

**Penjaminan Mutu Pendidikan dengan ISO 9001:2008
(Studi Kasus di SMP Negeri Jakarta)**

Herlina¹

Abstract

The objective of this research is to comprehend contribution of ISO 9001:2008 in improving school quality management. It is a qualitative research with a case study method conducted in Jakarta State Junior High School. The data were collected through participant observation using interview, observation, document study, and recording. The data analysis and interpretation indicates that (1) continuous improvement is a cycle of plan, do, check, and act to achieve quality; (2) work process, teamwork, and communication are needed by team work in achieving the quality; (3) training is held by the school to improve the quality of human resources. Those aspects done effectively since school management of Junior High School implemented ISO 9001:2008. The findings lead to the recommendation that (1) continuous improvement should be done though not monitored by ISO; (2) increasing commitment to team work; (3) monitoring and evaluation on training should be done internally and externally. It is also recommended for education stakeholders to improve accountability in assessing standard of education.

Keywords: *ISO 9001:2008, Continuous Improvement, Team Work, And Training*

¹Herlina, STKIP Kusuma Negara Jakarta. Email: herlina.mahtum@stkipkusmanegara.ac.id

PENDAHULUAN

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilakukan dengan mengacu pada acuan mutu pendidikan, yakni standar pelayanan minimal (SPM), standar nasional pendidikan (SNP), dan standar mutu pendidikan yang melampaui standar nasional pendidikan (SNP). Standar mutu pendidikan yang melampaui SNP yang dijadikan acuan mutu Pemerintah pada organisasi pendidikan adalah standar ISO 9001:2008. Atas dasar ini, penelitian berpijak pada kontribusi ISO 9001:2008 dalam peningkatan manajemen mutu sekolah di salah satu SMP Negeri Jakarta.

1. Mutu

Mutu menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip Gryna (2007:15) memiliki definisi yang berbeda. Deming yang dikenal sebagai bapak mutu mendefinisikan mutu sebagai “*predictable degree of uniformity*”, sedangkan Juran mendefinisikan bahwa mutu adalah “*fitness for use*.” Ahli mutu lainnya, yaitu Crosby menyatakan bahwa mutu adalah “*conformance to specifications*” dan “*loss to society*” dinyatakan oleh Taguchi. Sementara itu, *the International Organization for Standardization (ISO)* mendefinisikan mutu sebagai “*totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated and implied needs*.” Berdasarkan beberapa definisi mutu yang dinyatakan oleh para ahli, dapat disintesis bahwa mutu adalah suatu ukuran yang berhubungan dengan pemenuhan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk maupun pelayanan. Mutu tidak terlahir dengan sendirinya, namun diperlukan banyak

faktor untuk meraihnya dan untuk mempertahankannya. Sebuah penjaminan mutu sangat dibutuhkan di dalam dunia pendidikan untuk memberikan keyakinan kepada pelanggan pendidikan bahwa organisasi memberikan pelayanan yang sesuai dengan persyaratan pelanggan.

2. Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu atau *quality assurance* didefinisikan oleh Frank M. Gryna, *et.al.* (2007:519) sebagai “*the activity of providing evidence to establish confidence that quality requirements will be met*.” Sementara itu, Sallis (2002:17) menyatakan beberapa definisi diantaranya penjaminan mutu adalah “*designing quality into the process to attempt to ensure that the product is produced to predetermined specification*.” *The International Organization for Standardization (ISO)* mendefinisikan penjaminan mutu adalah “*all the planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality*.” Penjaminan mutu merupakan semua aktivitas terencana dan tersistem yang diimplementasikan di dalam sistem mutu untuk memberi keyakinan kepada pelanggan bahwa persyaratan mutu akan dipenuhi.

Ross (1995:360) mengemukakan bahwa “*ISO 9000 is one of universal frameworks of quality assurance and ensure the quality of goods and services across borders*.” ISO 9000 merupakan salah satu kerangka kerja penjaminan mutu yang berlaku secara universal untuk meyakinkan bahwa mutu produk dan pelayanan dapat melampaui

lintas batas negara. Ross (1995:361) juga menjelaskan bahwa, “...ISO 9000 is not standard for products, but standards for operation of a quality management system.” Pernyataan tersebut memiliki maksud bahwa ISO 9000 bukan merupakan standar untuk produk, namun merupakan standar sistem manajemen mutu untuk proses pembuatan produk atau pelayanan jasa. Akan tetapi, penerapan ISO 9000 pada suatu organisasi akan dapat memberikan kontribusi bagi tercapainya mutu produk maupun jasa.

Juran dan Godfrey (1999:11.4) mengemukakan pernyataan yang memiliki makna sama dengan Ross, yaitu “*The ISO 9000 standards are founded on the concept that the assurance of consistent product quality is best achieved by simultaneous application of two kinds of standards: a) product standards (technical specifications) and b) quality system (management system) standards.* Standar ISO 9000 ditemukan pada konsep bahwa jaminan atas konsistensi mutu produk dapat diraih dengan mengaplikasikan dua standar, yaitu standar produk (teknik spesifikasi) dan standar sistem mutu (sistem manajemen). Komponen penjaminan mutu terdiri atas: 1) perbaikan berkelanjutan, 2) tim kerja, 3) pelatihan.

3. Sistem Manajemen Mutu

Goetsch dan Davis (2010:335) mengutip dari ISO 9001 menyatakan bahwa, “*a quality management system is a management to direct and control an organization with regard to quality.*” Selanjutnya Goetsch dan Davis (2010:335) mendefinisikan sebagai berikut “*the quality*

management system is composed of all the organization's policies, procedures, plans, resources, processes, and delineation of responsibility and authority, all deliberately aimed at achieving product or service quality levels consistent with customer satisfaction and the organization's objectives. Ketika kebijakan, prosedur, rencanamu, dan sebagainya dibuat dan dilakukan bersamaan, maka organisasi dapat dikelola dan mutu dapat diraih. Badan Standarisasi Nasional (BSN) (2010:10) yang telah mengadopsi ISO 9001 menjadi SNI 19-9001 mendefinisikan, “Sistem manajemen mutu sebagai sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu.” Sistem manajemen mutu juga dianggap sebagai suatu tatanan yang menjamin tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran mutu yang direncanakan, serta sebagai tatanan yang menjamin mutu *output* dan proses pelayanan/ produksi. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu serta menggunakan persyaratan standar untuk mengakses kemampuan organisasi secara berkelanjutan dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan perundang-undangan yang berlaku.

4. Literatur Terdahulu

Hasil penelitian Rakha dan Abouzid yang dilakukan di Najran University mengungkapkan bahwa, “*Job performance after implementing ISO 9001:2008 also gains positive changes in term of the knowledge of the job requirements, quantity of work*

performed, relationship with others, personality traits perseverance and realiability.” (2015:62). Dapat penulis simpulkan bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah mengimplementasikan ISO 9001:2008 terdapat perubahan dan diantaranya adalah meningkatnya hubungan positif antar pendidik maupun tenaga kependidikan. Implikasinya adalah setiap individu memiliki motivasi dan komitmen tinggi untuk bekerja di dalam sistem manajemen mutu. Atas dasar ini, penelitian berpijak pada kontribusi ISO 9001:2008 dalam peningkatan manajemen mutu sekolah di SMP Negeri 115 Jakarta.

METODE

Penelitian dilaksanakan di salah satu SMP Negeri Jakarta. Sekolah ini dipilih sebagai lokasi dan subjek penelitian karena berdasarkan studi pendahuluan, sekolah tersebut mengindikasikan memiliki karakteristik organisasi pendidikan yang menjadi salah satu parameter mutu pendidikan di DKI Jakarta, melakukan upaya peningkatan manajemen sekolah dengan mengacu pada standar acuan mutu di atas Sistem Nasional Pendidikan (SNP), dan pernah meraih sertifikasi ISO 9001:2008 untuk sistem manajemen mutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Miles dan Huberman) dengan metode studi kasus tunggal. Sumber data diambil dari hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi pelanggan akan mutu pendidikan berbeda satu sama lain, oleh karena itu organisasi pendidikan butuh menerapkan sebuah standar mutu untuk

memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa persyaratan mutu dapat dipenuhi. Selain mengacu pada standar mutu nasional, yakni 8 standar nasional pendidikan (SNP), SMP Negeri Jakarta ini juga pernah menerapkan standar internasional ISO 9001:2008. Tujuan awal penerapannya adalah untuk memenuhi Indikator Kinerja Kunci Tambahan (IKKT) yang ditetapkan oleh pemerintah selaku pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Pemerintah berharap dengan mengacu pada standar mutu internasional, maka SMP Negeri Jakarta dapat memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan pelanggan bahwa persyaratan mutu terpenuhi. Terkait hal itu, Frank M. Gryna, *et.al.* (2007:519) berpendapat bahwa penjaminan mutu adalah “*the activity of providing evidence to establish confidence that quality requirements will be met.*” Sementara itu, *The International Organization for Standardization (ISO)* (dikutip Gryna, 2007:519) juga mengemukakan hal yang sama dengan Gryna bahwa penjaminan mutu adalah “*a part of quality management focused on providing confidence that quality requirements will be fulfilled.*” Sekolah dapat menyediakan bukti-bukti untuk membangun keyakinan pelanggan bahwa persyaratan mutu dapat dipenuhi. Sebagai salah satu kerangka kerja penjaminan mutu yang berlaku secara universal, SMP Negeri ini selain berakreditasi A dan pernah memiliki sertifikat ISO 9001 dapat meyakinkan bahwa mutu produk dan pelayanan dapat melampaui lintas batas negara. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ross (1995:360) bahwa, “*ISO 9000 is one of universal frameworks of quality assurance and*

ensure the quality of goods and services across borders."

1. Perbaikan Berkelanjutan di SMP Negeri Jakarta

a. Tujuan Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan dilakukan secara berkelanjutan di SMP Negeri Jakarta dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik, orang tua, dan pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Deming (Sallis 2002:35) yang mengemukakan bahwa *continual improvement* adalah "*improve constantly and forever the system of production and services, to improve quality and productivity, and thus to constantly decrease costs*". Dengan adanya perbaikan terus menerus, maka organisasi dapat meningkatkan sistem produksi dan pelayanan, meningkatkan mutu dan produktivitas serta berimplikasi pada penurunan biaya.

b. Proses Perbaikan Berkelanjutan

Lebih lanjut, perbaikan berkelanjutan di SMP Negeri ini dilakukan berdasarkan hasil audit internal/ eksternal, keluhan pelanggan, dan ketidaksesuaian dalam pelayanan. Perbaikan dilakukan secara bertahap dan melalui kegiatan berulang. Ada sebuah siklus perbaikan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan tindak lanjut perbaikan. Perbaikan berkelanjutan di SMP Negeri Jakarta fokus pada proses, seperti halnya pola *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) yang diperkenalkan oleh Deming dalam TQM (Goetsch dan Davis, 2010:334).

Perbaikan yang didasari dari hasil audit eksternal adalah perbaikan di bidang kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, ketenagaan, hubungan masyarakat, perpustakaan, laboratorium, dan MR (*Management Representative*). Perbaikannya dilakukan secara bertahap sesuai dengan *audit plan* yang ditentukan oleh lembaga sertifikasi. Terkait hal tersebut, konsep Kaizen tepat untuk menggambarkan proses perbaikan berkelanjutan yang terjadi di SMP Negeri Jakarta. Kaizen dikutip Sallis (2002:25) diartikan sebagai '*a step-by-step improvement*'. Filosofi ini bertujuan untuk memperbaiki keadaan yang sudah ada secara bertahap dan terus menerus/ kontinu. Berdasarkan temuan penelitian di atas dan pembahasan konsep yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa perbaikan berkelanjutan merupakan sebuah siklus kegiatan yang dilakukan secara bertahap di seluruh ruang lingkup manajemen sekolah dan melibatkan semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di SMP Negeri Jakarta.

2. Tim Kerja di SMP Negeri Jakarta

a Proses Kerja pada Tim

Kepala SMP Negeri Jakarta membentuk tim-tim kerja pada setiap program/ kegiatan sekolah. Banyaknya program sekolah di sekolah ini dalam satu periode atau tahun ajaran, membuat pendidik dan tenaga kependidikan perlu bekerja dalam tim. Terkait hal ini, Sallis (2002:72) berpendapat bahwa tim adalah "*a group of people work on the same programme*." Kadang dalam tim kerja terjadi perselisihan karena perbedaan

pendapat. Untuk meminimalisir hal tersebut, tim kerja di SMP Negeri Jakarta memiliki pedoman kerja yang diatur di dalam *Standard Operating Procedure (SOP)* atau *QP (Quality Procedure)* untuk mengatur proses kerja. Dengan adanya QP maupun tupoksi yang dibuat ketua tim, setiap anggota tim dapat mengetahui batasan tugas dan wewenangnya. Untuk membuat tim bekerja secara efektif, manajemen puncak juga menetapkan *RASI(Responsibility, Approved, Support, Information)* yang memuat tugas dan wewenang dari setiap anggota tim. Dalam tim kerja di SMP Negeri Jakarta ditentukan siapa yang bertanggung jawab, siapa yang menyetujui, siapa yang mendukung kegiatan/program, dan siapa yang memberikan informasi. Semua itu dibuat sebelum tim bekerja dan disahkan oleh kepala sekolah. Tim-tim kerja di SMP Negeri antara lain: tim manajemen mutu, tim audit internal, tim 9 cells marix, tim gifted and science, tim care and nurture, tim PKKS, tim Monev RSBI, tim Pendalaman Materi kelas VIII dan IX, tim TO UN, tim UTS Semester Ganjil, tim UTS Semester Genap, tim UAS Semester Ganjil, tim US, tim UN, tim Pertukaran Pelajar, dan tim Pertukaran Budaya.

b Kerjasama dalam Tim Kerja

Di SMP Negeri Jakarta, setiap ruang lingkup manajemen ditangani oleh dua orang, misalnya tim kesiswaan, tim sarana-prasarana, dan sebagainya. Mereka saling bekerja sama untuk visi yang sama karena kontribusi dua orang dianggap lebih baik dari satu orang yang brilian. Sechermerhon, *et.al.* (2011:159) berpendapat bahwa kerjasama terjadi “...when

team members live up to their collective accountability for goal accomplishment.”

Kerjasama terjadi ketika anggota tim saling memberikan dukungan satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan program yang diharapkan. Ketika anggota tim dengan tugasnya di dalam tim telah selesai, maka anggota tim tersebut tetap membantu anggota tim lain sehingga tujuan tim tercapai. Kerjasama dapat terjadi jika ada ketergantungan antar individu dalam satu tim. Goetsch dan Davis (2010:140) berpendapat bahwa “...is a matter of ensuring that employees who depend on one another as individuals, as well as departments that depend on each other as units, communicate their needs to one another continually.” Sekolah mengkomodir kebutuhan dalam tim kerja melalui komunikasi secara terus menerus untuk mengetahui apa yang mereka butuhkan antar individu dan antar bidang yang tergantung satu sama lain sebagai tim kerja.

c Komunikasi dalam Tim Kerja

Selain itu, tim kerja senantiasa melakukan komunikasi formal maupun informal untuk mengemukakan perbedaan pendapat. Ada kalanya, tim kerja di SMP Negeri Jakarta tidak bekerja efektif dalam timnya karena merasa tidak sepakat dengan misi yang dibuat, ada anggota yang tidak mau mengikuti peraturan tim, pembagian tanggung jawab dan wewenang yang tidak adil. Maka disinilah terlihat peran pemimpin untuk menganalisa apa yang terjadi pada timnya dan berkomunikasi pada anggota tim pada pertemuan formal (rapat) maupun pertemuan

informal untuk mendapat solusinya. Hal tersebut sebagaimana yang dinyatakan oleh Sallis bahwa, “*good communication are essential within the team to nurture these beneficial behaviours.*” Komunikasi yang baik sangat penting dalam sebuah tim untuk menjaga perilaku anggotanya agar saling menguntungkan. Kejujuran dan integritas merupakan unsur yang tak terpisahkan sebagaimana keinginan setiap anggota tim untuk berbagi perasaan secara terbuka dan tidak hanya memuaskan diri dalam agenda yang tersembunyi.

d Bentuk Tim Kerja

Tim kerja di SMP Negeri ini terbentuk dari individu yang memiliki latar belakang berbeda, ruang lingkup, pengetahuan, dan keterampilan yang berbeda. Tim kerja di SMP Negeri Jakarta ada yang terbentuk dari gabungan pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki bidang, keterampilan, dan pengalaman yang berbeda. Biasanya tim kerja yang terdiri dari berbagai ruang lingkup manajemen adalah tim UTS, tim PM, tim audit internal, dan sebagainya. Namun, ada pula tim kerja yang terdiri dari ruang lingkup manajemen yang sama. Hal tersebut sejalan dengan ungkapan Yukl (2006:231), bahwa tim adalah “*a small task group in which the members have a great common prupose, interpendent roles, and complemetary skills.*” Schermerhon, *et.al.* (2011:159) juga berpendapat hal yang sama, bahwa “*a cross functional team has members from different functions or work units.*” Di SMP Negeri Jakarta, setiap ruang lingkup manajemen ditangani oleh dua orang, misalnya tim

kesiswaan, tim sarana-prasarana, dan sebagainya. Mereka saling bekerja sama untuk visi yang sama karena kontribusi dua orang dianggap lebih baik dari satu orang yang brilian.

3. Pelatihan di SMP Negeri Jakarta

a Tujuan Pelatihan

Pelatihan di SMP Negeri Jakarta diselenggarakan dengan tujuan peningkatan mutu. Materi pelatihan diberikan dengan dasar analisa kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, baik yang bersifat akademik maupun manajerial. Pelatihan terbagi menjadi dua, yaitu *pertama* yang bersifat *in-house training*, yaitu pelatihan dilakukan di sekolah dan diselenggarakan setelah jam sekolah atau hari Sabtu. *Kedua*, bersifat eksternal dan kondisional yang dilakukan di luar sekolah. Goetsch dan Davis berpendapat bahwa pelatihan adalah “*an organized, systematic series of activities designed to enhance an individual’s work related knowledge, skills, and understanding or motivation.*” Pelatihan di SMP Negeri ini dilaksanakan berdasarkan analisa kebutuhan pendidikan yang diketahui dari hasil audit, hasil supervisi pembelajaran, maupun keluhan pelanggan.

b Bentuk Pelatihan

Pelatihan yang pernah dilakukan di SMP Negeri Jakarta antara lain adalah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001, teknik mengajar, bahasa Inggris, ICT, dan teknik penilaian. Goetsch dan Davis (2010:262) mengungkapkan bahwa “*training should relate specifically to the job performed by those being trained, it should have immediate practical application on the*

job.”Pelatihan harus terkait secara khusus pada pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang dilatih dan harus memiliki aplikasi praktis langsung pada pekerjaan. Pelatihan dilakukan dengan 2 cara, yaitu pertama, pelatihan internal yang diselenggarakan di sekolah dengan mengundang pengajar dari luar. Peserta pelatihan adalah semua pendidik dan tenaga kependidikan; dan kedua, pelatihan eksternal yang dilakukan di luar sekolah. Pelatihan ini diberikan bagi personel terpilih berdasarkan kebutuhan sekolah. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Goetsch dan Davis (2010:262) bahwa “*training can be provided in-house: through corporate-owned education and training facilities; in conjunction with colleges, universities, and professional organizations; or via satellite downlinks.*” SMP Negeri Jakarta memberikan pelatihan secara internal atau dikenal dengan *in-house training*. *In-house training* dilakukan di sekolah dengan bekerja sama dengan lembaga profesional yang menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan temuan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa: *pertama*, proses perbaikan dilakukan secara bertahap dan melalui kegiatan berulang. Ada sebuah siklus perbaikan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan tindak lanjut perbaikan. *Kedua*, pembentukan tim kerja di SMP Negeri Jakarta menjadi efektif ketika proses kerja terstandar, kerjasama, maupun komunikasi terjalin antar pendidik dan tenaga kependidikan. Tim

bekerja efektif berlandaskan pada *RASI* (*Responsibility, Approved, Support, dan Information*). *Ketiga*, Pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri ini dilakukan dengan cukup efektif berdasarkan analisa kebutuhan pendidikan yang diketahui dari hasil audit, hasil supervisi pembelajaran, maupun keluhan pelanggan serta dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal. *Keempat*, proses perbaikan berkelanjutan, tim kerja, dan pelatihan yang dilakukan menjadi lebih efektif sejak sekolah melakukan penjaminan mutu dengan mengacu pada standar acuan mutu di atas Standar Nasional Pendidikan (SNP), yakni ISO 9001:2008.

2. Saran

Bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Melakukan proses perbaikan berkelanjutan meskipun tidak dipantau oleh lembaga sertifikasi ISO, meningkatkan komitmen pada tim kerja, melakukan pengawasan dan evaluasi pada pelatihan peningkatan mutu yang dilakukan secara internal maupun eksternal. **Bagi Pemangku Kepentingan di Bidang Pendidikan dan Masyarakat.** Menjadikan aspek perbaikan berkelanjutan, tim kerja, dan pelatihan sebagai landasan bagi penjaminan mutu untuk pengelolaan organisasi pendidikan, memotivasi lembaga akreditasi nasional untuk meningkatkan akuntabilitas penilaian terhadap standar mutu pendidikan di Indonesia, serta mengubah persepsi masyarakat bahwa perubahan budaya kerja yang mengarah pada mutu dapat menjamin mutu secara keseluruhan. **Bagi Peneliti Bidang Manajemen Pendidikan.** Melakukan

penelitian pada aspek penjaminan mutu pendidikan dengan pendekatan lain, seperti penjaminan mutu yang mengacu pada standar

mutu lain, pembiayaan penjaminan mutu atau keterkaitan antara komitmen dan kepemimpinan dalam penjaminan mutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Goetsch, David L. dan Stanley B. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence 6th ed.* New Jersey: Pearson, 2010.
- Gryna, Frank M., et.al. *Juran's Quality Planning and Analysis For Enterprise Quality 5th ed.* McGraw-Hill: Singapore, 2007.
- Guasch, J. Luis, Jean-Louis Racine, et al., *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge.* Washington: The World Bank, 2007.
- Juran, Joseph M. dan A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook 5th ed* New York: McGraw-Hill, 1999.
- Rakha, Ahmed Hassan, Mohamed Mahmoud Abouzid, "The Impact of Implementing Quality Management System (ISO 9001: 2008) on the Job Performance of Employees at Najran University." *Journal of Resources Development and Management* ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.15, 2015, www.iiste.org
- Ross, Jeol E., *Total Quality Management: Text, Cases and Readings 2nd ed.* Singapore: St. Lucie Press, 1995.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education 3rd ed.* London: Kogan Page, 2002.
- Schermerhon, John R, *Organizational Behavior 11th ed.* Hoboken (Asia): John Wiley & Sons, 2011.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson, 2006.