Manajemen Program Pengembangan Kompetensi Guru Pendidikan Jasmani Olahraga Dan Kesehatan Pada Kelompok Kerja Guru Olahraga Di Kecamatan Praya

**Nurul Isnaini¹, Lalu Sumardi², Muhammad Makki³, Sudirman⁴,
Abdul Qadir Jaelani⁵**

Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram

Email: raraekky1@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi fungsi manajemen dalam peningkatan kompetensi guru Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK) melalui Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) di Kecamatan Praya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Fokus kajian diarahkan pada penerapan fungsi manajemen POAC (Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan, dan Pengawasan) dalam pengelolaan program KKGO. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, dengan informan terdiri atas guru PJOK anggota KKGO, pengurus, kepala sekolah, dan pengawas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program dilaksanakan secara partisipatif berdasarkan identifikasi kebutuhan riil guru. Pengorganisasian dilakukan melalui struktur kelembagaan yang sistematis dan distribusi tugas yang proporsional. Pelaksanaan program berlangsung secara rutin, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi profesional. Fungsi pengawasan diterapkan melalui evaluasi berkala yang menghasilkan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan manajemen berbasis POAC berkontribusi signifikan terhadap efektivitas dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi guru PJOK dalam kerangka komunitas belajar profesional. Implikasi dari penelitian ini mengarah pada pentingnya penguatan kapasitas kelembagaan KKGO sebagai strategi sistematis dalam mendukung pengembangan profesi guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Manajemen, Kompetensi guru PJOK, KKGO, studi kasus, POAC*

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan dasar tidak terlepas dari peran strategis guru, termasuk guru Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK), dalam membentuk karakter, keterampilan motorik, dan gaya hidup sehat peserta didik. Dalam upaya pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan, pemerintah telah meluncurkan berbagai program, salah satunya Program Pengembangan Kompetensi Guru (PPKG) PJOK yang sejalan dengan amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2021 tentang Desain Besar Olahraga Nasional (DBON).¹ Namun demikian, efektivitas dan keberlanjutan program tersebut sangat bergantung pada adanya wadah komunitas profesional yang mampu menjamin

penerapan hasil pelatihan secara sistematis dan berkelanjutan, salah satunya melalui Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO).

KKGO Kecamatan Praya merupakan salah satu komunitas belajar yang aktif dan terstruktur, dengan berbagai kegiatan seperti pelatihan kurikulum, klinik olahraga, dan lokakarya pembelajaran interaktif. Keberhasilan KKGO ini tidak lepas dari penerapan manajemen yang terorganisasi dengan baik, mulai dari perencanaan program tahunan, struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan kegiatan secara partisipatif, hingga evaluasi program yang dilakukan secara berkala. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut belum merata di seluruh kecamatan di Lombok Tengah. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana manajemen program dilakukan dalam KKGO yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen peningkatan kompetensi guru PJOK melalui KKGO di Kecamatan Praya. Fokus utama diarahkan pada penerapan fungsi manajemen POAC : *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) yang menjadi kerangka dasar pengelolaan program komunitas guru. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus tunggal, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang melibatkan pengurus KKGO, guru anggota, kepala sekolah, dan pengawas pembina sebagai informan utama.

Landasan teoritis utama dalam penelitian ini mengacu pada pemikiran George R. Terry yang menyatakan bahwa manajemen adalah “ *a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.*” Dengan demikian, keempat fungsi manajemen tersebut merupakan satu kesatuan proses yang saling terkait dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam konteks KKGO, penerapan fungsi POAC menjadi tolok ukur untuk menilai kualitas pengelolaan program pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait manajemen komunitas belajar profesional. Selain itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan dan pengelola KKGO di daerah lain sebagai referensi dalam menyusun strategi pengelolaan dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi guru PJOK

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual terhadap praktik manajemen peningkatan kompetensi guru Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK) melalui Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) di Kecamatan Praya. Studi kasus tunggal digunakan karena fokus penelitian diarahkan secara khusus pada satu lokasi, yakni KKGO Kecamatan Praya, yang dinilai memiliki karakteristik khas dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen berbasis POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap pengurus KKGO, anggota guru PJOK, kepala sekolah, serta pengawas bina yang terlibat langsung dalam kegiatan komunitas. Data sekunder dikumpulkan melalui dokumen-dokumen pendukung, seperti rencana kerja tahunan, notulen rapat, laporan kegiatan, serta instrumen evaluasi yang digunakan dalam program pelatihan KKGO. Pemilihan informan dilakukan secara purposif, dengan mempertimbangkan keterlibatan aktif mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan KKGO.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberi ruang eksplorasi terhadap pengalaman, pandangan, dan praktik manajerial yang dilakukan oleh para pengurus dan anggota KKGO. Observasi dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan KKGO, termasuk pelatihan, lokakarya, dan sesi refleksi bersama guru. Sementara itu, dokumentasi

digunakan untuk menelaah berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program KKGO.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman yang meliputi empat tahap utama: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Setelah data dikumpulkan, peneliti melakukan proses kondensasi data dengan menyeleksi dan merangkum informasi penting sesuai fokus penelitian. Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk mempermudah proses interpretasi dan penarikan makna. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan terus menerus melalui proses verifikasi hingga ditemukan pola-pola tematik yang menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam pengelolaan program KKGO.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi, serta mengonfirmasi kembali interpretasi data kepada informan melalui teknik member checking. Melalui proses ini, hasil temuan yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat validitas yang tinggi dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) melalui Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) di Kecamatan Praya. Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis pelaksanaan program mengacu pada empat fungsi manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi serta pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan Program (*Planning*)

Perencanaan program pada Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) di Kecamatan Praya merupakan bagian utama dalam mengembangkan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) yaitu dengan membuat kerangka dasar dan struktur kegiatan yang akan dilaksanakan di Kelompok Kerja

Guru Olahraga di Kecamatan Praya yang merujuk pada pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani olahraga dan Kesehatan.

Dalam konteks Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) di Kecamatan Praya, perencanaan program tidak semata-mata bersifat administratif, melainkan juga strategis, sebagaimana ditunjukkan melalui upaya penyusunan visi, misi, tujuan, serta kalender kegiatan secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan adanya praktik manajerial yang baik dalam tahapan perencanaan pada KKGO Kecamatan Praya, di mana seluruh guru PJOK dilibatkan dalam proses penyusunan program. Keterlibatan aktif guru sebagai anggota tim penyusun menjadi indikasi adanya pendekatan *bottom-up* dalam pengembangan program, yang menekankan pentingnya pengalaman, kebutuhan, dan tantangan yang dihadapi guru di lapangan. Dengan demikian, perencanaan yang dilakukan bukan hanya menjawab kebutuhan administratif organisasi, tetapi juga menjawab kebutuhan substantif pengembangan profesionalisme guru.

Hasil dari perencanaan pada KKGO Kecamatan Praya adalah penyusunan dua kategori program utama, yaitu:

1. Program Rutin, seperti penyusunan perangkat ajar, revisi kurikulum, dan evaluasi pembelajaran;
2. Program Pengembangan, seperti pelatihan keterampilan mengajar, *workshop* media pembelajaran aktif, pelatihan pembelajaran berbasis aktivitas fisik, hingga kegiatan *lesson study* dan *peer teaching*.

Kegiatan perencanaan dilandasi prinsip efektivitas dan fleksibilitas, sebagaimana dikemukakan oleh George R. Terry dalam Sukarna (2011), bahwa perencanaan merupakan proses menyeluruh untuk menentukan tujuan serta strategi pencapaiannya secara sistematis. Hal ini juga selaras dengan pandangan Satori dan Suryadi (2007), yang menekankan bahwa perencanaan dalam manajemen harus menjawab enam unsur strategis (5W + 1H) *what, why, where, when, who, how* yang merupakan metode dasar dalam perencanaan dan pemecahan masalah yang digunakan untuk merinci informasi secara lengkap dan sistematis.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian oleh Sukmanasa, *at al.* (2019) yang menyatakan bahwa efektivitas komunitas belajar guru dalam meningkatkan

kompetensi sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan kegiatan. Penelitian mereka menekankan bahwa komunitas guru yang berhasil melakukan identifikasi kebutuhan secara sistematis dan menyusun program berbasis data cenderung menghasilkan perubahan signifikan dalam praktik pembelajaran.

Dengan mengacu pada prinsip perencanaan George R. Terry dan didukung oleh temuan dari penelitian lain, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan program di Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya telah berjalan secara sistematis, partisipatif, dan berbasis kebutuhan nyata. Perencanaan ini tidak hanya mengarahkan aktivitas organisasi, tetapi juga menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan ke depan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aspek kunci dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) yang dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya. Struktur organisasi KKGO Kecamatan Praya terdiri atas ketua, sekretaris, bendahara, dan koordinator per fase pembelajaran. Pembagian tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan kompetensi dan pengalaman anggota.

Hal ini tercermin dari pembentukan struktur organisasi yang lengkap, pembagian tugas yang jelas, serta keterlibatan aktif pengurus dan anggota dalam setiap kegiatan. Berdasarkan teori Terry, Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) telah melaksanakan unsur-unsur penting pengorganisasian, yaitu:

1. Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) secara rutin menyusun agenda pengembangan kompetensi guru, termasuk pelatihan, *workshop*, dan diskusi kelompok.
2. Setiap kegiatan dikelola oleh divisi atau panitia teknis yang dibentuk berdasarkan bidang kompetensi atau tema pembelajaran.
3. Ketua, sekretaris, dan bendahara menjalankan peran spesifik yang saling melengkapi dan dipertanggungjawabkan secara terbuka.

Selain struktur organisasi yang formal, Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) juga menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengelolaan kegiatan. Seluruh anggota dilibatkan dalam penyusunan program kerja, penentuan prioritas

kegiatan, hingga evaluasi hasil pelaksanaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Suryana (2018), yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif anggota dalam proses pengorganisasian akan meningkatkan rasa memiliki terhadap program serta memperkuat keberlanjutan kegiatan komunitas.

Dengan demikian, pengorganisasian dalam Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya mencerminkan penerapan prinsip-prinsip manajemen modern yang berbasis pada kolaborasi, efektivitas struktural, dan pengelolaan sumber daya yang adaptif terhadap kebutuhan anggota. Temuan ini menguatkan relevansi teori George R. Terry dalam konteks organisasi profesi guru, sekaligus memperluas pemahaman tentang praktik pengorganisasian dalam komunitas pembelajaran di tingkat lokal.

3. Pelaksanaan Program (*Actuating*)

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan tahapan penting dalam siklus manajemen yang berfungsi untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry (1972) mendefinisikan *actuating* sebagai proses menggerakkan orang-orang dalam organisasi agar bersedia dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam tahapan ini, aspek motivasi, komunikasi, serta pemberdayaan sumber daya manusia menjadi titik krusial dalam memastikan keberhasilan program.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) pada Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya telah berjalan secara sistematis, kolaboratif, dan partisipatif. Pelaksanaan program dilakukan berbasis pada kalender program tahunan yang telah disusun, didukung dengan koordinasi teknis antar pengurus untuk memastikan kesiapan sarana prasarana, pembagian peran yang jelas, serta memastikan keterlibatan aktif seluruh anggota. Kegiatan pelatihan, *workshop*, simulasi pembelajaran, dan pembinaan siswa berprestasi menjadi agenda rutin yang dilaksanakan sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK).

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sukmanasa, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa efektivitas komunitas belajar guru dalam meningkatkan kompetensi sangat dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaan kegiatan yang berbasis kebutuhan riil dan partisipasi aktif anggota.

Selain itu, penelitian Sari dan Suparno (2021) juga menegaskan bahwa pelaksanaan program yang dirancang secara partisipatif dan berorientasi pada kebutuhan guru akan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dan menghasilkan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) yang dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya telah merefleksikan prinsip-prinsip *actuating* menurut George R. Terry, yakni menggerakkan anggota secara aktif, memotivasi, memperkuat kerja sama dan kolaborasi, serta mengoptimalkan komunikasi yang efektif. Proses pelaksanaan yang berbasis kebutuhan nyata, didukung oleh kepemimpinan kolektif, sinergi lintas pihak, serta strategi adaptif yang diterapkan pengurus menjadi faktor kunci yang mendorong efektivitas dan keberlanjutan program.

4. Evaluasi dan Pengendalian Program (*Controlling*)

Evaluasi dilakukan secara berkala menggunakan instrumen digital (*Google Form*) dan forum refleksi. Hasil evaluasi didokumentasikan dalam laporan kegiatan dan dijadikan dasar dalam penyusunan program berikutnya. Selain itu, pengurus KKGO Kecamatan Praya melakukan identifikasi kendala dan merumuskan strategi perbaikan, seperti peningkatan manajemen waktu, rotasi fasilitator, serta pemetaan kebutuhan pelatihan.

Walaupun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa dalam pelaksanaan *controlling*, Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Praya menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan sarana olahraga, kesulitan penjadwalan kegiatan akibat padatnya beban tugas guru, serta keterbatasan media pembelajaran PJOK. Namun, hambatan ini direspons dengan strategi adaptif dan solutif, antara lain melalui kolaborasi antar sekolah, pemanfaatan fasilitas yang ada, serta inovasi guru dalam menciptakan media pembelajaran mandiri. Situasi ini

menguatkan pemikiran Terry (1972) yang menekankan bahwa *controlling* yang efektif harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa *controlling* yang dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Praya telah berjalan sesuai prinsip fungsi manajemen yang diuraikan George R. Terry, yaitu:

1. Menentukan standar melalui perencanaan dan target program yang jelas.
2. Mengukur kinerja melalui evaluasi berbasis data dan dokumentasi lengkap.
3. Membandingkan hasil dengan standar yang telah ditetapkan, melalui rapat evaluasi berkala dan observasi langsung.
4. Mengambil tindakan korektif, melalui penyusunan program perbaikan berbasis hasil evaluasi dan masukan peserta.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Rahmatika (2020) yang menyatakan bahwa pengendalian yang dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berbasis data akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas program dan kompetensi guru di tingkat kelompok kerja. Dengan demikian, *controlling* yang dijalankan Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Praya telah memenuhi karakteristik *controlling* yang efektif, adaptif, partisipatif, dan berdampak nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK).

Dengan demikian, *controlling* yang dijalankan Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Praya telah memenuhi karakteristik *controlling* yang efektif, adaptif, partisipatif, dan berdampak nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen program pengembangan kompetensi guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK) pada Kelompok Kerja Guru Olahraga (KKGO) Kecamatan Praya, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program telah berjalan secara efektif melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi dan pengendalian. Perencanaan disusun secara sistematis dan

partisipatif dengan mengacu pada kebutuhan nyata guru di sekolah; pengorganisasian dilakukan melalui struktur organisasi yang jelas dan kolaboratif; pelaksanaan program dilaksanakan secara kontekstual dengan berbagai kegiatan pengembangan profesional yang mendorong partisipasi aktif; sedangkan evaluasi dan pengendalian dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa penerapan pendekatan POAC dalam pengelolaan KKGO dapat menjadi model strategis dalam pengembangan kompetensi guru PJOK secara berkelanjutan di tingkat sekolah dasar.

DAFTAR PUSTAKA

George R. Terry, *Principles of Management*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1960), hlm. 4.

<https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-perencanaan/>

Sari, R., & Suparno. (2021). Perencanaan program pengembangan profesional melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 27(1), 45–56.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (MVIed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (MVIed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sukirman S. Efektivitas Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam Peningkatan Kompetensi Guru. *Indones J Educ Manag* 2020;4(1):1–8.

Sukmanasa, E., Suherman, A., & Mulyana, A. (2019). Efektivitas komunitas belajar guru dalam meningkatkan kompetensi profesional. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 3(1), 45–53.

Sukmanasa, E., Wibowo, A., & Hidayat, T. (2019). Efektivitas komunitas belajar guru dalam meningkatkan kompetensi profesional. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 24(3), 233–244.

Suryana, D. (2018). Partisipasi anggota dalam pengorganisasian komunitas belajar guru dan dampaknya terhadap keberlanjutan program. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(2), 120–130

Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Terry, G. R. (2021). *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi* (B. S. Fatmawati, Ed.; G. A. Ticoalu, Penerj.; Revisi). Bumi Aksara.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2016). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
Usman Effendi (2011): *Asas Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta