

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI INOVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Herawati¹, Rafni Fajriati²

¹Universitas Ubudiyah Indonesia, Jln. Alue Naga, Ds. Tibang, Kec. Syiah Kuala, Kota Banda Aceh

²IAIN Lhokseumawe, Jalan Medan – Banda Aceh, Buketrata, Kota Lhokseumawe

Korespondensi Penulis: herawati@uui.ac.id

Abstrak

Upaya menyelaraskan peran kepala sekolah yang sesuai dengan kemajuan IPTEK dan perkembangan zaman, tidak terlepas dengan perannya sebagai seorang innovator pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai innovator merupakan pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Peran ini sesuai dengan tuntutan pemerintah dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional yang memberikan batasan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: kinerja kepala sekolah yang mampu menciptakan inovasi pendidikan di sekolah dan inovasi-inovasi yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu menela'ah, mengumpulkan, menyusun, mengklarifikasikan, dan menggambarkan masalah yang ada pada saat sekarang melalui buku-buku terkait, jurnal/artikel, majalah-majalah serta referensi terkait lainnya tentang Manajemen Kepala Sekolah sebagai Inovator di sekolah yang up to date dan terbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Peran kepala sekolah dalam manajemen pendidikan di sekolah, di antaranya: kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), manajer, supervisor, innovator, motivator, dan *leader*. Peran kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dalam kinerja kepala sekolah yang teraplikasi secara *konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional* dan *objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel*. Visi dan sekolah inovatif dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui 4 strategi, yaitu: a) Merenungkan gagasan, b) Mengatur tata nilai, c) *Shared Problem*, dan d) Merubah kondisi. Dan bentuk-bentuk inovasi yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah dapat berupa: inovasi fisik dan non fisik. Inovasi fisik, meliputi; kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, dan strategi pembelajaran. Sedangkan inovasi non fisik, meliputi: pengelolaan siswa, tenaga guru, dan hubungan masyarakat.

Kata Kunci: Peran Kepala Sekolah, Inovator, dan Mutu Pendidikan

**THE ROLE OF THE SCHOOL PRINCIPLE AS AN INNOVATOR
IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN SCHOOLS**

Abstract

Efforts to align the role of the school principal in accordance with the progress of science and technology and the times are inseparable from his role as an educational innovator in schools. The principal as an innovator is a dynamic and creative person who is not stuck in a routine. This role is in accordance with the demands of the government in Law no. 20 of 2003 concerning the National Education system which provides educational boundaries as a conscious and planned effort to create a learning atmosphere and learning process so that students actively develop their potential to have religious spiritual strength, self-control, personality, intelligence, noble character, and skills that are needed by himself, society, nation and state. The purpose of this study was to determine: the performance of school principals who are able to create educational innovations in schools and innovations that can be applied in school principal leadership to improve the quality of education in schools. This research method is a qualitative descriptive method, namely examining, collecting, compiling, clarifying, and describing the problems that exist at the moment through related books, journals/articles, magazines and other related references about Principal Management as an Innovator. in schools that are up to date and newest. The results of the study show that: The role of the principal in education management in schools includes: the principal as an educator, manager, supervisor, innovator, motivator, and leader. The role of the principal as an innovator will be reflected in the performance of the principal which is applied constructively, creatively, delegatively, integratively, rationally and objectively, pragmatically, exemplary, disciplined, adaptable and flexible. Innovative visions and schools can be pursued by school principals through 4 strategies, namely: a) pondering ideas, b) setting values, c) shared problems, and d) changing conditions. And forms of innovation that can be applied in school principal leadership can be in the form of: physical and non-physical innovations. Physical innovation, including; curriculum, facilities and infrastructure, financial management, and learning strategies. While non-physical innovations include: student management, teacher staff, and community relations.

Keywords: *The Role of Principals, Innovators, and Quality of Education*

PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi yang demikian pesat, memposisikan pendidikan sebagai salah satu komponen pendukung yang harus ditempuh oleh setiap personal maupun sosial agar mampu mengembangkan potensi diri sesuai dengan tuntutan zaman. Indikasi perkembangan ini membuktikan adanya peningkatan *Human Resources* secara berkesinambungan. Percepatan peningkatan SDM ini juga memiliki hubungan yang signifikan terhadap sektor industri. Dengan demikian,

jelas adanya benang merah terhadap dunia pendidikan yang mengarah pada sebuah pertanyaan: “Sudah siapkah lembaga pendidikan mengantisipasi percepatan kemajuan zaman tersebut?”.

Untuk menjawab pertanyaan di atas, perlu upaya ekstra keras dari civitas lembaga pendidikan dalam mempersiapkan infrastrukturnya; baik aspek proses, hasil dan sumberdaya manusianya. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang turut bertanggungjawab dalam mengkoordinir arah perkembangan zaman, tentu di dalamnya membutuhkan sebuah

manajemen yang solid dan terkoordinir, sejak dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengawasan. Hal ini mengindikasikan kepada perlunya peran seorang pemimpin yaitu kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen organisasi sekolah yang sangat menentukan ketercapaian tujuan suatu proses pendidikan. Sagala (2010: 88) mengemukakan bahwa, kepala sekolah sebagai "*human resource manager*" adalah orang yang diberi tugas dan tanggungjawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Namun demikian untuk menjadi seorang kepala sekolah bukanlah perkara mudah, karena untuk itu sejumlah prasyarat harus terpenuhi dan terinternalisasi dalam diri seorang kepala sekolah yang ideal.

Selain berkiprah sebagai seorang manajer yang dituntut menguasai seluruh aspek manajemen sekolah, ia juga mengemban tanggungjawab besar dalam memimpin dan merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, orientasi dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Hal ini menjadi demikian berat, setelah sistem ketatanegaraan yang berubah corak dari sentralisasi ke arah otonomi, maka praktik manajemen pendidikan di Indonesia turut berubah seiring dikeluarkannya UU RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, membawa konsekuensi bagi pengelolaan pendidikan, yaitu perubahan orientasi pendidikan dari manajemen yang bersifat sentralistik ke arah desentralistik (Hasbullah, 2007: 2). Dimana pengelolaan pendidikan diserahkan sepenuhnya kepada sekolah, sekolah tidak lagi di *handle* sepenuhnya oleh pemerintah dengan pola

top down (dituntun) sebagaimana sebelumnya. Momen inilah yang menjadi langkah awal lahirnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang secara otomatis menuntut kepala sekolah untuk mampu menyelenggarakan proses pendidikan, melakukan berbagai kegiatan inovatif dalam peningkatan mutu, dan memberdayakan seluruh sumberdaya manusia, sumberdaya belajar, serta sumberdaya dana dan fasilitas (Murniati, 2008: 16-17).

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin yang ideal yang berkomitmen tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Fenomena ini dapat mengakibatkan buruknya iklim dan budaya di sekolah, bahkan menimbulkan banyak konflik dan stres para bawahan. Hal ini perlu penanganan serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang penting dalam membangun sekolah yang efektif. Mulyasa (2011: 17) mengemukakan bahwa, kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah hendaknya dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, penuh pertimbangan, baik secara individu maupun kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerjasama dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dari hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran yang sangat

penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, budaya dan seni.

Upaya menyelaraskan peran kepala sekolah yang sesuai dengan kemajuan IPTEK dan perkembangan zaman, tentunya tidak terlepas dengan salah satu peran kepala sekolah; yaitu sebagai seorang innovator pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai innovator merupakan pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Peran ini sesuai dengan tuntutan pemerintah dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional yang memberikan batasan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dewasa ini, masih ditemui adanya kepala sekolah yang terpaku pada pendidikan sekolah berbasis warisan (paradigma pendidikan lama) yang kurang peka dengan perkembangan zaman, bahkan jika ada suatu pembaharuan dalam bidang pendidikan terkesan asing dan sulit untuk diterima sebagai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah lebih menuntut peran guru secara personal untuk mengembangkan keterampilan dan kreatifitasnya dalam mengajar. Padahal kesemua itu baru dapat terwujud secara dinamis dengan adanya kerjasama dan koordinasi serta bimbingan sang kepala sekolah yang inovatif. Dengan kata lain, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator; kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan

lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Mulyasa, 2005: 118).

Selain itu Edmons (Sagala, 2005) menambahkan bahwa sekolah yang efektif menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkat yang efektif. Asumsinya bahwa sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumberdaya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya yang ada di sekolah, maka kepala sekolah harus memahami perannya. Demikian pula perannya sebagai sang innovator yang akan mewujudkan sekolah inovatif dan relevan dengan dinamika hidup yang kian berkembang secara global.

Pandangan di atas menunjukkan begitu pentingnya menelaah dan membahas kembali tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai innovator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

METODE

Metode penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu menela'ah, mengumpulkan, menyusun, mengklarifikasikan, dan menggambarkan masalah yang ada pada saat sekarang melalui buku-buku terkait, jurnal/artikel, majalah-majalah serta referensi terkait lainnya tentang Manajemen Kepala Sekolah sebagai Inovator di sekolah yang up to date dan terbaru

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI INOVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Innovator di Sekolah

1. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Pendidikan

Paradigma pendidikan saat ini yang memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya, sangat memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial. Hal itu dimaksudkan agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Berdasarkan peraturan tersebut, jelas bahwa demikian kompleksnya tugas seorang kepala sekolah dan menuntut kinerja yang efektif dan efisien. Selain itu, perkembangan IPTEK, seni dan budaya dalam dunia pendidikan berkembang demikian pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Kondisi penuh tantangan bagi sang kepala sekolah dalam hal pelaksanaan dan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan sebagai bentuk upaya peningkatan kualitas pendidikan. Dalam hal ini manajemen kepala sekolah perlu ditingkatkan secara profesional guna mendukung program pemerintah; sehubungan dengan desentralisasi

pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, undang-undang Sisdiknas dan sebagainya. Kesemua hal tersebut menuntut peran aktif dan kinerja profesional kepala sekolah yang harus ditingkatkan secara berkesinambungan.

Berkenaan dengan manajemen, Wahyudi (2009: 64) mendefinisikannya sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Syafaruddin (2005: 42) menyatakan hal yang senada bahwa, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen memiliki beberapa fungsi, yaitu; (1) fungsi perencanaan (*planning*), (2) fungsi pengorganisasian (*organizing*), (3) fungsi pengaturan (*directing*), (4) fungsi koordinasi (*coordinating*), (5) fungsi komunikasi (*communicating*), (6) fungsi pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan uraian di atas, seyogyanya seorang kepala sekolah juga memiliki sejumlah peran dalam pelaksanaan manajemen sebuah sekolah agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Adapun sejumlah peran kepala sekolah tersebut adalah; peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, supervisor, *leader*, *innovator*, dan motivator.

2. Kepala Sekolah Sebagai Innovator Pendidikan di Sekolah

Dalam kamus bahasa Indonesia (1996: 541), inovasi ialah pemasukan, atau pengenalan hal-hal baru; pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat). Sedangkan Miles (Soemanto, 1980: 62)

mendefinisikan inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan sistem. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan.

Dalam dunia pendidikan merupakan inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dengan demikian inovasi adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau discovery, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial. Dalam rangka peningkatan kualitas sekolah, inovasi pendidikan adalah keharusan. Oleh karena itu, inovasi pendidikan harus didukung oleh seluruh komponen sekolah, yaitu; kepala sekolah, guru, staf, karyawan, siswa, komite sekolah, dan selainnya. Di antara kesemua komponen tersebut, kepala sekolah menjadi komponen yang paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan inovasi pendidikan di sekolah.

Imat R. Amidjaya (Dadi Permadi, 1999: 28) mengemukakan hal terkait, bahwa dalam inovasi pendidikan kepala sekolah dan guru adalah sumber inovasi yang penting. Perasaan dan persepsi merekalah yang harus menjadi data-data dasar inovasi. Pengalaman mereka yang harus dihayati, dan pada akhirnya guru dan kepala sekolah itu sendiri turut serta dalam membuat keputusan-keputusan inovasi dalam menaikkan mutu pendidikan.

Sudarman (2002:145) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kendatipun ia sebagai seorang guru yang mendapat tugas tambahan, namun ia merupakan orang yang paling bertanggungjawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Mulyasa (2005: 182) secara tersirat menegaskan bahwa tugas dan tanggungjawab kepala sekolah menyangkut seluruh kegiatan di sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumberdaya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Aspek lain yang menjadi kunci kesuksesan kepala sekolah dalam menjalankan perannya di sekolah adalah dengan mengupayakan sejumlah perbaikan kualitas pendidikan dengan memberikan bimbingan kepada guru dalam memperbaiki mutu proses KBM. Ukuran kesuksesan dalam menjalankan peran kepala sekolah ini dapat dilihat dari kemampuannya dalam menciptakan “iklim pembelajaran”, dengan mempengaruhi, mengajak, mendorong guru, siswa, dan staf lainnya untuk dapat melaksanakan tugas mereka masing-masing secara optimal.

Paradigma baru pendidikan yang telah diuraikan di atas, secara tidak langsung menuntut salah satu peran dan tanggungjawab kepala sekolah yang demikian kompleks, salah satunya adalah peran sebagai innovator pendidikan. Peran ini akan tercermin dalam setiap tata laksana kinerja kepala sekolah yang teraplikasi secara *konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel*. Mulyasa (2005: 118) menjelaskan secara garis besar definisi masing-masing karakteristik kinerja dari kepala sekolah yang inovatif, yaitu:

- a. *Konstruktif*; di mana kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan senantiasa berusaha mendorong dan membina setiap tenaga pendidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya.
- b. *Kreatif*; yakni upaya kepala sekolah untuk mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya guna meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan. Hal ini dilakukan agar para tenaga pendidikan dapat memahami setiap hal yang disampaikan kepala sekolah selaku pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- c. *Delegatif*; kepala sekolah senantiasa mendelegasikan tugas kepada tenaga pendidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.
- d. *Integratif*; kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga menghasilkan sinergi dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.
- e. *Rasional dan objektif*; kepala sekolah berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- f. *Pragmatis*; kepala sekolah berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
- g. *Keteladanan*; kepala sekolah senantiasa menjadi contoh dan teladan yang baik bagi seluruh warga sekolah.
- h. *Adaptabel dan fleksibel*; kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah yang inovatif tidak bisa hanya berpangku tangan tanpa bertindak dan berusaha melakukan berbagai pembaharuan di sekolah. Dikarenakan kepala sekolah merupakan ujung tombak kesuksesan pendidikan di sekolah. Sehubungan dengan hal ini Mulyasa (2005: 119) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut salah satunya adalah *moving class*.

Pada dasarnya peran kepala sekolah sebagai innovator meliputi dua hal, yaitu kemampuan untuk mencari/mengemukakan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut: (<http://sman32-jkt.sch.id/web/?pageid=2424>).

a. *Kemampuan mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan di sekolah*

Indikator yang menjadi acuan dalam menilai seorang kepala sekolah sehingga dapat dikategorikan sebagai innovator adalah proaktif dalam mencari dan menemukan gagasan baru, dan mampu memilih gagasan baru yang relevan. Dalam hal ini indikator acuan dalam menilai kinerja kepala sekolah sebagai innovator, sebagai berikut:

- Ada gagasan baru yang tertulis untuk pembaharuan di sekolah
- Mau memperhatikan/mempertimbangkan gagasan baru dari orang lain
- Tertera dalam notulen rapat tentang gagasan baru dari sesama anggota rapat
- Mampu mengadopsi gagasan baru sesuai dengan kemampuan sekolah
- Tertera dalam edaran sekolah/pengumuman tentang penerapan gagasan baru
- Mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik dan sinergis.

b. *Kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah*

Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja kepala sekolah di dalam melaksanakan pembaharuan di sekolah melalui kemampuan mengaplikasikan pembaharuan di bidang KBM dan BK, pembaharuan pembinaan guru dan karyawan, pembaharuan ekstrakurikuler, pembaharuan dalam menggali sumberdaya dari BP3/POMG atau masyarakat, mampu berprestasi melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti KIR, Paskibra, Pramuka, PMR, dan sebagainya. Adapun indikator acuan dalam kategori ini, sebagai berikut:

- Memiliki gagasan pembaharuan dalam KBM dan BK dengan sasaran yang jelas dan tertera pada program sekolah.
- Gagasan baru dalam KBM dan BK dijabarkan dalam program kerja
- Memiliki gagasan pembaharuan di bidang pembinaan guru dan karyawan yang dijabarkan dalam program kerja.
- Memiliki gagasan pembaharuan dalam bidang ekstrakurikuler (KIR, pramuka, paskibra, PMR, dan sebagainya) yang dijabarkan dalam program kerja.
- Memiliki gagasan pembaharuan di bidang BP3/POMG atau stakeholders sekolah lainnya yang dijabarkan dalam program kerja.

Selanjutnya Komariah dan Cepi Triatna (2005: 78) menyebutkan bahwa bertumbuh kembangnya sekolah inovatif yang bermutu sangat dipengaruhi oleh tipe pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah. Tiga tipe kepemimpinan tersebut, yaitu:

1. *Do it my way tipe*. Pimpinan tipe ini berasumsi bahwa inovasi lembaga terletak pada pemimpin, sedangkan para pembantunya hanya sebagai alat untuk mendukung ide-ide dan kebijakan yang diambil berdasarkan pengalaman masa lampau. Pimpinan tipe ini kurang percaya kepada kemampuan sub ordinatnya, sehingga akan

mendapatkan hambatan dan kesulitan dalam mengadakan inovasi dan reformasi. Dalam organisasi sekolah, tipe pimpinan ini sulit untuk menumbuhkan visi di antara para guru dan sulit menyamakan persepsi tentang misi sekolah.

2. *Get people involved tipe*. Tipe manajer ini berasumsi bahwa inovasi dan perubahan terjadi karena partisipasi dan kemampuan sub ordinat. Keberhasilan lembaga pendidikan dicapai karena upaya bersama antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan tipe ini responsif dan akomodatif terhadap aspirasi dan kreativitas guru. Oleh karena itu, kemampuan untuk menggerakkan, meningkatkan kemampuan dan kreativitas bawahannya (Wakil Kepala Sekolah, guru, tenaga administrasi, dan siswa) merupakan kunci keberhasilan lembaganya. Penanaman pemahaman dan sosialisasi mengenai wawasan visi, misi dan strategi organisasi kepada seluruh guru perlu dilakukan.
3. *Conscious revolution tipe*. Pimpinan tipe ini berasumsi bahwa inovasi dan perubahan tidak hanya tergantung dari dirinya, dengan pengontrolan ketat, namun sangat ditentukan oleh interaksi dan kesadaran bersama antara pimpinan dan sub ordinatnya. Inovasi dan perubahan memerlukan revolusi secara serentak, kompetensi ketat di dalam dan antar kelompok, dengan melalui reformasi. Kelemahan tipe pemimpin ini jika visi dan misi organisasi belum melekat dalam diri para pimpinan dan pengelola, maka akan terjadi

perpecahan dan konflik yang menuju disintegrasi. Oleh karena itu, pendekatan tipe revolusi ini memerlukan kesadaran tinggi dan bersifat komprehensif, serta tingkat kemampuan yang tinggi.

Selanjutnya Komariah dan Cepi (2005: 78) juga mengemukakan bahwa visi dan misi sekolah inovatif dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui 4 strategi, yaitu:

- a) Merenungkan gagasan. Pimpinan berupaya menumbuhkan ide dan merenungkan masa depan yang inovatif dengan jalan menumbuhkan dan membangun visi, membangun konsep manajemen kepada seluruh personal.
- b) Mengatur tata nilai. Mengatur tata nilai ini melalui tujuan di antara personal dari berbagai tingkatan, menciptakan personal melalui pendidikan dan pelatihan. Strategi ini disebut juga dengan pendekatan psikologis.
- c) *Shared Problem*. *Shared Problem* atau klarifikasi nilai ini dapat dilakukan melalui diagnosis tempat kerja, diskusi dan umpan balik atau disebut pula pendekatan budaya.
- d) Merubah kondisi. Merubah kondisi kerja dapat dilakukan melalui reformasi struktur, mengurangi personal, dan merubah sistem manajemen. Kegiatan ini dilakukan dengan pendekatan administratif.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa kepala sekolah adalah *top leader* dari suatu lembaga pendidikan. Kebijakan yang diputuskan merupakan hal yang strategis dalam keberhasilan sekolah. Kepala sekolah seharusnya orang yang memiliki kecerdasan, kreatifitas, visi, dan tujuan ke depan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan serta menatap realitas masyarakat yang semakin global. Dalam pandangan Gorton (1976: 215), kepala sekolah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi

pendidikan. Tugas pokok dalam inovasi pendidikan adalah menilai efektivitas program pengembangan sekolah.

Berdasarkan pendapat Gordon tersebut, dapat dipahami bahwa pimpinan atau kepala sekolah adalah *top leader* dari suatu lembaga pendidikan. Selaku pemimpin, kepala sekolah seyogyanya memberikan hal terbaik bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan yang dipimpin; berupa ide-ide inovasi, keteladanan, disiplin, berwibawa, melaksanakan KBM, dan bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Oleh sebab itu sebagai seorang innovator, kepala sekolah harus melaksanakan dua belas langkah berikut:

- 1) Sebelum melangkah lebih jauh, terlebih dahulu sang kepala sekolah harus mengetahui tugasnya sendiri. Tugas pokok itu menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan sehingga terhindar dari adanya penyimpangan tugas.
- 2) Mengetahui jumlah personil (guru/tenaga kependidikan) yang akan membantu proses inovasi di sekolah. Hal ini sangat penting untuk pembagian tugas secara adil. Dikarenakan jika suatu saat salah satu dari mereka tidak hadir, maka tugasnya dapat dilimpahkan kepada yang lain sehingga tidak merugikan sekolah.
- 3) Mengetahui nama setiap personil guru atau tenaga kependidikan. Dikarenakan secara psikologis, seseorang akan bersegera datang dan tergugah terhadap suatu panggilan dengan disebutkan namanya.
- 4) Mengetahui tugas masing-masing guru agar memudahkan proses koordinasi.
- 5) Memperhatikan kehadiran guru dan tanggap akan sebab ketidakhadiran.
- 6) Memfasilitasi guru dalam proses pembelajaran di sekolah.
- 7) Menilai kinerja guru, namun bukan berarti mencari-cari kesalahannya.

- Prioritas utama untuk melakukan perbaikan dan bimbingan.
- 8) Mengambil tindakan yang bijak terhadap kesalahan guru.
 - 9) Memprioritaskan karir guru dan memfasilitasinya.
 - 10) Memperhatikan kesejahteraan guru dan dirinya.
 - 11) Menciptakan suasana kekeluargaan.
 - 12) Memberikan laporan kepada atasan untuk dapat mengambil tindakan terhadap suatu hal yang terjadi.

Selain itu Ibrahim (1998: 172) berpandangan bahwa peran kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan adalah:

- Merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi pendidikan yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas.
- Mengidentifikasi masalah.
- Menentukan kebutuhan.
- Mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat.
- Menentukan alternatif kegiatan berdasarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul, baik dalam sistem (sekolah) maupun dari luar sistem (masyarakat).
- Menentukan alternatif pemecahan masalah.
- Menentukan alternatif cara pendayagunaan sumber yang ada.
- Menentukan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah.
- Menentukan alternatif pengambilan keputusan.
- Menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi pendidikan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.

Dengan demikian, jelas bahwa untuk melaksanakan perannya sebagai innovator pendidikan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dan sepatutnya diaplikasikan dalam kinerja seorang kepala sekolah guna

menunjang efektivitas sekolah inovatif dan memenuhi tanggungjawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sebagaimana telah diuraikan sebelumnya.

B. Inovasi-Inovasi Yang Dapat Diterapkan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam *Total Quality Management*. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Peter dan Austin (1987 dan 1985, dalam Sallis, 2010: 169) melakukan sebuah penelitian menyangkut faktor penunjang mutu pendidikan. Hasil penelitian membuktikan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, gaya tersebut diistilahkan dengan *management by walking about* yang disingkat MBWA (manajemen dengan melaksanakan). Keinginan untuk unggul tidak bisa hanya dikomunikasikan dari balik meja. MBWA sangat menekankan urgensi kehadiran seorang pimpinan beserta pemahaman dan pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Gaya kepemimpinan ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaaur dengan para staf dan pelanggan.

Lebih lanjut Peter dan Austin (1987 dan 1985, dalam Sallis, 2010: 171) menganjurkan bagi pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu tentunya membutuhkan perspektif-perspektif, berikut ini:

- a) Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, siswa, dan komunitas yang lebih luas.

- b) MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh sebuah institusi pendidikan.
- c) Siswa dikategorikan juga sebagai pelanggan pendidikan untuk memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d) Otonomi, eksperimen dan antisipasi terhadap inovasi di antara staf dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e) Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin yang baik senantiasa menciptakan rasa kekeluargaan di antara siswa, orang tua, guru dan staf.
- f) Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Signifikasi sebuah kepemimpinan tidak dapat diremehkan dalam TQM, sebab tanpa kepemimpinan mustahil sebuah institusi pendidikan dapat meningkatkan mutu pendidikannya. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi setiap pemimpin, karena TQM merupakan proses dari atas ke bawah (*top-down*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang menjalankan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan, seyogyanya melakukan beberapa hal, di antaranya: mengkomunikasikan visi kepada setiap warga sekolah, mengkoordinir kebutuhan pelanggan dan memberdayakan guru sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya.

Adapun sejumlah inovasi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam kepemimpinannya guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, di antaranya:

1. Melakukan pembaharuan dalam KBM, BK, ekstrakurikuler, dan pengadaan.
2. Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan

3. Melakukan pembaharuan dalam menggali sumberdaya di komite sekolah dan masyarakat.
4. Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.
5. Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik).

Seluruh bentuk inovasi di atas terangkum dalam dua kategori inovasi yang dapat dilaksanakan kepala sekolah dalam kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

1) Inovasi Fisik

a. Kurikulum

Inovasi pembaharuan kurikulum yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah modifikasi kurikulum, misalnya menambah jam pelajaran 45 jam per minggu menjadi 48 jam. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara total antara ilmu umum dan agama. Di samping itu juga menerapkan *integrated learning* dan *integrated curriculum*. *Integrated learning* adalah pengintegrasian materi-materi agama ke dalam materi umum. Sedangkan *integrated curriculum* merupakan penerapan perpaduan antara pembelajaran umum dan agama. Dengan upaya pengintegrasian tersebut, maka siswa akan mengalami peningkatan kualitas pendidikan; baik kualitas akademik, psikis, maupun moral.

b. Inovasi sarana dan prasarana

Inovasi pengelolaan sarana dan prasarana dapat terwujud melalui kerjasama sekolah dengan orang tua siswa (komite sekolah), misalnya membangun gedung laboratorium bahasa, laboratorium IPA, komputerisasi, dan lain-lain.

c. Inovasi pengelolaan keuangan

Ide gagasan inovasi pengelolaan keuangan dengan konsep *open management* yang datang dari kepala sekolah kepada bawahan harus ditangkap secara matang dalam proses mengambil kebijakan demi lancarnya proses pembelajaran di sekolah. Proses pengelolaan keuangan di sekolah dapat melalui dua tahapan, yaitu: tahapan penerimaan khusus dipegang satu orang dan

tahapan pengeluaran dipegang satu orang. Proses pembelanjaan keuangan diserahkan kepada guru dan karyawan, sebagai bukti laporan menyerahkan secara rasional dan profesional. Konsep pengelolaan keuangan yang demikian merupakan konsep inovasi pengelolaan keuangan menggunakan konsep *self managing school* sebagai pengejawantahan manajemen berbasis sekolah (Fattah, 2000: 7-8), yaitu dengan melibatkan bawahan sebagai pengelola keuangan sebaik mungkin.

d. Inovasi strategi pembelajaran

Inovasi strategi pembelajaran yang dilaksanakan di antaranya: *team teaching*, guru bidang studi, *class grouping*, *rotation class*, bimbingan UN, pondok UN, penggunaan 101 strategi pembelajaran.

2) Inovasi non Fisik

a. Pengelolaan siswa

Dalam konsep inovasi, bahwa siswa merupakan faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan inovasi pendidikan. Siswa terlibat langsung dalam proses belajar mengajar di sekolah. Inovasi pengelolaan siswa dapat dimulai dari penerimaan siswa baru, yaitu melalui seleksi yang matang tidak asal terima yang selanjutnya ditempa melalui proses belajar mengajar yang berkualitas sehingga menghasilkan *output* (lulusan) yang berkualitas pula.

b. Pengelolaan tenaga guru

Proses inovasi pengelolaan guru merupakan salah satu kunci keberhasilan (*key to successfullness*) sekolah. Sebab guru adalah salah satu komponen pendidikan yang mempengaruhi keberhasilan dalam institusi pendidikan. Untuk itu, diperlukan profesionalisme guru di bidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Profesionalisasi guru diperlukan untuk melangsungkan proses inovasi di sekolah. Kecerdikan, kekreatifan, dan memiliki etos dan komitmen yang tinggi tumbuh berkembang secara personal profesional merupakan sikap inovatif yang dibutuhkan

pula untuk melaksanakan inovasi pendidikan sekolah.

c. Pengelolaan hubungan masyarakat

Konsep *school based management* (manajemen berbasis sekolah) yang diterapkan di sekolah, salah satunya proses partisipasi orang tua siswa terhadap keputusan lembaga, menumbuhkan rasa memiliki "*mutual support*". Masyarakat saling mendukung keputusan yang telah dicapai bersama bahkan bertanggungjawab atas maju tidaknya sekolah. Sehingga masyarakat memiliki kepercayaan dan harapan yang tinggi terhadap sekolah.

Pada saat pelatihan fasilitator di Medan, Oktober 2009; dua kepala sekolah telah berhasil menerapkan pembaharuan dan inovasi di sekolahnya. Adapun beberapa bentuk inovasi yang telah dilakukannya secara umum sebagai berikut:

- a) Menggunakan pendekatan kekeluargaan; guru dan karyawan di sekolah dijadikan sebagai teman.
- b) Setiap awal tahun ajaran bersama-sama mendiskusikan program yang akan dilaksanakan untuk satu tahun mendatang.
- c) Melakukan supervisi klinis setiap tri wulan.
- d) Tidak hanya menuntut guru untuk melakukan inovasi di kelas, akan tetapi pada kesempatan tertentu turut mempraktikkannya pula.
- e) Secara periodik melakukan pertemuan dengan komite sekolah dan alumni.
- f) Hadir lebih awal ke sekolah guna mengamati situasi.
- g) Memeriksa RPP dan silabus dengan memotivasi guru "Bapak atau Ibu pasti Bisa".
- h) Memberikan penghargaan terhadap materi yang dipajang di kelas "Ibu sungguh luar biasa".
- i) Menghargai prestasi guru dengan pujian dan reward, serta tidak memberi nilai yang mematikan.
- j) Memberi petunjuk penggunaan metode pembelajaran yang relevan.

- k) Menunjukkan kesalahan guru dengan bahasa yang santun.
- l) Memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan permasalahannya (sharing), serta membahasnya untuk memperoleh solusi baik secara individu atau kolektif.
- m) Memanggil guru yang melanggar aturan ke kantor untuk berbicara secara langsung (*face to face*).
- n) Menyiapkan semua fasilitas MGMP yang dibutuhkan guru.
- o) Membangun kerjasama dengan guru dan masyarakat; seperti makan siang bersama di ruang rapat, membeli makanan ringan dari dana pribadi dan memotivasi guru untuk bergiliran membawa makanan ringan.
- p) Mengundang masyarakat dalam acara seremonial keagamaan dan menjadikan masyarakat sebagai pengawal moral.

Secara umum telah dipaparkan sehubungan dengan tujuan dari penulisan makalah ini, yakni peran kepala sekolah sebagai inovator pendidikan dan bentuk-bentuk inovasi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam manajemen pendidikan di sekolah, di antaranya: kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), manajer, supervisor, inovator, motivator, dan *leader*.
 - Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dalam kinerja kepala sekolah yang teraplikasi secara *konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional* dan *objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel*, dan *fleksibel*.
 - Visi dan sekolah inovatif dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui 4 strategi, yaitu: a) Merenungkan gagasan, b)

Mengatur tata nilai, c) *Shared Problem*, dan d) Merubah kondisi.

2. Bentuk-bentuk inovasi yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah dapat berupa: inovasi fisik dan non fisik. Inovasi fisik, meliputi: kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, dan strategi pembelajaran. Sedangkan inovasi non fisik, meliputi: pengelolaan siswa, tenaga guru, dan hubungan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dadi Permadi, 1999. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- E. Mulyasa, 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MSS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah. 2007. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ibrahim, 1998. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Dikti Proyek Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna, 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murniati A.R. 2008. *Manajemen Stratejik; Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: CitaPustaka Media Perintis.

- Nanang Fattah, 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Andria.
- Purwanto, Ngalim. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- RA. Gorton, 1976. *School Administration Challenge and Opportunity for Leadership*. New York, Win S. Brown Company Publisher.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan; Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: ALFABETA.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sudarwan, Damin, 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta.
- W. Soemanto, 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: ALFABETA.
- Artikel: *Seni Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pelatihan Fasilitator Nasional*, Medan; Oktober 2009.
- <http://sman32-jkt.sch.id/web/?pageid=2424>