

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

**Keysar Panjaitan**

Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Mesin FT Unimed

**Abstrak:** Salah satu implikasi penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bagaimana kepala sekolah menjadi berkualitas sehingga terjadi perubahan peran kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat sentralistis menjadi manajemen berbasis sekolah. Tujuan tulisan ini yaitu untuk memberikan pemikiran dalam melakukan revitalisasi fungsi dan peran kepala sekolah di era otonomisasi pendidikan. Untuk memperbaiki mutu pendidikan dapat dilakukan melalui perbaikan sistem perekrutan kepala sekolah sehingga berkualitas. Dalam kepemimpinan kepala sekolah, perlu diperhatikan konsep TQM. Melalui aplikasi model desentralisasi, kepala sekolah akan memiliki perilaku kepemimpinan yang dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mampu mempengaruhi bawahan. Inovasi dan strategi kepala sekolah dalam manajemen sekolah sangat berpengaruh pada perubahan yang dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kepala Sekolah, TQM

**Abstract:** One of implication of management applying base on school ( MBS) is how headmaster become with quality so that be happened change of role of headmaster. Leadership of headmaster having the character of centralistic become management base on school. This article target that is to give opinion in doing revitalisation of function and role of headmaster in era of otonomisasi of education. For improve education quality done through system recruitment of headmaster so that with quality. In leadership of headmaster, need paid attention to concept TQM. By application model decentralization, headmaster will own leadership behavior which can create organization climate and able to influence subordinate. Inovation and strategy of headmaster in school management very have an in with change which can realize education which with quality

**Keywords:** Leadership, Headmaster, TQM

### A. Pendahuluan

Lahirnya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan

Keuangan Pusat dan Daerah telah membawa implikasi penting pada sejumlah sektor atau bidang kehidupan masyarakat. Dalam bidang pendidikan, kedua undang-undang

tersebut telah membawa implikasi yang sangat besar pada perubahan manajemen pendidikan. Jika sebelumnya pengelolaan pendidikan lebih bersifat sentralistik dengan pemerintah pusat sebagai penentu utama segala kebijakan, maka dengan diberlakukannya kedua undang-undang tersebut kewenangan untuk pengelolaan pendidikan didesentralisasikan kepada pemerintah kabupaten/kotamadya dan juga masing-masing sekolah-sekolah.

Bank Dunia dalam *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* merekomendasikan perlunya diberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah yang disertai dengan manajemen sekolah yang bertanggung jawab. Dalam otonomi yang lebih besar ini, hendaknya para kepala sekolah diberikan wewenang yang lebih luas dalam pemanfaatan sumber daya dan pengembangan strategi-strategi yang berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat.

Menyusul rekomendasi Bank Dunia, Departemen Pendidikan Nasional mempromosikan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (*School-based Management*) untuk diterapkan di sekolah-sekolah (Mulyasa, 2002:5). Salah satu implikasi penting dari penerapan manajemen berbasis sekolah adalah bagaimana perekrutan kepala sekolah yang berkualitas sehingga terjadi perubahan peran kepala sekolah. Selain itu akan terjadi perubahan manajemen pendidikan yang sebelumnya bersifat sentralistik kepada manajemen berbasis sekolah

yang merupakan bagian dari suatu perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Di sini, redefinisi peran kepala sekolah menjadi hal yang sangat urgen. Salah satu hal yang sangat dipengaruhi oleh perubahan manajemen ini adalah model perekrutan kepala sekolah dan perilaku kepemimpinan. Ada beberapa aspek perekrutan antara lain peran partisipasi guru dalam memilih calon kepala sekolah, serta pendidikan yang diarahkan untuk melatih kepala sekolah sehingga dari sisi manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya berjalan dengan baik dan kondusif. Selain itu perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diidentifikasi perlu mengalami redefinisi yakni pola kepemimpinan, perilaku terhadap bawahan, strategi pengambilan keputusan, dan keinovatifan.

Kajian ini bersifat deskriptif teoretis dengan mengedepankan pijakan teori yang dikembangkan dalam manajemen mutu serta melontarkan gagasan sebagai sumbangan pemikiran dalam rangka melakukan revitalisasi fungsi dan peran kepala sekolah di era otonomisasi pendidikan. Untuk itu fokus atau masalah yang ditelusuri dalam kajian ini adalah bagaimana model perekrutan kepala sekolah yang sesuai dengan kaidah-kaidah standar mutu yang diharapkan serta melihat bagaimana sebenarnya perilaku para kepala yang dianggap dapat mendukung manajemen berbasis sekolah? Permasalahan

umum itu kemudian dijabarkan ke dalam lima fokus yakni: 1) bagaimana model perekrutan kepala sekolah agar hasil rekrutan tersebut benar-benar berkualitas dalam menjalankan fungsi dan perannya dalam memajukan pendidikan?, 2) Bagaimana pola kepemimpinan Kepala yang perlu dikembangkan di era otonomisasi pendidikan?, 3) Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala yang secara organisatoris dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga mampu mempengaruhi bawahan?, 4) Bagaimana tingkat keinovatifan Kepala agar dalam manajemen sekolah terjadi perubahan yang dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas?, 5) Bagaimana strategi pengambilan keputusan Kepala sekolah agar segala keputusan yang ditetapkan mendapatkan dukungan dari bawahan serta bawahan berpartisipasi dalam melaksanakan keputusan itu?

Kajian ini sebagai dalam pembentukan keilmuan dalam bidang manajemen, yang bertujuan untuk memberikan pemikiran melakukan revitalisasi fungsi dan peran kepala sekolah di era otonomisasi pendidikan. Tujuan secara khusus yaitu: 1) Mengembangkan model perekrutan kepala sekolah agar hasil rekrutan tersebut benar-benar berkualitas dalam menjalankan fungsi dan perannya dalam memajukan pendidikan, 2) Memberikan pemikiran tentang pola kepemimpinan Kepala yang perlu dikembangkan di era otonomisasi pendidikan, 3) Mendeskripsikan perilaku kepemim-

pinan kepala yang secara organisatoris dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga mampu mempengaruhi bawahan, 4) Mendeskripsikan tingkat keinovatifan Kepala agar dalam manajemen sekolah terjadi perubahan yang dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas, 5) Mendeskripsikan Bagaimana strategi pengambilan keputusan Kepala sekolah agar segala keputusan yang ditetapkan mendapatkan dukungan dari bawahan serta bawahan berpartisipasi dalam melaksanakan keputusan itu?

## **B. Pembahasan**

### **1 Pandangan Tentang TQM**

Istilah kualitas sering digunakan untuk menggambarkan lambang-lambang seperti: kecantikan, kebaikan, kemahalan, kesegaran dan di atas semua itu, kemewahan. Karena itu, kualitas menjadi konsep yang sulit dimengerti dan hampir tidak mungkin ditangani. Bagaimana mungkin menangani sesuatu yang tidak jelas dan mempunyai arti demikian banyak (Sallis, 1993:35).

Kualitas (*quality*) sering disama artikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Akan tetapi, sampai sekarang, baik di dunia industri barang atau industri jasa, belum ada definisi yang sama tentang kualitas. Goetsch dan Davis mengibaratkan bahwa kualitas itu seperti halnya pornografi, yaitu sulit didefinisikan, tetapi fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata.

Setiap orang dan organisasi memiliki pengertian kualitas yang berbeda-beda. Misalnya Fred Smith, CEO General Express mengartikan kualitas adalah kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Menurut General Servis Administration (GSA) kualitas adalah pertemuan kebutuhan *customer* pada awal mula dan setiap saat. Sementara W. Edward Deming, salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut: 1) mempertemukan harapan pelanggan (*customer*), 2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan 3) kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan.

Menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa;

dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi: 1) sesuai dengan spesifikasi, 2) sesuai dengan maksud dan kegunaannya, 3) tidak salah atau cacat, dan 4) benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; 1) memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), 2) melebihi harapan pelanggan, dan 3) mencerahkan pelanggan (Goetsch, 2000:47).

Prinsipnya tiga guru kualitas, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa: *Pertama*, kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus-menerus. *Ketiga*, perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.

Menurut Crosby, kemitlakan bagi kualitas adalah: 1) kualitas

harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan, 2) sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian, 3) standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”, 4) pengukuran kualitas merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman. Karena itu, menurut tokoh yang sangat terkemuka dengan gagasan kualitas ini, bahwa manajemen adalah penyebab setidaknya-tidaknya 80 % masalah-masalah kualitas di dalam organisasi. Karena itu, satu-satunya jalan memperbaikinya adalah melalui kepemimpinan manajemen. Crosby memberikan “vaksin kualitas” (*Quality vaccine*), yaitu: 1) Tujuan: manajemen merupakan satu-satunya alat yang akan mengubah citra organisasi, 2) pendidikan: membantu semua komponen organisasi mengembangkan satu pengertian umum tentang kualitas dan memahami peran mereka masing-masing di dalam proses perbaikan kualitas, 3) penerapan: membimbing dan mengarahkan program perbaikan.

## 2. Kualitas Terpadu (*Total Quality*)

Tidak berbeda dengan definisi kualitas, bahwa definisi kualitas terpadu (total) juga memiliki pengertian yang bermacam-macam. Menurut Departemen Pertahanan Amerika, kualitas terpadu itu mencakup aktivitas perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya

dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan.

Jadi, kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya. Secara sistematis, kualitas total memiliki karakteristik berikut sebagai berikut: 1) dasar-dasar yang strategis, 2) fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), 3) obsesi dengan kualitas, 4) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, 5) komitmen jangka panjang, 6) kerja tim, 7) perbaikan proses secara kontinyu, pendidikan dan pelatihan, 9) kebebasan yang terkontrol, 10) kesatuan tujuan, dan 11) pelibatan dan pemberdayaan tenaga.

## 3. Total Quality Management

Pengertian kualitas terpadu seperti di atas, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat Total Quality Management (TQM) atau manajemen kualitas terpadu sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*phylosopy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan.

Dengan demikian, TQM dapat diartikan sebagai pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya TQM itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan. Tetapi, TQM adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, daripada melakukan pemeriksaan (*checking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. TQM bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien. Demikian juga, TQM bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi manajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan.

“Total” dalam TQM adalah pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus-menerus. Sementara “manajemen” di dalam TQM berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya. Senada dengan pengertian ini, Lesley dan Malcolm menyatakan bahwa dalam TQM, maka semua fungsionaris organisasi, tanpa kecuali dituntut memiliki tiga kemampuan, yaitu: *Pertama*, mengerjakan hal-hal yang benar. Ini berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima. Kegiatan yang tidak perlu maka jangan dilanjutkan lagi. *Kedua*, mengerjakan hal-hal dengan benar.

Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. *Ketiga*, mengerjakan hal-hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Prinsipnya, menurut Lesley dan Malcolm (1993:75), TQM itu merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap perencanaan dan manajemen aktivitas, yang memiliki motto: *Do the right think, first time, every time*, yaitu “kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu”

Goetsch dan Davis memberikan beberapa karakteristik manajemen kualitas: 1) komitmen total pada peningkatan nilai secara kontinyu terhadap *customer*, investor dan tenaga (staf), 2) lembaga memahami dorongan pasar yang mengartikan kualitas bukan atas dasar kepentingan organisasi tetapi kepentingan *customer*, dan 3) komitmen untuk memimpin orang dengan perbaikan dan komunikasi terus-menerus.

Prinsipnya, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Karena itu, TQM memiliki beberapa karakteristik: 1) fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, 2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, 3) menggunakan

pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, 4) memiliki komitmen jangka panjang, 5) membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*), 6) memperbaiki proses secara berkesinambungan, 7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, 9) memiliki kesatuan tujuan, 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Lebih lanjut, Fandy Ciptono dan Anastasia menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam TQM, sebagai berikut: *Pertama*, kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

*Kedua*, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

*Ketiga*, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkaitan dengan fakta; 1) prioritasasi

(*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

*Keempat*, perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, act*).

#### 4. Model Perekrutan Kepala Sekolah yang Bermutu

Peters dan Austin dalam bukunya *A Passion for Excellence* melaporkan gambaran temuan penelitian mereka berkaitan dengan masalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dari hasil penelitian mereka ternyata salah satu faktor penting yang menentukan peningkatan mutu pendidikan adalah variabel kepemimpinan. Variabel ini demikian pentingnya mengingat kepemimpinan merupakan bagian dari konsep pengelolaan organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik apabila kepemimpinan

pada lembaga atau organisasi itu berjalan secara efektif dan kondusif.

Keefektifan kepemimpinan dapat diwujudkan apabila pemimpinnya mampu mempengaruhi bawahannya. Sedangkan kondusif apabila pemimpin dalam lembaga itu mampu menjalin kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak termasuk mitra kerjanya dan bawahannya.

Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana keefektifan dan kekondusifan organisasi ini dapat diwujudkan? Pertanyaan ini agaknya sangat mendasar, mengingat belakangan banyak ditemukan sekolah-sekolah yang kurang kondusif dan kurang efektif organisasinya. Ketidak kondusifan dan keefektifan dalam kepemimpinan sekolah ini membawa dampak dalam proses pembelajaran dan bahkan sampai pada kualitas sekolah. Setelah ditelusur ternyata dipredikasi masalahnya berawal dari kepemimpinan kepala sekolah yang tidak mampu mengakomodasi segala keinginan berbagai elemen yang ada dalam organisasi ini.

Dalam teori pengelolaan manajemen sebagaimana yang diungkapkan Peter, kunci utama membawa pengelolaan organisasi agar berhasil dengan mutu yang tinggi, mjaka aspek personal yang menjadi pemimpin dalam organisasi itu harus menempatkan figur yang secara demokrasi terpilih dan terterima dalam organisasi itu. Untuk itu mekanisme pemilihan kepala

sekolah harus berjalan secara demokratis dan akomodatif.

Pertanyaan berikut adalah, bagaimana memilih kepala sekolah yang bersifat demokratis dan akomodatif? Beberapa pemikiran berikut merupakan bagian yang dapat dikembangkan di lembaga sekolah, yaitu: 1) Bangun komitmen bersama bahwa kemajuan sekolah harus dilakukan. Dan konsekuensi sekolah menjadi maju harus ada perubahan, 2) Guru perlu dijalurkan pada dua jalur penting yakni guru yang mendalami akademik, dan guru yang mendalami kepemimpinan. Untuk itu pengamatan lebih awal guru dlm menjalurkan 2 model pembinaan ini mutlak dilakukan, 3) Kedua jalur pembinaan guru yakni jalur akademik dan jalur leader pemimpin akan terdata di sekolah, 4) Kembangkan kewajiban bagi staf untuk mengikuti pelatihan, khususnya mereka yang masa tugasnya di bawah 15 tahun, adalah merupakan kewajiban bagi mereka mengikuti pelatihan, 5) Pelatihan kepemimpinan merupakan keharusan bagi guru yang masa dinasnya di atas 15 tahun, minimal 2 kali mengikuti pelatihan kepemimpinan, 6) Bagi yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan minimal 2 kali, tidak memiliki tiket untuk diajukan sebagai kepala sekolah, 7) Menetapkan aturan tentang ketentuan guru yang sudah memiliki masa tugas selama 5 tahun di satu sekolah, wajib untuk dimutasi ke sekolah lain, 8) Guru yang bermohon mutasi ke sekolah tertentu jika belum mencapai 5 tahun masa



tugas di sekolah tertentu, tidak diperkenankan mengajukan mutasi kerja ke sekolah lain, 9) Syarat maju berkompetisi menjadi kepala sekolah minimal sudah pernah bertugas di tiga sekolah yang berbeda, 10) Mutasi guru di arahkan untuk peningkatan kualifikasi sekolah. Dengan demikian sekolah yang memiliki akreditasi di bawah, akan diperbaiki oleh guru yang akan pindah ke sekolah yang dituju, 11) Staf dewan guru dan tata usaha wajib melakukan pemilihan calon kepala sekolah, 12) Suara terbanyak akan diajukan ke Dinas Pendidikan Daerah tingkat II, minimal 3 orang, dan ditetapkan kriteria penilaiannya, 13) Perekrutan dipilih oleh guru dari sekolah ybs dan diajukan ke dinas pendidikan Kabupaten/Kota, 14) Seleksi melalui tes (TPA), tes Kemampuan Kepemimpinan, tes wawasan keilmuan, tes penguasaan Iptek akan menentukan kualitas kepemimpinan dan kualitas organisasi yang dia telah tetapkan, 15) Hasil seleksi merekomendasi untuk ikut pendidikan 1 tahun, 16) Model Pendidikan calon kepala sekolah dapat dikerjasamakan dengan PTN LPTK, 17) Kurikulum disusun bersama antara Dinas dan PTN LPTK. Bisa mungkin kurikulum itu mensyaratkan calon kepala sekolah belajar teori 9 bulan dan 3 bulan praktek (magang) di sekolah yang telah maju, dan 18) Setelah selesai masa studi, penempatan kepala sekolah diserahkan ke kepala dinas.

## 5. Tinjauan Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah

Implikasi paling nyata dari manajemen berbasis sekolah adalah pergeseran pola kepemimpinan kepala sekolah. Kalau sebelumnya, kepala sekolah hanyalah sebagai pelaksana sebagai kebijakan yang dibuat secara sentralistis di tingkat pusat maupun birokrasi, dalam manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah adalah penentu kebijakan. Dalam kaitan dengan itu, pola kepemimpinan kepala sekolah juga ikut bergeser.

Menurut Robbins dan Coulter, pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi tercapainya tujuan-tujuan (Robbinson, 1999:494). Pendapat yang agak berbeda dikemukakan oleh Arcaro yang mengatakan seorang pemimpin yang berkualitas adalah seseorang yang mengukur keberhasilan melalui keberhasilan dari individu-individu di dalam organisasi itu (Jerome, 1995:13). Sementara itu Safaria yang mengutip Rost (1993) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Triantoro, 2004:3).

Pidarta mengemukakan tiga jenis keterampilan yang mesti

dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin agar bisa menjalankan tugasnya secara efektif yakni: (1) keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasionalkan organisasi sekolah secara baik, (2) keterampilan manusiawi yakni keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin, dan (3) keterampilan teknis yakni keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu (Pidarta, 1988:13).

Robert Katz yang dikutip Koontz dan Weihrich mendefinisikan keterampilan bagi para manajer dan administrator atas tiga keterampilan utama yakni : (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan manusiawi, (3) keterampilan konseptual, yang kemudian ditambahkan oleh Koontz dan Weihrich (1990:6) dengan keterampilan yang keempat yaitu (4) keterampilan desain.

Keterampilan teknis berkaitan dengan pengetahuan dan penguasaan terhadap metode, proses dan prosedur dalam mengelola organisasi. Keterampilan manusiawi berkaitan dengan kemampuan untuk bekerjasama dan berhubungan dengan orang lain. Sedangkan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan membaca dan menelaah situasi secara cermat, memahami saling keterkaitan antara faktor yang satu dengan faktor lainnya dan merencanakan suatu strategi untuk menghadapinya. Sementara itu keterampilan desain berkaitan dengan

kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi sehingga mendatangkan manfaat atau keuntungan bagi organisasi tersebut. Ketiga jenis keterampilan tersebut dapat disusun secara hierarkis sesuai dengan tingkatan manajemennya.

Robert House yang mengembangkan teori alur-tujuan mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yakni : (1) *pemimpin direktif*, yakni pemimpin yang membiarkan bawahannya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, pemimpin yang menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan, dan yang senantiasa memberikan bimbingan spesifik mengenai bagaimana cara menyelesaikan tugas-tugas, (2) *pemimpin suportif*, yang dicirikan oleh pemimpin yang bersikap sabar dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, (3) *pemimpin partisipatif* yakni pemimpin yang senantiasa merundingkan sesuatu dengan bawahannya dan menggunakan saran-saran mereka sebelum mengambil keputusan, dan (4) *pemimpin yang berorientasi prestasi*, yakni pemimpin yang senantiasa mematok tujuan-tujuan yang diharapkan dapat dicapai secara maksimal oleh para bawahannya.

## **6. Tinjauan tentang Perilaku Kepala Sekolah terhadap Bawahan**

Perubahan paradigma manajemen pendidikan dari manajemen sentralistis kepada manajemen berbasis sekolah juga membawa implikasi penting bagi perilaku

kepala sekolah terhadap bawahannya (dalam hal ini para guru dan staf administrasi sekolah). Pada waktu manajemen pendidikan masih bersifat sentralistik, peran kepala sekolah dalam memberdayakan bawahannya sangat terbatas. Baik kepala sekolah maupun bawahan sama-sama adalah pelaksana dari berbagai kebijakan yang telah ditentukan dari pusat. Pergeseran paradigma ini membawa pengaruh pada pola hubungan antara kepala sekolah dan bawahan dan perilaku mereka terhadap bawahan.

Dalam kepemimpinan partisipatif dan suportif, seperti yang dikemukakan oleh House di atas, kepala sekolah hendaknya bersikap sabar dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Mereka dengan setia mendengarkan aspirasi bawahannya dan berusaha untuk senantiasa merundingkan sesuatu dengan bawahannya dan menggunakan saran-saran mereka sebelum mengambil keputusan.

Pemberdayaan terhadap bawahan ditunjukkan melalui perilaku seperti memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan inovasi-inovasi untuk kepentingan pembelajaran, memberi kesempatan kepada mereka untuk memperluas pengetahuan dan wawasan khususnya yang berhubungan dengan kegiatan profesionalnya. Bawahan juga harus banyak dilibatkan dalam berbagai keputusan-keputusan penting. Kepala sekolah juga harus bisa memberikan motivasi kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugas profesio-

nalnya secara efektif. Menurut Arcaro, pemimpin yang baik dalam manajemen mutu terpatu adalah mereka yang selalu memberi perhatian kepada siapa kliennya. Klien kepala sekolah adalah para guru, pegawai administrasi, para siswa, dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya. Untuk bisa memainkan perannya sebagai pemimpin yang bermutu, kepala sekolah harus bisa memenuhi kebutuhan dan tuntutan-tuntutan dari para kliennya itu.

Menurut Paine, Turner, dan Pryke, salah satu karakteristik organisasional sekolah yang efektif terletak pada kemampuan kepala sekolah untuk memberdayakan stafnya. Pengembangan staf merupakan salah satu syarat penting bagi terlaksananya kegiatan organisasional sekolah secara efektif.

Seberapa jauh para kepala sekolah di DKI Jakarta telah menjalankan peran baru sebagai pemberdaya bawahan merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung manajemen berbasis sekolah.

## **7. Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah**

Menurut Koontz dan Weirich (1990:108), pengambilan keputusan adalah pemilihan terhadap jalannya kegiatan dari berbagai alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan merupakan suatu inti dari perencanaan manajerial. Sementara itu Owen (1995:170) mengatakan bahwa pengambilan keputusan dalam

konteks organisasi sering berhadapan dengan persoalan apakah keputusan itu dilakukan secara individual atau organisasional. Yang menentukan apakah keputusan itu dilakukan secara organisasional atau individual tergantung pada pola kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan organisasi tersebut. Apabila pemimpin dengan pola kepemimpinan otoriter maka keputusan-keputusan tentang organisasi itu sering dilakukan secara individual oleh pimpinan itu sendiri. Sebaliknya pemimpin dengan pola kepemimpinan demokratis maka keputusan-keputusan dilakukan secara organisasional atas pertimbangan dan masukan dari anggota-anggota organisasi tersebut. Berkaitan dengan pola kepemimpinan demokratis, Owen menganjurkan pola pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, artinya yang melibatkan lebih banyak orang dalam memberikan pertimbangan-pertimbangan. Menurut Owen, pengambilan keputusan partisipatif memiliki dua keuntungan yang potensial yakni : (1) untuk menghasilkan keputusan yang terbaik, dan (2) meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan anggota organisasi. Oleh karena itu bagi Owen, ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan yaitu: (1) kebutuhan akan suatu proses pengambilan keputusan yang nyata, (2) hakekat dari masalah yang harus diselesaikan atau isu yang harus diputuskan, dan (3) kriteria untuk memasukkan orang-orang dalam proses pengambilan keputusan ini (Owen, 1995:189).

Herbert Simon yang dikutip Owen mengatakan bahwa ada tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) tahap aktivitas inteligensi, (2) tahap aktivitas desain, dan (3) tahap aktivitas pilihan. Pada tahap aktivitas inteligensi pengambil keputusan menelusuri alternatif-alternatif yang tersedia, mengumpulkan informasi-informasi yang relevan, dan sebagainya. Pada tahap desain, alternatif dan informasi-informasi yang tersedia kemudian mulai dikembangkan dan dianalisis. Pada tahap aktivitas pilihan, pengambil keputusan menetapkan manakah alternatif dan desain yang telah dibuat itu mulai diterapkan.

Karya Simon tersebut kemudian memunculkan dua asumsi dalam manajemen pengambilan keputusan yakni: (1) bahwa keputusan itu sendiri merupakan suatu proses yang teratur dan rasional dan secara inheren bersifat logis, (2) tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan itu mengikuti suatu urutan yang logis, sekuensial, dan linear.

Model struktural atau disebut juga dengan model struktural logis menekankan aspek-aspek struktural dari situasi pengambilan keputusan di mana para manajer atau pengambil keputusan dianggap mempertimbangkan alternatif-alternatif secara logis. Mereka juga dianggap memiliki informasi tentang hubungan antara alat (*means*) dan hasil (*outcomes*).

Sementara itu model proses dikembangkan terutama dengan menggunakan pendekatan-pendekatan

psikologis. Gagasan dasarnya adalah bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang memakan waktu di mana berbagai kegiatan terjadi pada kesempatan yang berbeda-beda dan harus bisa ditangani. Model proses merupakan suatu kegiatan yang berurutan. Dalam model ini sekurang-kurangnya ada tiga tahapan yang muncul yakni: (a) identifikasi masalah, (b) pemunculan alternatif penyelesaian, dan (c) evaluasi terhadap alternatif-alternatif tersebut.

### **8. Tinjauan tentang Keinovatifan Kepala Sekolah**

Penerapan manajemen berbasis sekolah juga menuntut kemampuan inovatif para kepala sekolah. Mereka harus bisa membuat terobosan-terobosan baru, menemukan strategi-strategi baru, khususnya dalam hal pemecahan masalah profesional yang dihadapi. Setiap inovasi selalu menuntut kebutuhan-kebutuhan baru.

Inovasi adalah penemuan-penemuan baru baik berupa gagasan, tindakan, atau benda-benda yang menyebabkan terjadinya perubahan sosial dalam masyarakat. Inovasi tidak terbatas pada penemuan baru, tetapi juga penerapan konsep atau gagasan apapun yang berbeda dengan apa yang sudah ada atau yang sudah terjadi atau dilakukan sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kerja dan pencapaian keuntungan (Drucker, 1982:43).

Menurut Rogers, inovasi adalah gagasan, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit adopsi lainnya. Kebaruan dalam suatu inovasi tidak hanya mencakup pengetahuan baru. Seseorang mungkin sudah mengetahui tentang sesuatu yang baru itu, tetapi belum mengembangkan sikap menerima atau menolaknya. Oleh karena itu kebaruan (*newness*) dari suatu inovasi dapat diungkapkan berdasarkan pengetahuan, persuasi, atau keputusan untuk mengadopsinya.

Ada lima ciri utama yang seharusnya ada dalam gagasan baru atau inovasi untuk dapat diterima sebagai bagian dari kehidupan kelompok, yaitu: (1) memiliki keuntungan relatif (*relative advantage*), (2) mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu dan kelompok (*compatibility*), (3) tingkat kesulitan yang sedang (*complexity*), dapat diujicobakan (*trialability*), dan dapat diamati (*observability*).

Inovasi dalam konteks pendidikan dan pembelajaran berhubungan dengan pengetahuan-pengetahuan baru yang berhubungan dengan suatu pola manajemen tertentu, mata pelajaran tertentu, metode atau strategi pembelajaran baru, strategi mengorganisasikan bahan pelajaran, strategi penyampaian, dan sebagainya.

Para kepala sekolah dalam menyikapi suatu inovasi nampaknya beragam, ada yang langsung menerimanya, ada yang meneliti lebih

dahulu dan memutuskan untuk menerimanya untuk dirinya sendiri, ada yang berinteraksi dengan sistem terlebih dahulu kemudian mempertimbangkan untuk menerima inovasi tersebut, namun tidak sedikit pula yang menolak inovasi tersebut.

Proses keputusan inovatif menurut Rogers melewati lima tahap yaitu: (1) tahap pengetahuan, (2) tahap persuasi, (3) tahap keputusan, (4) tahap implementasi, dan (5) tahap konfirmasi.

Keinovatifan berkaitan erat dengan cepat atau lambatnya seseorang dalam mengadopsi suatu inovasi tertentu. Kecepatan seseorang untuk menerima inovasi sangat berbeda-beda dari satu individu dengan individu lainnya. Maka kecepatan untuk menerima suatu inovasi atau yang disebut keinovatifan menurut Rogers adalah derajat atau tingkatan di mana seorang individu atau suatu unit penerima tertentu menerima suatu gagasan atau inovasi baru relatif lebih awal dibandingkan dengan anggota lainnya. Dilihat dari kecepatan seseorang menerima inovasi, Rogers mengklasifikasikannya atas lima kategori yakni: inovator, penerima awal, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan laggard.

1) *Inovator*. Kelompok ini sering disebut sebagai petualang (*venture-some*) karena mereka yang sangat terobsesi dengan sesuatu yang baru (apakah itu produk atau ide-ide baru). Inovator biasanya memiliki jaringan hubungan yang lebih kosmopolit dan

tidak terlalu terikat dengan lokalitas mereka dan memiliki kemampuan untuk menerima, mengadaptasi dan menerapkan pengetahuan atau ide-ide baru yang kompleks dengan sangat cepat dan memainkan peranan penting dalam proses difusi.

2) *Penerima awal*. Kelompok ini lebih terikat dengan sistem sosial lokal dibandingkan dengan inovator sehingga mereka tidak terlalu kosmopolit tetapi agak lokalis. Namun demikian pendapat mereka sangat berpengaruh terhadap masyarakat sekitar sehingga mereka memegang peranan penting sebagai pemuka pendapat (*opinion leader*).

3) *Mayoritas awal*. Kelompok penerima ini biasanya mengadopsi suatu gagasan baru sebelum sebagian besar anggota dari unit itu menerimanya. Mayoritas awal sering berinteraksi dengan kelompok sejawatnya tetapi jarang menduduki peranan sebagai pemuka pendapat.

4) *Mayoritas akhir*. Kelompok penerima ini mengadopsi suatu gagasan baru setelah sebagian besar anggota kelompoknya menerima inovasi itu. Mereka kadang-kadang menyikapi suatu inovasi dengan skeptis, dan biasanya menerima inovasi itu setelah ada bukti-bukti positif dari penggunaan inovasi itu oleh sebagian anggota kelompok yang telah menerima inovasi itu.

5) *Kelompok laggard*. Kelompok yang paling akhir dalam menerima sesuatu yang baru. Biasanya mereka sangat terikat dengan adat istiadat atau norma-norma mereka sehingga setiap inovasi baru yang masuk selalu

mendapatkan penolakan dari mereka. Rujukan dari kelompok ini adalah peristiwa masa lalu sehingga keputusan untuk menerima sesuatu yang baru sering dibuat berdasarkan pengalaman-pengalaman masa lampau.

Para kepala sekolah dalam kegiatan profesionalnya sering berhadapan dengan inovasi atau ide-ide baru yang harus diterimanya. Namun berdasarkan kategori penerima di atas, mereka pun dalam prakteknya dapat dikelompokkan ke dalam kelima kategori di atas. Ada kepala sekolah yang senang dengan inovasi sehingga setiap ada gagasan baru, mereka selalu menjadi orang pertama yang mencobanya. Ada kepala sekolah yang senang dengan inovasi tetapi karena hambatan-hambatan keuangan misalnya, mereka tidak segera langsung menerima inovasi itu tetapi menunggu sampai sebagian rekan mereka menggunakannya dan menunjukkan adanya kemampuan dari inovasi itu. Selain itu ada juga kepala sekolah yang sama sekali tidak mau berubah, cenderung menolak gagasan atau ide-ide baru dan menganggap ide-ide lama yang dipergunakannya masih ampuh.

### C. Penutup

Dari pembahasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut: 1) Pengembangan model perekrutan kepala sekolah yang dapat menghasilkan hasil rekrutmen yang berkualitas dalam menjalankan fungsi dan perannya dalam memajukan

pendidikan, perlu ditempuh dengan melakukan sosialisasi terlebih dahulu dengan mengacu pada desentralisasi pendidikan, 2) Guna mendapatkan kepemimpinan kepala sekolah yang bermutu, perlu diperhatikan konsep TQM yang didalamnya mengandung beberapa kriteria mutu terpadu, 3) Pemikiran tentang pola kepemimpinan Kepala sekolah di era otonomisasi pendidikan segera disesuaikan dengan model desentralisasi pendidikan, sehingga kepala sekolah yang ada disekolah-sekolah haruslah mereka yang dipilih langsung oleh staf dewan guru, 4) Deskripsi perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang secara organisatoris dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mampu mempengaruhi bawahan, yaitu perilaku yang demokratis dan dapat diterima oleh seluruh bawahannya, 5) Tingat keinovatifan Kepala sekolah dalam manajemen sekolah sangat berpengaruh pada perubahan yang dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas, 6) Strategi pengambilan keputusan untuk menetapkan Kepala sekolah yang berkualitas, dapat dilakukan melalui penerapan pemilihan kepala sekolah sebagai berikut: (a) Bangun komitmen bersama bahwa kemajuan sekolah harus dilakukan. Dan konsekuensi sekolah menjadi maju harus ada perubahan, (b) Guru perlu dijalankan pada dua jalur penting yakni guru yang mendalami akademik, dan guru yang mendalami kepemimpinan. Untuk itu pengamatan lebih awal guru dlm

menjalurkan 2 model pembinaan ini mutlak dilakukan, (c) Kedua jalur pembinaan guru yakni jalur akademik dan jalur leader pemimpin akan terdata di sekolah, (d) Kembangkan kewajiban bagi staf untuk mengikuti pelatihan, khususnya mereka yang masa tugasnya di bawah 15 tahun, adalah merupakan kewajiban bagi mereka mengikuti pelatihan, (e) Pelatihan kepemimpinan merupakan keharusan bagi guru yang masa dinas di atas 15 tahun, minimal 2 kali mengikuti pelatihan kepemimpinan, (f) Bagi yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan minimal 2 kali, tidak memiliki tiket untuk diajukan sebagai kepala sekolah, (g) Menetapkan aturan tentang ketentuan guru yang sudah memiliki masa tugas selama 5 tahun di satu sekolah, wajib untuk dimutasi ke sekolah lain, (h) Guru yang bermohon mutasi ke sekolah tertentu jika belum mencapai 5 tahun masa tugas di sekolah tertentu, tidak diperkenankan mengajukan mutasi kerja ke sekolah lain, (i) Syarat maju berkompetisi menjadi kepala sekolah minimal sudah pernah bertugas di tiga sekolah yang berbeda, (j) Mutasi guru di arahkan untuk peningkatan kualifikasi sekolah. Dengan demikian sekolah yang memiliki akreditasi di bawah, akan diperbaiki oleh guru yang akan pindah ke sekolah yang dituju, (k) Staf dewan guru dan tata usaha wajib melakukan pemilihan calon kepala sekolah, (l) Suara terbanyak akan diajukan ke Dinas Pendidikan Daerah tingkat II, minimal 3 orang, dan ditetapkan

kriteria penilaiannya, (m) Perekrutan dipilih oleh guru dari sekolah ybs dan diajukan ke dinas pendidikan Kabupaten/Kota, (n) Seleksi melalui tes (TPA), tes Kemampuan Kepemimpinan, tes wawasan keilmuan, tes penguasaan Iptek akan menentukan kualitas kepemimpinan dan kualitas organisasi yang dia telah tetapkan, (o) Hasil seleksi merekomendasi untuk ikut pendidikan 1 tahun, (p) Model Pendidikan calon kepala sekolah dapat dikerjasamakan dengan PTN LPTK, (q) Kurikulum disusun bersama antara Dinas dan PTN LPTK. Bisa mungkin kurikulum itu mensyaratkan calon kepala sekolah belajar teori 9 bulan dan 3 bulan praktek (magang) di sekolah yang telah maju, (r) Setelah selesai masa studi, penempatan kepala sekolah diserahkan ke kepala dinas.

### Daftar Pustaka

- Arcaro, Jerome S., *Quality in Education, An Implementation Handbook*, Delray Beach, St. Lucie Press, 1995.
- Bogdan, R., C., & Biklen. S. K., *Qualitative Research For Education an Introduction to Theory and Methods.*, London: Allyn and Bacon. Inc., 1986
- Drucker, Peter F., *Pengantar Manajemen* (Terj. Rochmulyati Hamzah), Jakarta: PPM, 1982.



- Furchan Arief, *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif Suatu Pendekatan Fenomenologis Terhadap Ilmu-Ilmu Sosial*, Surabaya: Usaha Nasional, 1992
- Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000),
- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz, *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Gramedia,, 2002
- Lincoln S. Yvonna & Guba G. Egon, *Naturalistic Inquiry* New Delhi: Sage Publications, 1985
- Marshal Sashkin dan Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, San Francisco: Berret – Kohler Publisher, 1993
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Noorderhaven, Niels G., *Strategic Decision Making*, Wokingham, Addison-Wesley Publ 1995.
- Owen, Robert G., *Organizational Behavior in Education*, Boston: Allyn and Bacon, 1995.
- Paine, John, Turner, Philip, dan Pryke, Robert, *Total Quality in Education*, Sydney: Aston Scholastic, 1992.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1988.
- Robbinson, Stephen P. and Coulter, Mary, *Manajemen*. Terj T. Hermaya, Jakarta: Prenhalindo, 1999.
- Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press, 1995.
- Safaria, Triantoro, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Salis Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Jogyakarta: IRCiSoD, 2008.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page. 1993
- Sevilla G Consuelo, dkk, *An Introduction to Research Methods*, New York: Rex Priting Company, Inc. 1988
- Weeb, Allan, *Managing Innovative Project*, London: International Thomson Bussiness Press, 1986.
- World Bank, *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*, Jakarta: Depdikbud, 1998.
- Yin K. Robert, *Case Study Research Design and Methods*, Terjemahan Mudzakir Djauzi, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997.