskuksi.
7. Mendisain upaya penguatan kapasitas professional guru serta kesejahteraan guru.
8. Memotivasi secara ekstra prestasi akademik dan non akademik peserta didik melalui pembagian tugas pengawasan melekat para guru (diatur oleh kepala sekolah) dalam mengontrol tugas belajar mandiri bagi peserta didik. Hal ini berlaku secara terencana sesuai tingkatan kelas atau jenjang pendidikan baik untuk kelas 10 (sepuluh) dan 11 (sebelas) maupun untuk kelas 12 (duabelas) secara lebih ketat dan berkesinambungan. Kepala sekolah sangat berperan disini dalam menupayakan koordinasi bagi guru guru untuk tugas pengawasan pembelajaran tersebut.
9. Memperkuat kedisiplinan dan pembentukan karakter peserta didik. Kepala sekolah mengontrol system pendampingan bagi pengembangan karakter bagi para peserta didik melalui tugas koordinasi kepada guru-guru di bidang pendidikan karakter. Kepala sekolah mengatur upaya peningkatan kapasitas bagi guru di bidang pendidikan karakter agar selalu sinkron dengan upaya menghasilkan peserta didik yang memiliki karakter handal atau menganut profil pelajar Pancasila.
10. Kepala sekolah mamantau dengan cermat dan kontinyu pemberlakuan kurikulum nasional yang selalu disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan lingkungan demi mencapai profil pelajar Pancasila. Kepala sekolah sedang mengupayakan pemberlakuan secara serius dan tepat pelaksanaan

kurikulum merdeka di lembaga pendidikan SMA Katolik Regina Pacis Bajawa.

Kepala sekolah SMA Katolik Regina Pacis Bajawa, selanjutnya menegaskan strategi handal yang sudah dilakukan dalam merancang program peningkatan mutu sekolah adalah dengan membangun kesadaran diri bahwa sebagai kepala sekolah. Bahwa dirinya adalah pelayan dan karena itu seharusnya memiliki sikap rendah hati untuk selalu mau membaharui diri dengan pola kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan aspirasi dari lingkungan pendidikan pada SMA Regina Pacis Bajawa.

Model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah adalah model kepemimpinan gabungan yakni menerapkan kepemimpinan relasional. Model ini menekankan relasi sebagai modal utama. Relasi yang baik dan benar harus terbangun antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam menjalankan model ini, kepala sekolah memotivasi, menopang, memengaruhi dan memampukan semua komponen (orang-orang yang dipimpin) dengan menggunakan kemampuan berkomunikasi efektif. Di sini, kepala sekolah menempatkan diri sebagai sahabat dan pendengar. Sebagai kepala sekolah, demikian kepala sekolah dalam wawancara penelitian ini, menekankan adanya keterbukaan, sikap kolaboratif dan responsif. Dalam memerankan model kepemimpinan ini, dirinya selaku manajer, melaksanakan fungsi manajerial dengan mengedepankan selalu pemahaman akan struktur kepemimpinan, jaringan kerja dan pola pikir positif.

Dalam wawancara dengan beberapa guru diperoleh data akurat tentang pelaksanaan pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah. Guru-guru menjelaskan bahwa ada pergeseran dan perubahan signifikan pada terapan pola memimpin dari kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa. Menurut wakil kepala sekolah urusan kurikulum, telah terjadi perubahan dari pola egosistem ke pola ekosistem, dari gaya memimpin yang menekankan otoritas yakni membuat keputusan sendiri menuju sebuah ekosistem di mana keputusan diambil didasarkan pada hasil pengolahan dan analisis data dan menghasilkan keputusan bersama yang dapat dipertanggungjawabkan. Seorang guru dari kalangan guru senior yang membidangi urusan kesiswaan mengatakan bahwa telah ada perubahan pola yakni dari kepemimpinan yang mekanistik ke kepemimpinan yang lebih organis. Maksudnya, dari kepemimpinan yang standar dan terlalu prosedural ke pola yang lebih menjaga suasana yang harmonis dan iklim kerja yang kondusif.

Dalam wawancara dengan ketua Yayasan Yasukda Ngada, dikatakan bahwa kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa, telah mampu merestrukturisasi pola kepemimpinan yakni dari pola yang hanya berfokus membangun organisasi ke pola yang lebih menekankan membangun jejaring dengan berbagai pihak. Selanjutnya dari strategi dengan perencanaan yang rumit ke strategi dengan proses pencarian yang lebih adaptif terhadap kemungkinan dan perkembangan baru. Hal signifikan berikut yang ada pada kepala sekolah adalah memiliki keterbukaan terhadap perubahan baru yang positif dan menunjang. Kepala sekolah selalu terbuka untuk siap berdiskusi dan siap untuk dievaluasi baik menyangkut kinerja kerjanya maupun berkaitan dengan kompetensi manajerial yang dimiliki dan diterapkan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti terhadap suasana bekerja yang dilaksanakan kepala sekolah dan lingkungan kerja, kepala sekolah melaksanakan tugas memimpin dengan menggunakan system membangun jaringan. Beralih dari model

hirarki yang kakuh sebagaimana selama ini dijalankan oleh kepemimpinan terdahulu ke model jaringan kerja sama atau kolaborasi. Beralih dari inovasi dan pengambilan keputusan yang terpusat pada kepala sekolah ke sistem pengambilan keputusan yang mengutamakan kerja sama dengan mendengarkan pertimbangan dan masukan dari berbagai pihak.

Berkaitan dengan pola pikir, ada beberapa perubahan yang terjadi yaitu dari pola pikir pemimpin sebagai pusat pengetahuan ke pola pikir bahwa pengetahuan adalah milik bersama. Berikutnya, dari pola pikir analog berbasis asumsi ke pola pikir digital berbasis analisis data, transparan dan *realtime* sehingga lebih sederhana, tidak bertele-tele dan tepat sasaran. Selanjutnya perubahan terjadi yakni memimpin dengan kompetensi manajerial dengan menggunakan kecerdasan tunggal menuju multi kecerdasan, yakni ke kecerdasan yang melibatkan semua pihak dengan hasil yang bermanfaat. Temuan perubahan yang terjadi pada kepala sekolah yakni perubahan dari pola pikir menganggap diri berkuasa ke yang responsif dan dari pola pikir yang bergantung pada pihak lain ke pola pikir yang mandiri dan selalu siap.

Kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa saat ini memiliki beberapa keutamaan sehingga mampu memimpin dengan baik. Kemampuan utama yang dimiliki berkaitan dengan kemampuan manajerial yang diterapkan. Kompetensi manajerial yang handal yang dimiliki diwujudkan dalam tanggapan yang sangat cepat dan responsif terhadap berbagai hal dalam kendali kepemimpinannya. Kepala sekolah memiliki integritas diri dalam menerapkan kepemimpinan ke arah organisasi yang organik dengan informasi yang mengalir bebas, formalisasi yang rendah dan lintas fungsi. Kemampuan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinir serta mengatur dan kemampuan melakukan pengawasan yang handal dituangkan dalam program kerja dan pelaksanaan program dengan arah yang sangat jelas yakni meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa memiliki dan menerapkan sikap mendengarkan yang baik, kemampuan mengamati secara cermat, menyadari tugas dan tanggungjawab mengembangkan mutu lembaga pendidikan dan terlibat aktif dalam pekerjaannya agar dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Kepala sekolah mempraktekkan model kepemimpinan yang inklusif, yang menerima berbagai perbedaan, terkoneksi dengan banyak pihak, ahli mengakomodir berbagai pandangan dan membangun kolaborasi lintas lini. Kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa mengedepankan pendekatan yang manusiawi dan budaya apresiatif dalam lingkungan kerja. Penerapan kepemimpinan yang inklusif ini sangat menunjang tercapainya tujuan peningkatkan mutu. Prestasi akademik maupun non akademik SMA Regina Pacis Bajawa menunjukkan pencapaian yang sangat bagus melalui data kelulusan dalam tiga (3) tahun terakhir 100% nilai kelulusan ujian yang sangat memuaskan. Nilai rata-rata siswa untuk tiga (3) mata pelajaran yang diujikan: Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam tergolong baik.

Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah yakni mengadakan pembinaan khusus secara teratur untuk para gurunya dalam mengelola proses pembelajaran yang efektif. Pola kepemimpinan yang terbuka atau inklusi ditunjang oleh kemampuan manajerial yang handal yang dimiliki kepala sekolah SMA Katolik Regina Pacis Bajawa pada akhirnya mampu meningkatkan mutu sekolah. Output lulusan menerima kualitas pendidikan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat.

Kualitas pendidikan Sekolah Menengah Atas Katolik Regina Pacis Bajawa yang

meningkat dan terus berkembang ini berkaitan dengan pencapaian mutu baik berupa hasil kelulusan yang disebut output maupun hasil jangka panjang yang diukur sebagai outcome pendidikan mengarah pada hasil yang dicapai peserta didik baik prestasi di bidang pembelajaran akademik atau di bidang non pembelajaran atau non akademik yang dilaksanakan untuk periode yang ditetapkan khusus dan teratur. Terdapat titik simpul bahwa keberhasilan meningkatkan mutu sekolah SMA Regina Pacis Bajawa merupakan dampak positif penerapan kemampuan manajerial kepala sekolahnya. Kepala sekolah SMA Regina Pacis dalam melaksanakan tugas memimpin selalu mendasarkan kebijakannya manajerialnya dalam arahan dan panduan kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi, yakni menggariskan kebijakan pencapaian mutu sekolah melalui Standar Nasional Pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan kunci untuk mewujudkan sistem pendidikan yang bermutu dan dengan demikian berkaitan dengan peningkatan dan mutu sekolah. Adapun delapan standar yang dimaksudkan ini antara lain:

1. Standar Isi. Dalam standar isi diatur tentang komponen materi dan rtingkat kompetensi minimal yang dimiliki oleh peserta didik di sekolah. muatan standar isi meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, Kurikulum Tingkat Satuan (KTSP) dan kalender akademik. Dengan standar isi ini materi dan komptensi suatu jenjang pendidikan diatur demi manecapai mutu sekolah yang terlihat pada terwujudnya lulusan yang kompeten (<https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
2. Standar Proses. Proses pelaksanaan pembelajaran di sekolah diatur dalam standar ini. Setiap sekolah hendaknya melakukannya dengan interaktif, inspiratif, menyenangkan dan partisipatif yakni mengikutsertakan peserta didik dalam proses pembelajaran. (<https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
3. Standar Kompetensi Lulusan. Kriteria kemampuan lulusan berkaitan dengan standar ini. Setiap lulusan diharapkan memiliki kemampuan sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dan sesuai dengan standar yang berlaku (<https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Pendidik dan Tenaga Kependidikan diatur dalam standar ini. Tenaga kependidikan yang memiliki tugas mendidik, membimbing, mengajar dan menilai peserta didik disebut pendidik. Sedangkan semua orang yang terlibat dan ambil bagian dalam sebuah instansi pendidikan antara lain kepala sekolah, tenaga laboratorium, tenaga administrasi dan tata usaha, pustakawan, pengawas sekolah disebut dengan istilah tenaga kependidikan. Kualifikasi akademik yakni syarat minimal pendidikan serta kompetensi yang disesuai sangat dituntut bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Selain kualifikasi akademik, misalnya, seorang pendidik hendaknya menguasai kompetensi pedagogic, komptensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi social <https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
5. Standar Sarana dan Prasarana. Dalam standar ini diatur tentang sarana dan

prasaranan yang wajib dimiliki sekolah antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran. Kemudian prasarana yang wajib dimiliki antara lain lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidikan, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, kantin, tempat olahraga dan tempat ibadah <https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).

6. Standar Pengelolaan. Standar ini meliputi perencanaan pendidikan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, pengelolaan pendidikan di tingkat kabupaten/kota, provinsi dan pada tingkat nasional. Tujuan standar ini adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan <https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
7. Standar Pembiayaan. Standar ini merupakan standar nasional yang berkaitan dengan komponen serta besarnya biaya operasional satuan pendidikan selama satu tahun. Pembiayaan pada dunia pendidikan meliputi tiga komponen yakni biaya investasi, biaya personal dan biaya operasi <https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).
8. Standar Penilaian. Standar ini berkaitan dengan pengaturan segala hal yang berhubungan prosedur penilaian pada peserta didik. Penilaian dilakukan untuk mengukur keberhasilan pemahaman peserta didik dan keberhasilan proses pembelajaran. Penilaian pendidikan terdiri dari tiga bagian antara lain penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian oleh satuan pendidikan dan penilaian oleh pemerintah <https://pskp.kemendikbud.go.id>, diunggah tanggal 13 April 2023).

Keberhasilan kinerja kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa akan tampak apabila terdapat sinkronisasi antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan motivasi luhur kepala sekolah untuk mengabdi dan memiliki keterbukaan untuk mendengar berbagai masukan dari lingkungan pendidikan. Dalam kaitan dengan tugas menata dan mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah SMA Regina Pacis Bajawa, kepala sekolah berniat baik menuangkan perencanaan ke dalam kebijakan strategis kepala sekolah untuk mengaplikasikan kebijakan pemerintah berkaitan dengan standar mutu sekolah. Kedelapan standar pendidikan bermutu sebagaimana telah disebutkan di atas dituangkan dalam perencanaan dalam program kerja kepala sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa dalam melaksanakan fungsi manajemen di sekolah memeliki kekuatan dan wewenang untuk mengontrol dan mengawasi kinerja kerja para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya. Pembagian tugas yang jelas dan transparan disampaikan dalam bentuk berdialog secara komunikatif akan berpengaruh positif pada peningkatan gairah dan semangat bekerja bagi para guru dan pegawai di sekolah. Pihak sekolah juga berusaha mengupayakan pemberdayaan gurunya yakni melalui tugas perencanaan kepala sekolah yang dimuat dalam kebijakan perencanaan demi meng-up grade kualitas dan kinerja kerja, agar tetap profesional dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Wibowo (2014): "Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya". Kinerja yang baik mencerminkan bahwa guru

tersebut telah mampu memenuhi kewajiban dan tanggungjawabnya sebagai seorang yang profesional. Guru memiliki tugas utama bukan hanya mengajar akan tetapi mendidik peserta didiknya. Dalam proses pembelajaran, peningkatan hasil belajar peserta didik pada lembaga pendidikan antara lain dilihat dari segi meningkatnya prestasi peserta didik tersebut dalam ujian, ini tentu dipengaruhi oleh keberhasilan kinerja guru dalam proses mengajar dan proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik apabila didukung oleh guru yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi, sebagaimana dijelaskan Mulyasa (2013) E bahwa kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya.

Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan. Demikian halnya dengan guru. Guru akan baik kinerjanya jika kepala sekolah senantiasa membina dan membimbingnya. Guru merupakan ujung tombak dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam pendidikan dan merupakan komponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa di dukung oleh guru yang profesional dan berkualitas.

Kepala sekolah SMA Regina Pacis Bajawa sungguh-sungguh berperan dalam menerapkan kemampuan manajerialnya dalam mengatur dan menata setiap komponen yang terkait erat dengan meningkatkan mutu sekolah. Peningkatan kinerja kerja guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan mutu sekolah.

IV. SIMPULAN

Pertama, kemampuan manajerial kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan mutu pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa. Kedudukan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan kedudukan sentral sebagai penanggung jawab utama bagi kelancaran kegiatan proses pendidikan di sekolah. Sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi telsh berperan optimal dalam pencapaian tujuan sekolah dibawah pengelolaan kepala sekolah. Kepala sekolah benar-benar memiliki kecakapan dalam memengaruhi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk bersama-sama bekerja aktif mencapai tujuan.

Kedua, Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa berhasil membangun rasa memiliki sekolah sebagai milik bersama yang harus diperjuangkan bersama. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dialogis dan dialog komunikatif baik secara internal maupun secara eksternal sangat memberi pengaruh bagi dibangunnya kesadaran bersama untuk berjuang mencapai cita-cita dan tujuan bersama.

Ketiga, Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa berhasil mendorong seluruh komponen dan sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah sungguh-sungguh menggunakan

kemampuan manajerialnya secara optimal dalam mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Keempat, Kepala Sekolah Menengah atas (SMA) Katolik Regina Pacis Bajawa sungguh-sungguh telah menggunakan kemampuan manajerialnya secara efektif dalam mengaplikasikan kebijakan pemerintah dalam kaitan pelaksanaan standart mutu sekolah dengan menganalisis penerapan yang sesuai dengan lingkungan sekolah dengan delapan (8) Standar Nasional Pendidikan yang bermutu. Peran kepala sekolah ini juga melingkupi upaya mengembangkan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang professional.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D. (2015). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Menuju Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 51–62. <https://media.neliti.com/media/publications/112096-ID-strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah-dal.pdf>
- Bogdan, R. C., & Biklen, K. S. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon. boston.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free : The Art of Making Quality Certain*. New American Library.
- Davis, K., & John, W. N. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.
- Miles, B. M., & Huberman., M. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. UIP.
- Mulyasa, E. (2013). *Pengembangan dan implementasi kurikulum 2013*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1988). *Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito Bandung.
- Priansa, D. J., & Risma, S. (2021). *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala sekolah*. alfabeta.
- Prihantoro, R. (2012). *Konsep Pengendalian Mutu*. Remaja Rosdakarya.
- Rianto, Y. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*. UNESA University Prees.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. (10th ed.). Erlangga.
- Sanders, V. (2006). *First Wave Feminism. Cambridge Companion to Feminism and Postfeminism*.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian*. alfabeta.
- Suharsimi, A., & Yuliana, L. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media.
- Sumarsan, T. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. indeks.
- Wibowo. (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada.