

## PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN KECAKAPAN HIDUP (*LIFE SKILLS*)

Oleh : Meilina Bustari <sup>1</sup>

### Abstrak

Ada dua hal yang menjadi ukuran umum ketika seseorang atau kelompok orang mulai berbicara tentang mutu pendidikan, yaitu tingginya NEM dan kepemimpinan kepala sekolah. Apabila NEM tinggi, otomatis kepala sekolah akan dikatakan berhasil dalam memimpin sekolahnya. Pertanyaannya adalah apakah standar mutu sekolah hanya pada dua hal tersebut tadi. Kepandaian dan tingginya NEM bukanlah satu-satunya faktor determinan yang menjamin keberhasilan hidup anak didik dimasa yang akan datang, oleh karena itu ditawarkanlah sebuah wacana pendidikan "usang" yang dibarukan, yaitu *life skills*.

*Life skills* atau pendidikan kecakapan hidup berorientasi pada pendidikan yang berbasis luas (*broad based education*) dengan pembekalan kecakapan hidup secara umum (*general life skills*), kemampuan khusus (*specific life skills*), kemampuan akademik (*academic skills*) dan kecakapan vokasional (*vocational skills*) dan sebagai penunjangnya adalah visi kelembagaan dan kepemimpinan yang berorientasi kualitas dan akuntabilitas serta peka terhadap dinamika kehidupan.

### Pendahuluan

Upaya peningkatan mutu pendidikan telah dilakukan sejak beberapa tahun yang silam sebagai prioritas pembangunan dibidang pendidikan dengan menawarkan berbagai program pembaharuan dan pengembangan. Akan tetapi masih saja kualitas pendidikan di Indonesia jauh dari yang diharapkan. Program pembaharuan dan pengembangan itu dapat berupa penyempurnaan kurikulum, pengadaan lebih banyak buku ajar referen, peningkatan mutu guru dengan menyediakan berbagai kemudahan untuk memperoleh pelatihan dan peningkatan kualifikasi, pengembangan manajemen pendidikan, dan tambahan pendanaan walaupun masih dianggap kurang mendukung biaya operasional pendidikan secara integral.

---

<sup>1</sup> Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY

Setumpuk usaha peningkatan mutu pendidikan itu masih belum menunjukkan indikator keberhasilan yang signifikan. Komparasi internasional menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat 102 dari 106 negara, bahkan setingkat dibawah Vietnam. Survei yang dilakukan *The Political Economic Risk Colsultation* (PERC) melaporkan bahwa Indonesia berada pada peringkat ke 12 dari 12 negara yang disurvei. Hasil studi *The Third International Mathematics and Science Study-Repeat* (TIMSS-R 1999) menunjukkan bahwa siswa SLTP Indonesia menempati peringkat ke 32 untuk IPA dan ke 34 untuk matematika dari 38 negara yang distudi di Asia, Australia dan Afrika.

Data dan fakta diatas menunjukkan bahwa usaha peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan selama ini masih belum mampu mengatasi permasalahan mendasar di Indonesia. Keadaan ini menuntut adanya pemikiran yang sistemik, sistematis dan konsisten, serta kesadaran bersama bahwa : *Pertama*, peningkatan mutu pendidikan merupakan sebuah komitmen yang tak bisa ditawar lagi dan segera dilakukan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia secara menyeluruh sebagai modal dasar pembangunan bangsa; *Kedua*, pemerataan daya tampung pendidikan harus disertai pemerataan mutu pendidikan yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat; *Ketiga*, diperlukan suatu konsep pendidikan yang berlandaskan pada pengalaman hidup dengan menekankan pada pereduksian interdependensi peserta didik dengan memberi mereka kecakapan-kecakapan untuk bisa hidup dengan baik (*life skills*).

Pendidikan berbasis pada kecakapan hidup (*life skills*)

Lahirnya konsep pendidikan yang berbasis kecakapan hidup (*life skills*) didasarkan pada empat hal. *Pertama*, perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh dari segala lapisan masyarakat; *Kedua*, ingin mengembalikan konsepsi dasar penyelenggaraan pendidikan pada makna pendidikan itu sendiri sebagai suatu aktivitas memanusiakan manusia agar tidak tercerabut dari

lingkungannya; *Ketiga*, agar anak didik mampu belajar dari pengalaman hidupnya dengan harapan yang bersangkutan bisa memiliki kemampuan untuk memunculkan suatu ide-ide dan gagasan-gagasan baru yang kreatif, inovatif dan produktif yang berguna bagi kehidupan diri pribadinya dan lingkungan sosialnya; *Keempat*, untuk menjawab tantangan masa depan yang penuh dengan akselerasi perkembangan jaman yang kompetitif. Dengan demikian, pendidikan yang berorientasikan kecakapan hidup diperlukan sebagai suatu pembekalan bagi peserta didik agar mampu tetap *survive* ditengah-tengah era perdagangan bebas.

Sebagian besar anggota masyarakat belum memahami apa yang dimaksud dengan konsep pendidikan *life skills* atau kecakapan hidup itu. Dapat disimplikasikan disini bahwa yang dimaksud dengan kecakapan hidup itu adalah kecakapan yang dimiliki seseorang untuk mau dan berani menghadapi problem hidup dan kehidupan secara wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif dan kreatif mampu mencari serta menemukan solusi untuk mengatasinya.

Ada tiga landasan mengapa pendidikan yang berorientasi kecakapan hidup itu dirasa penting, yaitu landasan filosofis, historis, dan yuridis.

*Pertama*, karena adanya landasan filosofis, bahwa setiap orang pasti pernah mengenyam apa yang dinamakan sebuah proses pendidikan, apakah itu secara formal ataukah secara informal. Akan tetapi, kadang kala orang tidak menyadari bahwa kehidupan mengharuskan untuk selalu melakukan kegiatan belajar terus menerus sepanjang hayat. Sehingga sebagian orang terjebak pada tujuan pendidikan yang bersifat temporal, dengan fokus pada penguasaan bahan ajar (materi) yang diberikan di sekolah, atau pada selemba ijazah, atau sertifikat atau deretan gelar. Orang sering kali lalai menyadari bahwa pendidikan itu berlangsung seumur hidup, karena ia bersumber pada pengembangan sumber daya manusia yang tidak terbatas (*the unlimited resources*), bukan pada sumber daya alam yang mempunyai batas (*the limited resources*). Di sisi lain kemampuan manusia tidak terbatas, oleh karena itu perlu dikembangkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Kemudian

muncullah suatu pertanyaan, apa kaitannya antara manfaat pendidikan dengan kecakapan hidup? Pendidikan sebenarnya merupakan sistemasi dari pengalaman hidup yang dilalui seseorang. Secara filosofis, pendidikan diartikan sebagai proses perolehan pengalaman belajar yang bernilai guna bagi peserta didik. Pengalaman belajar itu diharapkan mampu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki peserta didik dan mengilhami mereka untuk dapat memecahkan persoalan hidup yang sebenarnya.

Kedua, secara historis pendidikan sudah ada sejak manusia berada di muka bumi. Kehidupan di bumi itu sendiri terus bergerak maju kedepan tanpa bisa dihentikan. Ketika kehidupan masih sederhana (primitif), pendidikan hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan sehari-hari seperti makan, bercocok tanam, dan berburu. Intinya, anak harus belajar agar mampu menghadapi tugas-tugas kehidupan, dan mengatasi problema kehidupan sehari-hari. Di dunia kehidupan yang kompleks dan maju, kehidupan manusia dengan segala fenomenanya tidak bisa lagi hanya didasarkan pada kebutuhan yang simplikatif, tapi lebih diaksentuasikan pada hal-hal yang bersifat keilmuan. Pendidikan juga menjelma menjadi metamorfosa formal dan bidang-bidang keilmuan diterjemahkan kedalam mata pelajaran, mata kuliah dan materi diklat. Meski disadari bahwa tujuan pendidikan tetap pada polanya dasarnya, yaitu agar peserta didik mampu memecahkan dan mengatasi permasalahan hidup yang dihadapi melalui cara-cara yang lebih baik, cepat, akurat seperti yang telah dijelaskan secara keilmuan. Materi-materi ajar merupakan formasi baru yang diangkat dari fenomena kehidupan yang berfungsi untuk menjelaskan gejala-gejala realitas kehidupan untuk dipahami dengan mudah dan dipecahkan. Dengan kata lain, materi-materi ajar itu hanya merupakan sarana atau alat (*tools*) untuk membentuk kecakapan atau kemampuan yang dapat membantu mengembangkan potensi-potensi anak didik dalam mengatasi permasalahan hidup.

Ketiga, landasan yuridis pendidikan kecakapan hidup dapat dirujuk pada UU. No. 2 tahun 1989 pasal 1 ayat 1 yang menyebutkan bahwa pendidikan adalah

usaha sadar untuk menyiapkan anak didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan pendidikan adalah membantu peserta didik untuk meningkatkan dan mengembangkan pribadinya secara mandiri sebagai anggota masyarakat dan negara.

#### Implementasi pendidikan kecakapan hidup (*life skills*)

Sebagai konsekuensi dari konsep pendidikan berbasis luas (*broad based education*) dan kecakapan hidup (*life skills*) maka penyelenggaraan pendidikan tidak lagi mengharapakan peserta didik untuk mempelajari seluruh ilmu pengetahuan, melainkan memilih bagian-bagian yang esensial dan menjadi fondasinya. Menurut Boediono kecakapan hidup itu meliputi : kecakapan individu, berfikir, sosial dan kecakapan akademik (Kompas 29 Januari 2002).

Lebih lanjut kecakapan hidup itu dapat dibagi menjadi lima yaitu ;

1. kecakapan mengenal diri (*self awareness*), yang sering disebut dengan kemampuan personal (*personal skills*)
2. kecakapan berfikir rasional (*thinking skills*)
3. kecakapan sosial (*social skills*)
4. kecakapan akademik (*academic skills*)
5. kecakapan vokasional (*vocational skills*)

Kecakapan mengenal diri (*self awareness*) atau kecakapan personal (*personal skill*) mencakup : (1) penghayatan diri sebagai mahluk Tuhan Yang Maha Esa, anggota masyarakat dan negara; (2) menyadari dan mensyukuri kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sekaligus menjadikannya sebagai modal peningkatan dirinya sebagai individu yang bermanfaat bagi diri dan lingkungannya

Kecakapan berfikir rasional (*thinking skills*) mencakup ; (1) kecakapan menggali dan menemukan informasi (*information searching*); (2) kecakapan mengolah dan mengambil keputusan (*information processing and decesion making*)

*skills*), dan (3) kecakapan memecahkan masalah secara kreatif (*creative problem solving skills*).

Kecakapan sosial (*social skills*) atau kecakapan interpersonal mencakup; (1) kecakapan komunikasi dengan empati (*communication skills*) dan (2) kecakapan bekerja sama (*collaboration skills*)

Kecakapan akademik (*academic skills*) seringkali disebut dengan kemampuan berfikir ilmiah (*scientific methods*) mencakup antara lain; kecakapan identifikasi variabel, merumuskan hipotesis dan melaksanakan penelitian.

Kecakapan vokasional (*vocational skills*) sering disebut pula dengan keterampilan kejuruan, adalah keterampilan yang dikaitkan dengan bidang pekerjaan tertentu yang terdapat di masyarakat.

Dalam kehidupan nyata, kecakapan hidup dibagi menjadi dua kelompok :*Pertama*, kecakapan hidup yang sifatnya umum (*general life skills*), yaitu kecakapan yang diperlukan oleh siapapun, baik yang bekerja, yang tidak bekerja, maupun yang sedang menempuh pendidikan; *Kedua*, kecakapan hidup yang bersifat khusus (*specific life skills*), yaitu kecakapan yang diperlukan seseorang untuk menghadapi problema bidang khusus/tertentu yang disebut juga dengan kompetensi teknis.

*Broad Based Education* (BBE) dan *life skills* itu tidak hanya berlaku bagi sekolah atau lembaga pendidikan formal. Secara umum pola penyelenggaraan *Broad Based Education* (BBE) atau *life skills* adalah: *Pertama*, bagi tamatan SLTP/MTs/Paket A dan SMU/MA/Paket B yang tidak melanjutkan, kepada mereka ditawarkan program Diklat jangka pendek (3-6 bulan) yang mengintegrasikan kompetensi generik, dasar, lanjutan dan spesialisasi serta nilai sikap kewirausahaan. *Kedua*, bagi siswa yang DO (*drop out*) dari SLTP/MTs/Paket A dan SMU/MA/Paket B ditawarkan kepada mereka Diklat seperti lulusan SLTP/MTs/Paket A dan SMU/MA/Paket B, dengan sertifikasi bagi tamatan "kursus", disamping pada kualifikasi keria. iuga diperhitungkan satuan kredit semester pada lembaga

pendidikan dimana mereka *drop out* (DO), sehingga suatu hari mereka dapat menyelesaikan pendidikannya secara formal. *Ketiga*, kepada siswa SD/MI, SLTP/MTs diberi keterampilan hidup yang bersifat general (*general life skills*) secara terintegrasi dalam program pembelajaran dengan sifat yang berbeda. Bagi SMU/MA selain diberi kecakapan umum juga diberi kecakapan khusus yang bersifat kejuruan (*vocational education*) dilaksanakan bersama *community college* (lembaga masyarakat).

#### Karakteristik dan Peranan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skills*)

Sekolah tidak cukup hanya bertumpu pada kemampuan manajemen untuk meningkatkan mutu sekolah, akan tetapi diperlukan pula kepemimpinan. Dalam lembaga pendidikan di sekolah, kepala sekolah berperan sebagai leader sekaligus manajer. Robert G Owen (1991) mengatakan bahwa peran manajer lebih berorientasi untuk memperlakukan sesuatu sebagai barang (*things*), sementara seorang pemimpin harus menghadapi manusia (*people*). Seorang manajer lebih cenderung pada bagaimana mengelola pembiayaan (*finances*), barang-barang inventaris dan program-program. Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) mengatakan bahwa “**managers**” adalah seseorang yang mengerjakan sesuatu dengan benar (*do things right*) dan “**leaders**” seseorang yang melakukan sesuatu yang benar (*do the right thing*).

Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu mengerahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Guna mewujudkan tanggung jawab tersebut maka kepala sekolah harus aktif dalam memantau keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah, meningkatkan keterlaksanaan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan, dan mengatur secara profesional pendayagunaan serta memelihara sarana dan prasarana pendidikan. Kemampuan teknik manajerial bagi kepala sekolah meliputi berbagai keterampilan

dalam hal pemahaman yang luas tentang seluruh operasi sekolah dalam hubungannya dengan tuntutan teknik manajerial yang harus dikuasai, diantaranya pengembangan kurikulum, manajemen siswa, personel, keuangan, tata usaha, pemeliharaan sarana, pelayanan bantuan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan pendidikan *life skills*, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengkombinasikan antara *leading* dan *managing*. Sebab kepemimpinan yang baik harus pula didukung oleh kegiatan management yang baik, dan keduanya bersifat *interchangeable*. Meski disadari bahwa kepemimpinan lebih banyak berkaitan dengan pengembangan visi dan misi sekolah ke depan. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menjadi inspirator dan motivator. Sebagai seorang leader dan manajer, kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan keterampilan hidup (*life skill*) mempunyai beberapa tugas antara lain : (1) menguasai keterampilan menganalisis kekuatan dan kelemahan jajarannya dalam mengahayati dan mengamalkan kebijakan-kebijakan baru dalam pendidikan; (2) keterampilan dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis di bawah bayangan opini yang belum tentu mendukung, (3) keterampilan sosial untuk menggalang satu gerakan masyarakat untuk memotori/mendukung gerakan pendidikan kecakapan hidup sebagai bagian dari gerakan peningkatan mutu, dan (4) keterampilan untuk memotori perbaikan-perbaikan pendidikan nasional secara berani dan terukur.

Lembaga pendidikan kita saat ini memerlukan seorang kepala sekolah masa depan yang mampu memimpin dan membawa perubahan sekolah baik dari segi mutu pembelajaran, evaluasi sampai pada keluaran atau *out put*. Sifat-sifat yang harus ada dan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang inovatif antara lain mempunyai mental yang punya visi; mempunyai rasa berani, energik, cinta dan mental yang kuat serta sehat; mempunyai motif untuk bertanya, meningkatkan ilmu pengetahuan dan keinginan untuk berhasil. Di samping itu, kepala sekolah sebagai



pemimpin juga harus memiliki kepribadian, yaitu terbuka, lurus, cerdas, penuh perhitungan, dan mau mengembangkan bawahan (Dadi Permadi, 1999).

Charles Handy dalam Frances Hesselbein (1996) menyatakan mengenai atribut yang harus dimiliki oleh seorang *leader* agar memperoleh wewenang dari pengikutnya (*earned authority*) yaitu (1) *leader* perlu memiliki keyakinan diri yang kuat namun harus diimbangi dengan kemampuan untuk mempertanyakan kembali keyakinannya tersebut. (2) *leader* perlu memiliki kegairahan terhadap pekerjaannya, namun diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain dan (3) *leader* perlu mencintai orang lain, namun harus diimbangi dengan keberanian untuk berjalan dalam kesendirian.

Keyakinan diri yang kuat artinya seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk merumuskan visi, ia harus memiliki kemampuan untuk merumuskan *core beliefs* tentang kebenaran visinya, dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mewujudkan *core beliefs*-nya dalam perilaku dan tindakannya. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempertanyakan kembali keyakinan yang dirumuskan artinya bahwa ia harus memiliki kerendahan hati untuk menerima ide dan saran orang lain, ia tidak sombong dan congkak.

Seorang kepala sekolah harus memiliki kegairahan dan harus diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain artinya bahwa melalui perumusan dan pengkomunikasian visi dan misi, kepala sekolah mengerahkan dan mengarahkan segala sumber daya institusi pada satu fokus, tetapi kalau terus menerus memfokus pada kekuatan institusi akan berakibat pada ketidakmampuan institusi untuk berkembang. Oleh karena itu harus diimbangi dengan kesadaran pada dunia lain artinya keterbukaan seorang kepala sekolah terhadap hal-hal baru, melibatkan diri dan memberikan komitmen terhadap *trend* perubahan yang potensial dimasa yang akan datang.

Untuk menjadikan seorang kepala sekolah mampu menghadapi perubahan, sentralistik ke desentralistik, dari konsep pendidikan secara umum ke pendidikan *life*

*skills*, misalnya, menurut Bill Quirke (1995) ia perlu melewati lima tahap perubahan yaitu kesadaran (*awareness*), pemahaman (*understanding*), dukungan (*support*), pelibatan (*involment*) dan komitmen (*commitment*).

Kemampuan untuk mencintai orang lain artinya untuk dapat berbagi visi, *core beliefs* dan *core values* dengan pengikutnya, seorang kepala sekolah harus mampu mencintai orang lain. Argumentasinya adalah seorang kepala sekolah dihormati dan disegani bukan karena penderitaan, kesusahan atau memerintah dengan tangan besinya tapi karena kemampuannya untuk menghargai orang lain dengan hati dan perasaannya sebagai sesama manusia. Hal inilah yang jarang ditemukan pada diri kepala sekolah, dan kemampuan ini hanya tumbuh dari kedasaran dari hati yang paling dalam, dari diri kepala sekolah yang ingin membangun sebuah hubungan yang manis dengan para pengikutnya agar tujuan bersama dalam meningkatkan mutu pendidikannya terasa dimiliki bersama-sama bukan milik seorang figur *ansich*.

Peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan kecakapan hidup meliputi berbagai kegiatan antara lain :

1. menetapkan rasa urgensi, artinya bahwa kepala sekolah harus bisa mengarahkan para stafnya untuk menuju suatu perubahan pendidikan yang difokuskan pada kecakapan hidup, yang merupakan suatu bagian yang penting untuk dapat meningkatkan kualitas peserta didik agar mereka mampu hidup di lingkungannya. Kepala sekolah harus bisa mengurangi rasa puas diri para staf sekolah terhadap hasil pendidikan yang selama ini telah dicapai, sehingga mereka mau mengikuti perubahan yang sedang terjadi dengan melaksanakan pendidikan berbasis kecakapan hidup.
2. membentuk koalisi pengarah, artinya kepala sekolah membentuk suatu tim pengarah yang mempunyai kekuatan untuk memimpin para staf sekolah yang lain dalam pelaksanaan pendidikan kecakapan hidup.

3. mengembangkan visi dan strategi, artinya kepala sekolah menciptakan visi untuk membantu menentukan arah proses pendidikan berbasis kecakapan hidup, misalnya visi lembaga untuk menjadikan peserta didik mempunyai keterampilan bercocok tanam, membuat anyaman, operasi komputer, dan sebagainya. Selanjutnya kepala sekolah mengembangkan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dengan cara menjalin kerjasama dengan pihak terkait seperti masyarakat sekitar sekolah, lembaga-lembaga pendidikan komputer, dinas pertanian dan sebagainya.
4. mengkomunikasikan visi pendidikan berbasis kecakapan hidup tersebut kepada seluruh staf sekolah dengan menggunakan berbagai macam forum, antara lain pada saat rapat dewan guru, pertemuan pribadi, kegiatan KKG, terbitan berkala, poster-poster, dan sebagainya.
5. melibatkan atau memberdayakan semua staf sekolah dan masyarakat sekitar dalam pelaksanaan pendidikan kecakapan hidup yang meliputi para guru, tenaga administrasi, pustakawan, karyawan lain di sekolah, masyarakat sekitar sekolah, lembaga-lembaga pendidikan non formal dan sebagainya.

#### Penutup

Segala upaya dan usaha dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan cita telah dilakukan sejak lama, namun masih saja kita tertinggal dari negara-negara lain. Hal ini bisa ditelaah dari komparasi internasional peringkat Human Development Index (HDI) kita. Pendidikan adalah proses yang *complecated* dan harus ditangani dengan konprehensif, integral dan holistik. Kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan dalam pelaksanaan pendidikan *life skills*. Peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan kecakapan hidup antara lain dengan menetapkan rasa urgensi akan pentingnya pendidikan kecakapan hidup, membentuk tim pengarah, merumuskan visi dan misi lembaganya dengan jelas, dan mengerahkan dan mengarahkan segala sumber daya yang ada di lembaganya dan

masyarakat sekitar sekolah pada satu tujuan yang sama yaitu terlaksananya pendidikan kecakapan hidup (*life skills*).

#### Daftar Pustaka

- Bennis, Warren dan Nanus, Burt, *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 1985
- Dadi Permadi. *Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung : Sarana Panca Karya. 1999.
- Handy, Charles, *The Language of Leadership*, in Syrett, M and Hogg, C (eds) *Frontiers of Leadership*, Blackwell, Oxford 1992
- Handy, Charles, *The New Language of Organizing and its Implications for Leader* dalam Frances Hesselbein, Marshal Goldsmith, Richard Bechard. *The Leader of The Future; New Mission, Strategies and Practices for The Next Era*. San Francisco Jossey-Bass Publishers 1996
- John P. Kotter. *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. 1997.
- Konsep Pendidikan Berorientasi Pada Kecakapan Hidup (life skill education)* buku I, II dan III, Tim Broad Based Education Departemen Pendidikan Nasional. Januari 2002.
- Kompas 29 Januari 2002
- Owen,G. Robert, *Organizational Behavior in Education*, fourth edition Allyn and Bacon 1991
- Quirke, Bill, *Communicating Change*, London:Mc Graw-Hill Book Company 1995