

## MANAJEMEN PERUBAHAN KEPALA SEKOLAH MENENGAH TEOLOGI KRISTEN TARUS

Sem Saetban\*)

Institut Agama Kristen Negeri Kupang, NTT, Indonesia

\*)Corresponding author, e-mail: [semsaetban20@gmail.com](mailto:semsaetban20@gmail.com)

### Abstract

Objectives achieved in this article that is to know the process of management of change that applied to the principal in improving the quality output High School student Christian Theology Tarus. Then the results obtained in writing this article are: 1). Planning: One of the shape changes in vital that occur in the planning of the program year 2019 appears in three roles is important that carried the head of School of Christian Theology Tarus namely as a catalyst, giving solutions and mediator ; 2). Implementation: School finance and implementing character. 3). Evaluation and follow-up: Not maximal evaluation of the program at the school is, causing the plan follow- lanjutpun not be done in a maximum, because in substantive terms of this only can be done when there is an evaluation comprehensively against semuan program that has been designed

**Keywords:** management, principal

### Abstrak

Tujuan yang dicapai pada artikel ini yakni untuk mengetahui proses manajemen perubahan yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu output siswa SMTK Tarus. Maka hasil yang diperoleh pada penulisan artikel ini adalah: 1). Perencanaan: Salah satu bentuk perubahan penting yang terjadi dalam perencanaan program tahun 2019 tampak dalam tiga peran penting yang dilakukan kepala SMTK Tarus yakni sebagai katalis, pemberi solusi dan mediator; 2). Pelaksanaan: Keuangan sekolah dan karakter pelaksana. 3). Evaluasi dan tindak lanjut: Belum maksimalnya evaluasi program pada sekolah ini, menyebabkan rencana tindak lanjutpun tidak dapat dilakukan secara maksimal, sebab secara substantif hal ini hanya dapat dilakukan apabila ada evaluasi komprehensif terhadap semuan program yang telah dirancang

**Katakunci :** manajemen, kepala sekolah

**How to Cite:** Saetban, Sem. (2020). Manajemen Perubahan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 13(2): pp. 120-126. DOI 10.33541/jdp.v13i2.1695

### Pendahuluan

Dunia pendidikan di Indonesia saat ini menghadapi dua persoalan sekaligus. Secara eksternal persoalan pertama bersumber dari kemajuan teknologi yang sudah mencapai tahapan revolusioner (revolusi industri 4.0), yang menyebabkan terjadinya percepatan laju informasi yang sangat masif sehingga dunia pendidikan khususnya sekolah semakin jauh tertinggal. Secara internal dunia pendidikan juga masih menghadapi masalah pemerataan layanan pendidikan oleh pemerintah bagi seluruh anak usia sekolah di Indonesia. Di sisi lain,

disparitas mutu pendidikan terkait dengan kualitas dan kompetensi lulusan yang masih belum setara bila dibandingkan lulusan pendidikan dari negara-negara maju.

Di samping kedua persoalan utama tersebut, lulusan dunia pendidikan ternyata belum mampu membangun kemandirian bangsa, menciptakan ilmu dan teknologi yang modern. Relevansi pendidikan terkait dengan kesesuaian antar isi kurikulum dan pembelajaran dengan kompetensi lulusan dengan dunia usaha dan dunia industri masih terkendala. Upaya meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan dengan perubahan lingkungan global, telah dilakukan pemerintah melalui kebijakan mengembangkan kurikulum sekolah dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dengan kurikulum baru yang disebut dengan kurikulum tahun 2013.

Berubahnya kurikulum sekolah dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan menjadi kurikulum 2013, membawa perubahan dalam sistem manajemen pengelolaan sekolah. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah harus memahami manajemen perubahan dan mampu mengelola perubahan sekolah kearah yang lebih baik.

Argumentasi di atas menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memegang peranan sentral dalam implementasi proses manajemen perubahan di sekolah. Walaupun dalam pelaksanaannya dapat di delegasikan ke dalam team kerja yang bersifat operasional, kepala sekolah merupakan 'ujung tombak' dari kelompok kerja tersebut.

Untuk itu, terdapat beberapa atribut personal maupun keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan tersebut. Apa yang dimaksud dengan atribut personal meliputi beberapa hal. Pertama, adanya keinginan yang bersifat intrinsik, timbul dari dalam diri sendiri, untuk melakukan perubahan nyata. Tanpa adanya motivasi intrinsik tersebut, proses perubahan akan mengalami kendala dan akan bersifat 'setengah-setengah'. Motivasi intrinsik ini mungkin sulit 'diukur' namun dapat 'dirasakan' oleh segenap anggota komunitas sekolah. Pada akhirnya, hal ini akan tampak dari perilaku nyata sehari-hari dimana kepala sekolah memberikan contoh perilaku konkrit 'do the talk' yang secara nyata dapat dilihat oleh orang lain.

Kedua, adanya keinginan sekaligus keterampilan untuk 'mendengarkan aktif'. Yang dimaksud di sini adalah kemauan untuk menerima berbagai informasi, input, masukan dari para pihak, terkait dengan kinerja sekolah maupun dalam melakukan rencana pengembangan sekolah. Hal ini bagai pedang bermata dua. Di satu sisi kepala sekolah akan mendapatkan informasi yang bermanfaat dari stakholder yang terlibat. Di sisi lain, komitmen stakeholder dalam melakukan perubahan akan terbangun, karena mereka akan merasa menjadi 'bagian' dari proses perubahan tersebut, karena umpan balik dari mereka 'didengarkan dan ditindaklanjuti' oleh kepala sekolah sebagai garda depan proses tersebut.

Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus adalah salah satu sekolah yang ada di kecamatan Kupang Tengah, Kabupaten Kupang yang memiliki aktifitas yang tinggi. Tingginya tingkat aktivitas ini disebabkan sekolah ini berada di perbatasan Kabupaten Kupang dengan Kota Kupang sekaligus Ibu Kota Provinsi. Tingginya tingkat aktifitas kepala sekolah di sekolah berdampak pula pada kurangnya intensitas kepala sekolah melaksanakan tugas pokoknya sebagai guru yang wajib mengajar.

Kajian awal melalui wawancara dengan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus menunjukkan bahwa mata pelajaran yang diasuhnya adalah mata pelajaran Pendidikan Agama Kristen, tetapi sampai dengan akhir tahun ajaran ia hanya melaksanakan KBM di kelas sebanyak dua kali pertemuan, karena harus memenuhi berbagai undangan rapat yang diterima bahkan tugas supervisi pun sering tidak dilakukan karena tugas manajerial sering menyita waktu dan tenaga. Kondisi dilematis ini sering dialami kepala

sekolah baik sebagai manajer di sekolah maupun dalam pelaksanaan tugas pokok mengajarnya. Konsekuensi penting dari situasi problematik membutuhkan pendekatan manajemen yang tepat dan relevan dengan konteks yang ada maupun tuntutan perubahan yang sedang terjadi.

Mengacu pada situasi problematik dan data di atas maka dirasakan penting untuk melakukan penelitian dengan tema Analisis manajerial kepala sekolah suatu studi manajerial kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan pengelolaan perubahan di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus.

## **Metode Penelitian**

Penulisan ini lebih bersifat deskriptif kualitatif, di mana peneliti menggali sebanyak mungkin informasi dari beberapa pihak yang memiliki kompetensi dan terlibat langsung dalam manajemen perubahan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus.

## **Hasil dan Pembahasan**

### Perencanaan

Terkait dengan aspek perencanaan, hasil penelitian di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang menunjukkan bahwa, dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin perubahan, kepala sekolah memiliki dokumen perencanaan. Menurut responden diteliti, penyusunan program kerja sekolah ini dirumuskan bersama dewan guru kemudian diajukan dalam rapat komite untuk diputuskan bersama dan ditetapkan sebagai program kerja tahunan.

Mekanisme penyusunan program tahunan dengan melibatkan dewan guru dan komite terkait menunjukkan bahwa di sekolah ini mulai diterapkan manajemen perubahan, sebab sebuah perencanaan program yang baik memang seharusnya melibatkan berbagai pihak terkait sehingga dapat diserap aspirasi semua pihak agar dapat mengakomodasi kebutuhan perubahan macam apa yang dikehendaki bersama.

Hal menarik lainnya yang ditemukan dalam penelitian ini terkait pendekatan yang digunakan kepala sekolah terkait rencana perubahan yang dituangkan dalam program tahunan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian pada sejumlah dokumen sekolah (seperti undangan rapat penyusunan program sekolah) ditemukan bahwa Kepala sekolah memulai rapat dengan mengundang badan pengurus komite untuk menyusun konsep program yang diusulkan dalam rapat komite. Temuan ini menunjukkan adanya pendekatan baru yang menjelaskan adanya perubahan pendekatan terhadap perencanaan program tahun 2019, dibanding tahun-tahun sebelumnya.

Salah satu bentuk perubahan penting yang terjadi dalam perencanaan program tahun 2019 tampak dalam tiga peran penting yang dilakukan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus yakni sebagai katalis, pemberi solusi dan mediator.

### Katalis

Peran ini dilakukan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus dalam meyakinkan para guru, orang tua murid dan murid bahwa perubahan pendekatan yang dilakukan berujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah ke arah yang lebih baik.

Bagi Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus, peningkatan mutu layanan sekolah sebagai indikator perubahan mesti dimulai dari sistem perencanaan yang melibatkan seluruh elemen terkait. Ini penting dilakukan agar dapat diperoleh program kerja yang dapat menampung aspirasi semua pihak sekaligus dapat dievaluasi capaiannya setiap saat berdasarkan indikator program yang terukur.

#### Pemberi Solusi

Selain menjalankan perannya sebagai katalisator, Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus juga memainkan perannya sebagai pemberi solusi. Pemberian solusi dilakukan kepala sekolah jika ada persoalan yang dialami oleh guru, siswa dan orang tua murid. Sebagai pemimpin di sekolah, peran ini sangat penting agar dapat diciptakan suasana harmonis bagi semua pihak, sehingga memungkinkan program yang dirancang dapat terlaksana tanpa ada hambatan yang berarti.

#### Mediator

Peran lain yang dilakukan kepala sekolah ini yaitu sebagai mediator dalam membangun relasi dengan stakeholder lainnya demi kemajuan dan peningkatan mutu sekolah.

Gambaran mengenai peran kepala sekolah sebagai katalisator, problem solver dan mediator ini merupakan sebuah terobosan baru, sebab sebelum tahun 2019, ketiga peran ini praktis tidak dilaksanakan, dan terkesan program yang disusun berjalan “apa adanya” tanpa kiat-kiat taktis yang dilakukan untuk mendukung perubahan sekolah ke arah yang dikehendaki bersama semua pihak.

Terkait model kepemimpinan kepala sekolah yang membiarkan segala sesuatu berjalan apa adanya, merupakan salah satu persoalan yang dapat menghambat perkembangan sekolah. Stan Kossen mengkonstantir bahwa, “terlalu sering manajer dalam organisasi tidak menyisihkan waktu yang diperlukan guna menganalisis kondisi atau sikap yang berubah dan tiba – tiba mendapati dirinya di tengah kesulitan yang hebat.” Apa yang hendak dikemukakan Kossen adalah, bahwa perencanaan memiliki porsi yang penting karena dalam perencanaan kepala sekolah melakukan analisis yang mendalam sehingga sekolah dalam hal ini kepala sekolah tidak mengalami kesulitan yang berat dalam menata manajemen sekolah dan mengurangi masalah yang berdampak pada memudahkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah tersebut.

Terkait dengan upaya mencapai tujuan pembelajaran, beberapa strategi perubahan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus meliputi:

#### Membangun dan mengintensifkan komunikasi

Wawancara peneliti dengan beberapa informan di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus menunjukkan bahwa, untuk melaksanakan suatu kegiatan sekolah terutama yang terkait dengan pembelajaran, kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen selalu menggunakan pola pendekatan komunikatif. Membicarakan secara terbuka dalam rapat dewan guru. Pola komunikasi ini menjadi modal terkuat untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Hal menarik lainnya menurut informan yang diwawancarai yaitu, kepala sekolah memiliki sikap open minded yang bersedia menerima masukan ataupun koreksi dari semua pihak yang bertujuan mendukung pencapaian kualitas pembelajaran di sekolah. Hal ini sangat menarik sebab, hanya dengan pikiran pemimpin yang terbuka, semua pihak akan saling akan mengambil peran sebagai bagian sesuai dengan fungsinya masing-masing.

## Partisipasi

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus selalu terlibat aktif dalam setiap aktifitas yang dilakukan disekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan “partisipatoris” dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin sekolah. Bentuk partisipasi kepala sekolah ini menggambarkan sikap kepelayanan, karena mampu terlibat dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Sikap ini hanya mungkin dilakukan oleh mereka yang memiliki komitmen tinggi terhadap fungsinya sebagai pemimpin disekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus selalu berpartisipasi dalam sejumlah kegiatan yang digelar seperti MGMP maupun K3S. Hal ini terbukti dari hasil telaah sejumlah dokumen terkait dimana kepala sekolah terlibat aktif dalam berbagai kegiatan dimaksud.

## Mediator dan Motivator

Sebagai sekolah swasta tentunya beban paling berat adalah memberikan motivasi bagi pendidik honor yang penghasilannya pas-pasan dengan beban kerja yang berat. Untuk itu sebagai kepala sekolah yang memiliki karakter motivator bagi semua komponen di sekolah agar tetap bekerja maksimal walaupun kekurangan menjadi bagian tak terhindarkan. Untuk mengurangi kondisi ini kepala sekolah Sekolah Menengah Teologi Kristen menjadi mediator ulung bagi sekolah dengan pihak – pihak terkait sehingga kebutuhan guru terpenuhi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa komponen ini berjalan cukup baik sehingga Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus sering mendapatkan bantuan baik itu dari Kementerian Agama Republik Indonesia maupun dari pemerintahan daerah.

Salah satu hal menarik yang ditemukan dalam setting penelitian yaitu penyusunan program yang melibatkan perangkat desa setempat. Bagi pihak sekolah, alasan mengapa ini dilakukan adalah: pertama, dimaksudkan agar program sekolah sinkron dengan program desa dalam bidang pendidikan. Kedua, mayoritas siswa adalah warga desa setempat sehingga pemerintah desa memandang wajib menolong masyarakat dengan memberikan program – program yang sesuai kebutuhan sekolah. Ketiga, pemerintah desa pun memiliki sejumlah program yang bersentuhan langsung dengan sekolah melalui dana desa yang sementara ini diharapkan program ini tetap dipertahankan. Pertanyaannya bagaimana dengan masyarakat yang berada di wilayah kelurahan? bagi peneliti antara desa dan kelurahan tidak ada perbedaan, sehingga perlu diperlakukan secara adil dan merata.

Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari segi manajemen ada terobosan baru bahwa ada perubahan dalam keputusan manajerial Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus, terkait dengan perencanaan program sekolah, meskipun perencanaan dimaksud masih sebatas perencanaan jangka pendek atau satu tahun, sementara perencanaan yang mengarah pada visi dan misi sekolah bagi peneliti belum terlihat.

## Pelaksanaan

Temuan penelitian berhubungan dengan dimensi pelaksanaan program menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi antara perencanaan dengan implementasinya. Hal ini tampak dari pembayaran honor guru-guru komite yang sering tidak tepat waktu, sehingga sering menimbulkan keluhan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait masalah ini diperoleh informasi bahwa hal ini terjadi karena: “dana komite sangat minim dan dana bos pusat pun dicairkan setiap 3 (tiga) bulan sekali.” Penjelasan ini sejalan dengan daftar pembayaran gaji komite dari bendahara komite.

Selain gaji beberapa program pun berjalan tidak sesuai rencana bahkan ada beberapa kebijakan yang dilaksanakan oleh Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang tidak sesuai dengan program, seperti pelaksanaan ujian semester seringkali tidak sesuai dengan kelender pendidikan, ujian kenaikan kelas dan rapat pembagian rapor pun demikian. Hal ini terbukti dari tanggal penerimaan raport yang tertulis pada laporan pendidikan siswa dengan tanggal pembagian laporan akhir semester pada program kerja tahunan. Hasil wawancara dengan para informan menjelaskan bahwa hal tersebut biasa dalam kehidupan di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang dan lembaga-lembaga pada umumnya di Indonesia. Dengan kata lain Hasil penelusuran dokumen-dokumen Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang seperti notulen dan daftar hadir rapat penetapan kenaikan kelas, rapat komite, ataupun kegiatan lainnya tidak konsisten dengan perencanaan, oleh karena itu dalam manajemen perubahan kepala sekolah mengalami perbedaan – perbedaan yang mengganggu tingkat kualitas dan tingkat konsistensi. Dalam kondisi demikian Kossen berpendapat bahwa perubahan saja tidak melahirkan kemajuan tetapi tanpa perubahan tidak mungkin ada tanpa kemajuan.”

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa, aspek pelaksanaan manajemen perubahan Kepala Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang belum berjalan semestinya. Penyebab ketidaksesuaian ini disebabkan oleh: pertama, keuangan sekolah menjadi salah satu penyebab inkonsistensi antara rencana dan pelaksanaan, misalnya gaji guru atau program pembangunan. Kedua karakter pelaksana. Apa yang dikaksud dengan karakter pelaksana yaitu, tidak jujur, malas, tidak tepat waktu, sering menunda – nunda pekerjaan, dst. Hasil penelitian melalui terhadap daftar hadir peserta rapat menunjukkan bahwa peserta rapat yang sering terlambat lebih dari 30 (tiga puluh) menit setelah rapat dimulai.

Fakta-fakta di atas mengingatkan kita pada tulisan Thomas Hardy bahwa “waktu mengubah segala – galanya kecuali dalam diri kita yang selalu kaget karena perubahan.” Dengan demikian tingkat disiplin waktu dalam manajemen perubahan kepala sekolah harusnya dimulai dari diri sendiri dalam hal ini setiap guru dan pegawai di sekolah. faktanya, perubahan sering terjadi hanyalah sesudah para guru, kepala sekolah dan pegawai mengalami dan mengakui bahwa kondisi sekolah dalam keadaan kritis.

#### Evaluasi dan Rencana Tindak Lanjut

Hasil telaah terhadap sejumlah dokumen di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang menunjukkan bahwa evaluasi program sekolah kurang dilaksanakan oleh pihak sekolah. Hal ini diukur dari semua program sekolah hanya kegiatan – kegiatan besar saja yang dievaluasi tetapi evaluasi yang dilaksanakan hanya berupa laporan tertulis atau sering disebut dengan laporan pertanggung jawaban. Sementara evaluasi dalam bentuk rapat terbuka baik itu oleh komite maupun sekolah tidak pernah dilaksanakan. Belum maksimalnya pelaksanaan evaluasi program di sekolah merupakan sebuah antitesis yang cukup merugikan sekolah sebab, evaluasi merupakan alat paling baik melakukan pembenahan yang signifikan demi pencapaian tujuan pendidikan pada aras sekolah. Belum maksimalnya evaluasi program pada sekolah ini, menyebabkan rencana tindak lanjutpun tidak dapat dilakukan secara maksimal, sebab secara substantif hal ini hanya dapat dilakukan apabila ada evaluasi komprehensif terhadap semua program yang telah dirancang.

#### Kesimpulan dan Saran

Manajemen kepemimpinan perubahan pada Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang, masih terbatas pada dimensi perencanaan dan belum diikuti pada level implementasi dan evaluasinya. Dua alasan utama mengapa masih ada hambatan pada dua hal yang disebutkan terakhir yaitu, kendala atau keterbatasan budgeting terkait pembiayaan honor serta masih rendahnya etos kerja. Kedua kendala ini menjadi pemicu

utama kemandegan implementasi program yang telah disusun, belum maksimalnya mekanisme evaluasi program yang harus dilakukan dan dan kemungkinan rencana tindak lanjut. Kondisi ini menggambarkan adanya dialektika manajemen kepemimpinan perubahan di Sekolah Menengah Teologi Kristen Tarus Kabupaten Kupang yang masih berjalan alamiah dan belum mengalami perkembangan yang berarti.

## Referensi

- BSNP. (2007). Panduan Penilaian Kelompok Mata Pelajaran Ilmu Pengetahuan dan teknologi.
- Depdiknas. (2008). Pedoman Penilaian dan Raport Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan
- Mulyasa. (2013). *Implementasi Kurikulum 2013*. Jakarta : Rosda Karya
- Hamalik, Oemar. (2002). *Psikologi Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar Baru Algesindo
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 54 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 64 tahun 2013 tentang Standar Proses
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 65 tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 SMA/MA dan SMK/MAK : Bahasa Indonesia.
- Kemeterian Pendidikan dan Kebudayaan. Penilaian Autentik pada Proses dan Hasil Belajar. 2013. Hand Out 2.3.1. Pelatihan Instruktur Nasional Implementasi Kurikulum 2013
- Kossen, Stan. (1993). *Aspek Manusiawi dalam organisasi*. Jakarta
- Lyn, Anderson dan Anderson S. (2013). *Beyon Change Management: Advance Strategies For Today's Transformation Leaders*. Sanfancisco : Jossey – Bass
- Mthel, Gordon. (1999). *Change Management: Best pratice in whle school development*. Danida. Denmark
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. (2014). *Manajemen Kepemimpinan Sekolah. Bahan Ajar Implementasi Kurikulum 2013 untuk kepala sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Shuttleworth, Dale E. (2003). *School Management in Transition*. London: Routledge
- Wulan, Ana Ratna. (2013). Penilaian proses dan hasil belajar kurikulum 2013. Bahan paparan: disajikan dalam workshop pemhanasa dan finalisasi naskah pendukung pembelajaran, Direktorat Pembinaan SMA, Kemendikbud, 22 Agustus 2013.