

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SISWA DI SMAN 1 BABAKAN KABUPATEN CIREBON

THE ROLE OF THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP IN IMPROVING STUDENT ACHIEVEMENT AT SMAN 1 BABAKAN, CIREBON REGENCY

Mohamad Adha, Maman Supriatman, Nur Salim

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

mohamad.adha@syekh Nurjati.ac.id, supriatmanmaman@syekh Nurjati.ac.id,

nursalim@syekh Nurjati.ac.id

Abstract

The success of schools in achieving achievements is the duty and responsibility of all parties, but the most important thing is how the principal as a leader manages effectively and efficiently. Research purposes This study aims to describe the role of the principal's leadership in improving student achievement at the State Senior High School 1 Babakan, Cirebon Regency. The type of thesis research is qualitative research with a descriptive approach, the methods used are in-depth interviews, observation and documentation. Data analysis starts from data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results showed that the principal's leadership performance carried out programs such as increasing professionalism, monitoring and evaluating teaching and learning activities, disseminating the school's vision and mission, and coordinating. Student learning achievement in the academic field still tends to fluctuate and there is a need for further improvement, while for non-academic achievements it can be said to be good by achieving many achievements. The principal's leadership role in improving student achievement includes roles as educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator. In general, the principal has carried out his role well in an effort to improve student achievement and students can achieve achievements from the programs that have been run by the school.

Keywords : Leadership, Principal, Student Achievement.

Abstrak

Keberhasilan sekolah dalam meraih prestasi adalah tugas dan tanggung jawab semua pihak, namun yang terpenting adalah bagaimana kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mengelola dengan efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui mendeskripsikan peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Babakan Kabupaten Cirebon. Jenis penelitian skripsi adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, metode yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kinerja kepemimpinan kepala sekolah melakukan program seperti meningkatkan profesionalisme, memonitoring dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar, mensosialisasikan visi dan misi sekolah, dan melakukan koordinasi. Prestasi belajar siswa dalam bidang akademik masih cenderung naik turun dan perlu adanya peningkatan lagi, sementara untuk prestasi non akademik bisa dikatakan baik dengan meraih banyak prestasi. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa yang meliputi peran sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator. Secara umum kepala sekolah telah melaksanakan perannya dengan baik dalam upaya meningkatkan prestasi siswa dan siswa bisa meraih prestasi dari program yang telah dijalankan sekolah.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Prestasi Siswa.

PENDAHULUAN

Suatu negara wajib menyelenggarakan pendidikan bagi warga negaranya, termasuk negara Indonesia, diselenggarakannya suatu pendidikan itu dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan warga negaranya. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang ada dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional yakni, "Pendidikan Nasional Berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Untuk mewujudkan tercapainya keberhasilan pendidikan di sekolah, banyak faktor yang mempengaruhinya, seperti bakat dan minat siswa, daya dukung orang tua, kemampuan kerja guru, fasilitas belajar mengajar, iklim kerja, dan sebagainya. Pendidikan baik formal maupun non formal adalah sarana untuk pewarisan kebudayaan. setiap masyarakat mewariskan kebudayaannya kepada generasi penerus agar tradisi kebudayaannya tetap hidup dan berkembang melalui pendidikan. Efektif dalam pendidikan dapat dilihat dari sudut prestasinya dan dapat dilihat pula dari

sudut proses pendidikan yang meliputi kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi pada peserta didik. Sedangkan efisien dalam pendidikan dimaksudkan bahwa dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana, dan waktu sedikit mungkin mampu menghasilkan banyak, relevan dan banyak bernilai ekonomi tinggi. Sedangkan motivasi berfungsi mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menggerakkan tingkah laku seseorang untuk mencapai prestasi belajar yang maksimal, Jadi motivasi merupakan hal yang sangat menentukan tingkat keberhasilan atau gagalnya kegiatan belajar siswa (Hamalik, 2001, hal. 108). Motivasi dianggap penting dalam upaya peningkatan prestasi belajar bagi siswa dilihat dari segi fungsi dan nilainya atau manfaatnya, motivasi mendorong timbulnya tingkah laku dan mempengaruhi serta mengubah tingkah laku. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan misalnya belajar. Peran aktif kepala sekolah juga mempengaruhi tercapainya pendidikan yang baik pada suatu lembaga pendidikan.

Menurut Mujamil Qomar kepemimpinan adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Qomar, 2013, hal. 168). Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan keperibadian dan keperibadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. (Mulyasa E. , 2006, hal. 115).

Kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah pada dasarnya memiliki dua unsur yakni: (a) pengaruh dan (b) pencapaian tujuan. Proses mempengaruhi dapat di mana saja selama tujuannya ada dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Dengan demikian kepemimpinan itu dapat terjadi setiap saat selama suatu kegiatan memiliki tujuan dan perilaku manusianya di arahkan untuk mencapai tujuan tersebut (Djafri, 2017, hal. 3). Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran, interaksi antara guru yang memberpelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 1999, hal. 83). Menurut Jamal Ma'mur, kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumberdaya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. (Asnawi, 2012, hal. 17).

Kepala sekolah merupakan figur utama untuk menyokong keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab, otoritas serta progam-progam sekolah, tetapi juga bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas dan keberhasilan siswa, serta kepala sekolah harus pintar dalam memimpin kelompok serta pendelegasian tugas dan wewenang (Salmiati, 2018, hal. 34). Pemimpin harus memaksimalkan seluruh potensinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif,

mandiri, dan akuntabel (Andang, 2014, hal. 78). Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan disekolah juga harus memfungsikan peranan secara maksimal dan mamapu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentunya saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didiknya sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan demikian kemampuan yang dimiliki seperti itu kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju kearah cita-cita sekolah. (Munir, 2008, hal. 7).

Dalam kinerja kepala sekolah terdapat beberapa indikator keberhasilan, yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan kerja kepala sekolah. Menurut Wibowo terdapat tujuh indikator keberhasilan kinerja, yaitu: Tujuan, standar, umpan balik, alat/sarana, kompetensi, motif dan peluang. Dari konsep-konsep tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan sekolah harus mempunyai visi, misi, serta komitmen yang jelas. Menurut Mulyasa Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah cukup lama dikembangkan paradigma baru administrasi atau manajemen pendidikan, dimana kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator (EMASLIM). (Mulyasa E. , 2004, hal. 97).

Kepala sekolah sebagai seorang pendidik merupakan hal yang sangat

mulia, kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Kepala sekolah sebagai manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrator yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

Kepala sekolah sebagai *leader* ini meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah, Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : 1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. (Mulyasa E. , 2004, hal. 115). Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabile dan fleksibel.

(Mulyasa E. , 2004, hal. 118). Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan dan penghargaan secara efektif.

Peserta didik yang mengikuti kegiatan belajar mengajar akan mendapatkan nilai dari setiap proses pembelajaran yang diikuti. Kegiatan belajar mengajar di sekolah, akan menghasilkan nilai atau tolak ukur prestasi yang didapatkan oleh setiap siswa. Nilai yang dihasilkan oleh setiap siswa dibagi menjadi dua yaitu dari bidang akademik dan non-akademik. Prestasi belajar/akademik adalah hasil yang dicapai seseorang dalam penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang dikembangkan dalam pelajaran, lazimnya ditunjukkan dengan tes angka nilai yang diberikan oleh guru (Asmara, 2009, hal. 11).

Gagne dalam Slameto menyatakan bahwa prestasi akademik atau prestasi belajar dibedakan menjadi lima aspek, yaitu: kemampuan intelektual, strategi kognitif, informasi verbal, sikap dan ketrampilan (Slameto, 2011, hal. 7). Sedangkan Prestasi non akademik adalah suatu prestasi yang tidak dapat diukur dan di nilai menggunakan angka, biasanya dalam hal olah raga, pramuka, PMR, atau kesenian semisal drum band, melukis, dll. Prestasi ini biasa di raih oleh siswa yang memiliki bakat tertentu dibidangnya. Karena itu prestasi ini yang biasa dicapai oleh siswa sewaktu mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi adalah faktor dari luar dan faktor dari dalam. Faktor dari luar ini merupakan faktor yang berasal dari luar si siswa yang meliputi: Lingkungan alam dan lingkungan sosial, instrumen yang berupa kurikulum, guru atau pengajar, sarana dan fasilitas serta administrasi. Sedangkan faktor dari dalam merupakan faktor yang berasal dari dalam diri peserta didik itu sendiri yang meliputi:

fisiologi yang berupa kondisi fisik dan kondisi panca indera, psikologi yang berupa bakat, minat, kecerdasan, motivasi, dan kemampuan kognitif (Purwanto, 2000, hal. 30)

Dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah sebagai *leader* yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan prestasi siswa. Hal tersebut merupakan wujud dalam pemenuhan fungsi pendidikan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi peserta didik dan dalam rangka peningkatan mutu sekolah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan. Prestasi siswa juga merupakan hal yang penting karena produk sekolah yang paling sering dan umum menjadi sorotan yakni prestasi yang didapatkan siswa baik di bidang akademik maupun non akademik yang menjadi ukuran keberhasilan manajemen sekolah yang dipandang oleh masyarakat pada umumnya. Keberhasilan sekolah dalam meraih prestasi di berbagai bidang adalah tugas dan tanggungjawab semua pihak, namun yang terpenting adalah bagaimana kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mengelola dengan efektif dan efisien. Dalam melakukan proses kepemimpinannya, tentunya terdapat strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan yang ada di sekolah dalam rangka meningkatkan prestasi-prestasi siswa sebagai salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sekolah. Prestasi belajar siswa dikategorikan penting karena merupakan indikator dalam proses memajukan kualitas lembaga pendidikan. Adanya prestasi belajar membuat siswa, guru, orang tua serta kepala sekolah dapat melihat sekaligus memantau perkembangan belajar siswa atau anaknya.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah peneliti lakukan bahwa di SMAN 1 Babakan memiliki prestasi yang baik mulai dari tingkat daerah bahkan nasional. Prestasi yang telah diperoleh dapat berupa prestasi akademik dan non akademik. Kepala sekolah sejatinya tidak bekerja

sendirian namun dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dalam mewujudkan sekolah yang berprestasi. wakil kepala sekolah bidang kesiswaan melaksanakan penyusunan program-program pengembangan kesiswaan serta bertanggung jawab atas keberhasilan pembinaan kesiswaan dan peningkatan prestasi siswa khususnya di bidang ekstrakurikuler. Dari hal tersebut peneliti menyoroti bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Babakan dalam peningkatan prestasi siswa. Posisi kepala sekolah sebagai *leader*, manajer, administrator dan supervisor suatu lembaga pendidikan membutuhkan profesionalisme dari profesi tersebut. Siswa berprestasi adalah salah satu harapan orang tua dan dunia pendidikan, maka dari itu kepala sekolah yang profesional senantiasa berupaya untuk meningkatkan prestasi siswa. Dari uraian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu suatu penelitian yang cenderung mengarahkan kajiannya pada perilaku manusia sehari-hari dalam keadaannya yang rutin secara apa adanya (Sutopo, 2002, hal. 34). Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 1 Babakan Jl. Pangeran Sutajaya No.04, Karangwangun, Kec. Babakan, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat 45191. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakasek kurikulum, wakasek kesiswaan, dan siswa. Teknis pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Teknis analisis data pada penelitian ini dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan untuk menguji keabsahan data dengan cara perpanjangan penelitian, ketekunan pengamatan dan triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon.

a. Upaya meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melaksanakan beberapa kegiatan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yakni pada kegiatan internal seperti pembinaan langsung dan kolektif yang dilakukan Kepala sekolah. Selain itu dilakukan Kepala sekolah melalui sosialisasi, rapat dinas, *breafing*, *In House Training*, serta melalui pendelegasian, pengiriman dan penugasan dalam kegiatan *workshop* ataupun seminar yang merupakan bagian dari pembinaan eksternal dari kepala sekolah.

Berdasarkan upaya yang dilakukan Kepala sekolah SMAN 1 Babakan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan ini senada dengan unsur Kepala sekolah yang dipaparkan oleh Djafri bahwa Kepala sekolah pada dasarnya memiliki dua unsur yakni, pengaruh dan pencapaian tujuan (Djafri, 2017, hal. 3). Pengaruh yang diberikan Kepala sekolah yakni melalui pembinaan atau bimbingan serta pendelegasian terhadap tenaga pendidik dan kependidikan untuk bisa meningkatkan profesionalisme baik secara langsung ataupun kolektif melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik internal maupun eksternal. Dari beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan salah satu bagian dari indikator keberhasilan kinerja. Adanya pembinaan internal dan eksternal ini menjadi alat atau sarana untuk meningkatkan profesionalisme dan untuk pencapaian tujuan lembaga.

b. Memonitoring dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi terkait kegiatan belajar mengajar, sebagai seorang kepala sekolah kegiatan monitoring ini penting dilakukan. Melalui kegiatan monitoring ini kepala sekolah dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi, memperoleh informasi dan mengetahui apa yang terjadi dilapangan tanpa mempertanyakan mengapa hal itu bisa terjadi dan bisa langsung mengevaluasi pekerjaan para pegawainya baik secara individu maupun dalam hal perencanaan, pemecahan suatu masalah dan pengambilan keputusan sehingga bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan demikian kemampuan yang dimiliki seperti itu kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju kearah cita-cita sekolah. (Munir, 2008, hal. 7)

Monitoring yang ada dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Babakan ini bisa untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan program sekolah dan kegiatan pemantauan juga dapat dilakukan pada waktu yang bersamaan sejauh mana sistematisasi mengatasi hambatan dan tujuan tercapai. Hal ini sejalan dengan teori bahwa Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat. untuk membuat sekelompok orang-orang mau mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan belajar mengajar yang

dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Babakan ini telah menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai salah satu komponen penting dalam pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

- c. Melakukan sosialisasi visi dan misi serta program sekolah kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat

Kepala sekolah melakukan sosialisasi terkait visi dan misi kepada seluruh elemen yang ada disekolah dan sekitarnya baik itu tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, wali murid atau bahkan masyarakat sekitar. Tujuan dari sosialisasi ini yaitu agar semua elemen sekolah mengetahui dan bisa mewujudkan visi, misi atau tujuan dari sekolah itu sendiri untuk menjadi lembaga pendidikan yang maju. Pelaksanaan sosialisasi ini dilakukan kepala sekolah untuk menginformasikan daripada visi dan misi sekolah serta program sekolah yang telah Kepala sekolah buat bersama tim pengembang sekolah di lingkungan SMAN 1 Babakan. Untuk mencapai tujuan dari sekolah Kepala sekolah memerlukan sumber daya yang ada di sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, SDM, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan (Mulyasa E. , 2004, hal. 103). Oleh sebab itu disini perlu adanya peran Kepala sekolah sebagai manajer untuk bisa mengelola lembaga agar visi dan misi serta program sekolah bisa tercapai untuk kemajuan SMAN 1 Babakan.

- d. Melakukan koordinasi dengan seluruh warga sekolah

Koordinasi bisa diartikan sebagai tali pengikat dalam suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan

yang menghubungkan peran dari para aktor dalam organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuannya. Kepala sekolah SMAN 1 Babakan dengan para jajaran wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan secara teratur. Koordinasi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana berjalannya proses pendidikan di sekolah dan mengetahui apa saja hal-hal yang perlu ditingkatkan lagi kedepannya. Kegiatan koordinasi akan berjalan secara efektif jika dilakukan secara teratur dan berkesinambungan dari awal sampai akhir, mengupayakan hubungan dan adanya pertemuan-pertemuan berbagai pihak yang terkait dalam hal ini kepala sekolah, jajaran wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan serta mengembangkan keterbukaan sehingga ketika ada perbedaan pandangan dapat didiskusikan dan dipecahkan bersama. Jika dilihat dari koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dengan jajaran tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah SMAN 1 Babakan telah melaksanakan salah satu fungsi dari kompetensi manajerial.

Sebagai pemimpin di SMAN 1 Babakan fungsi koordinasi dari kepala sekolah diperlukan oleh pegawai dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan agar adanya kerjasama satu dengan yang lainnya serta tidak hal yang melenceng saat melaksanakan tanggung jawabnya. Adanya komunikasi yang baik dengan para jajaran tenaga pendidik dan kependidikan agar dalam penyampaian informasi bisa berjalan dengan baik. Dengan demikian penyampaian informasi yang jelas, komunikasi yang baik, dan pembagian jobdesk pada jajaran tenaga pendidik dan kependidikan oleh kepala sekolah, dengan begitu kinerja yang dilakukan oleh bawahan kepala sekolah dalam

hal ini tenaga pendidik dan kependidikan bisa sesuai dengan tugas dan fungsi yang diterima.

2. Prestasi belajar siswa SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon.

a. Prestasi akademik

Prestasi akademik SMAN 1 Babakan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir pada periode 2017-2019 bisa dikatakan sudah cukup baik jika dilihat dari capaian rerata nilai Ujian Nasional (UN) tingkat Sekolah Menengah Atas Negeri se-Kabupaten Cirebon. Dari 19 sampai 21 Sekolah Menengah Atas Negeri diseluruh Kabupaten Cirebon SMAN 1 Babakan selalu masuk dalam lima besar dengan nilai rerata UN/UNBK tertinggi. Pencapaian rerata nilai UN/UNBK masih mengalami fluktuatif atau bisa dikatakan naik turun baik pada prodi IPA maupun IPS. Pada tahun 2017 rerata nilai UN pada prodi IPA berada pada posisi keempat sedangkan prodi IPS ada diposisi kelima dari 19 SMA Negeri se-Kabupaten Cirebon. Selanjutnya di tahun 2018 rerata nilai UN SMAN 1 Babakan mengalami penurunan, sedangkan dari segi peringkat SMA Negeri se-Kabupaten Cirebon pada prodi IPA turun ke posisi kelima sedangkan prodi IPS naik pada posisi keempat dari 19 SMA Negeri se-Kabupaten Cirebon. Sementara itu pada tahun 2019 rerata nilai UN SMAN 1 Babakan mengalami peningkatan dan peringkat se-kabupaten Cirebon pada prodi IPA dan IPS sama-sama berada diposisi ketiga dari 21 SMA Negeri se-Kabupaten Cirebon. Dengan adanya beberapa upaya yang dilakukan Kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi akademik ini diharapkan kedepannya prestasi akademik SMAN 1 Babakan bisa meningkat baik kegiatan kejuaraan maupun peningkatan hasil belajar selama di kelas.

b. Prestasi non akademik

Prestasi non akademik di SMAN 1 Babakan selama kurun waktu tiga tahun terakhir yakni tahun 2018-2020 secara keseluruhan sudah sangat baik. Dalam waktu 3 tahun kebeakang SMAN 1 Babakan telah memperoleh 210 prestasi/penghargaan dari kejuaraan yang diikuti baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, hingga tingkat nasional. Pada tahun 2018 SMAN 1 Babakan memperoleh total prestasi dari tingkat kabupaten/kota, provinsi, hingga nasional sebanyak 84 prestasi dengan didominasi oleh kejuaraan ditingkat kabupaten/kota sebanyak 68 prestasi, tingkat provinsi sebanyak 14 prestasi dan tingkat nasional sebanyak 2 prestasi. Sementara itu pada tahun 2019 total prestasi yang diperoleh SMAN 1 Babakan sebanyak 91 prestasi dari tingkat kabupaten/kota, provinsi dan nasional, hal ini mengalami peningkatan pada tahun sebelumnya. Pada tahun 2019 terjadi peningkatan yang sangat signifikan pada perolehan prestasi tingkat nasional yakni sebanyak 18 prestasi yang terdiri dari 12 kali juara pertama, 4 kali juara kedua dan 2 kali juara ketiga. Selanjutnya perolehan prestasi tingkat provinsi sebanyak 9 prestasi dan pada tingkat kabupaten/kota memperoleh 64 prestasi selama tahun 2019. Pada tahun 2020 perolehan prestasi SMAN 1 Babakan mengalami penurunan, hal ini disebabkan karena minimnya kejuaraan atau perlombaan akibat adanya pandemi covid-19. Pada tahun 2020 total prestasi yang diraih sebanyak 35 dengan rincian 21 prestasi ditingkat kabupaten/kota, 14 prestasi ditingkat provinsi dan tidak adanya prestasi pada tingkat nasional.

3. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon.

a. *Educator* (pendidik)

Sebagai pemimpin pendidikan SMAN 1 Babakan Kepala sekolah melakukan perannya sebagai *educator* (pendidik), untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di SMAN 1 Babakan melakukan pembinaan secara internal maupun eksternal seperti pengiriman atau penugasan tenaga pendidik dan kependidikan ke kegiatan-kegiatan pelatihan atau *workshop* ataupun seminar yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan ataupun lembaga-lembaga profesi. Selain itu kepala sekolah juga melakukan pembinaan terhadap peserta didik melalui kegiatan rutin upacara bendera dan melakukan visitasi atau kunjungan ke kelas-kelas pada waktu tertentu dan biasanya kepala sekolah memberikan motivasi-motivasi ataupun arahan kepada peserta didik baik dalam belajar maupun yang lainnya ketika sedang melakukan kunjungan ke kelas-kelas. Hal ini sesuai dengan peran Kepala Sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. (Mulyasa E. , 2004, hal. 103).

b. Manajer

Sebagai manajer, Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melakukan

fungsinya membuat program kerja sekolah untuk jangka panjang, menengah, dan pendek melibatkan guru, komite, maupun tim pengembang sekolah. Kegiatan proses manajerial yang meliputi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan (Mulyasa E. , 2004, hal. 103). Kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa Kepala sekolah melalui ekstrakurikuler membuat program-program khusus. Setiap ekstrakurikuler mempunyai program masing-masing yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan minat dan bakat yang dimiliki oleh siswa.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat dan sesuai, yang pertama, memanfaatkan dan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerjasama dan kooperatif, kepala sekolah diharuskan bisa memanfaatkan semua sumberdaya sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Kedua, memberikan kesempatan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dengan tujuan untuk membangun tanggung jawab semua anggota sekolah dalam membangun sekolah. Jika dilihat dari analisis tersebut kepala sekolah SMAN 1 Babakan sebagai manajer dalam pelaksanaan merealisasikan program kerja sekolah melibatkan para jajaran wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan yang akan menjalankan program sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Berdasarkan hal tersebut Kepala sekolah SMAN 1 Babakan telah melakukan perannya sebagai manajer dengan adanya perencanaan program

dan mengorganisasikan dengan dibantu jajaran wakil kepala sekolah.

c. Administrator

Sebagai administrator, Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melakukan perannya selaku administrator dengan menyusun dan pendokumentasian administrasi pembelajaran, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, administrasi personalia serta dalam penyusunan dan mengelola kurikulum. Dalam pelaksanaannya Kepala sekolah juga dibantu oleh para jajaran wakil kepala sekolah dan setiap bentuk dokumen administrasi ditempatkan pada tempat khusus. Hal tersebut dilaksanakan supaya dalam proses administrasi bisa berjalan lebih baik dan optimal, meskipun dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai administrator tetap harus bertanggung jawab dalam proses administrasi yang ada dilingkungan sekolah.

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan sudah melakukan perannya sebagai administrator sesuai bahwa Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrator yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk pengelolaan kurikulum, mengelola administrator peserta didik, mengelola administrator personalia, mengelola administrator sarana prasarana, mengelola administrator kearsipan, dan mengelola administrator keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. (Mulyasa E. , 2004, hal. 107)

d. Supervisor

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melaksanakan supervisi terkait proses

kegiatan belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya. Program ini selalu dijalankan oleh kepala sekolah mengingat pentingnya peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan pengembangan akademik. Supervisi menjadi hal penting untuk dilaksanakan sebagai bentuk pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja. Hasil dari supervisi ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi sekolah agar bisa meningkatkan mutu lembaganya, dan juga dapat menjadi rujukan perencanaan program sekolah ke depan. Hal tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan Mulyasa bahwa dari hasil supervisi, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. *Leader* (pemimpin)

Kepala Sekolah SMAN 1 Babakan dalam memimpin guru dan tenaga kependidikan dengan mengedepankan sistem kekeluargaan dan keterbukaan serta demokrasi. Selain itu kepala sekolah juga terbuka dalam menerima kritikan atau masukan dari para tenaga pendidik, staf, ataupun orang tua terkait hal pengembangan sekolah. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada (Mulyasa E. , 2004, hal. 115).

Kepala sekolah yang baik harus mampu menjadi tauladan bagi para pegawainya agar dapat menjadi pemimpin yang disegani dan menjadi panutan bagi para pegawainya. Beberapa peran Kepala sekolah sebagai *leader* ini sejalan dengan pendapat Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : 1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. (Mulyasa E. , 2004, hal. 115). Maka dari itu peran *leader* dari seorang kepala sekolah menjadi hal yang fundamental yang wajib dimiliki.

f. Inovator

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan menyediakan waktu khusus bagi siswa untuk pengembangan bakat akademik dan non akademik yakni pasca kegiatan belajar mengajar di kelas selesai. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka untuk bisa meningkatkan prestasi siswa. Selain menyediakan waktu khusus bagi siswa untuk mengembangkan bakatnya Kepala sekolah juga mendatangkan pelatih ekstrakurikuler yang berkompeten dalam bidangnya. Adanya pelatih yang berkompeten tentunya bisa meningkatkan kualitas bagi ekstrakurikuler. Hal yang dilakukan Kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa Kepala sekolah sudah melaksanakan perannya sebagai inovator dengan memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah, maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga dan berdampak positif ke arah kemajuan (Mulyasa E. , 2004, hal. 118).

Pembaharuan ataupun inovasi yang dilakukan Kepala sekolah SMAN 1

Babakan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel (Mulyasa E. , 2004, hal. 118). Konstruktif diartikan dalam meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah SMAN 1 Babakan harus bisa mendorong dan membina setiap tenaga pendidik dan kependidikan sehingga bisa berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugasnya. Kreatif ialah dalam meningkatkan profesionalisme, kepala sekolah SMAN 1 Babakan harus selalu mencari gagasan baru dalam melaksanakan tugasnya. Delegatif yakni kepala sekolah berusaha mendelegasikan tugas sesuai dengan jabatan dan tugasnya masing-masing. Integratif maksudnya ialah kepala sekolah SMAN 1 Babakan bisa mengintegrasikan semua program dan kegiatan sekolah sehingga bisa bersinergi untuk mencapai tujuan dari sekolah. Sementara pragmatis ialah bahwa kepala sekolah SMAN 1 Babakan dapat menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan. Sedangkan *adaptable* maksudnya bahwa kepala sekolah SMAN 1 Babakan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta bisa menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

g. Motivator

Kepala sekolah SMAN 1 Babakan melakukan pengaturan suasana kerja dan lingkungan yang nyaman bagi tenaga pendidik dan kependidikan

untuk meningkatkan produktivitas kinerja dan kepala sekolah juga memberikan *reward* dan *phunishment* terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sebagai motivasi. Kepala sekolah SMAN 1 Babakan selain memberikan juga memberikan motivasi terhadap peserta didik agar bisa meningkatkan kompetensinya dan meraih prestasi. Dalam menyediakan lingkungan belajar yang nyaman tentu saja sekolah selalu berupaya untuk memberikan yang terbaik dari segi fasilitas pendukung untuk kenyamanan pembelajaran di kelas, pengaturan suasana lingkungan ini diperlukan agar siswa merasa nyaman dalam kegiatan belajar mengajar sehingga bisa meningkatkan prestasinya.

Berdasarkan hasil tersebut Kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai motivator dengan mengatur lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan memberikan *reward* dan *phunishment* hal ini sesuai dengan teori yang menerangkan bahwa Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). (Mulyasa E. , 2004, hal. 120). Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, dan motivasi merupakan faktor yang dominan untuk menuju keefektivan kerja individu bahkan motivasi sering digambarkan sebagai mesin pada sebuah mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon secara umum sudah melaksanakan fungsi dan perannya sebagai pemimpin dalam

lembaga pendidikan. Kepala sekolah melakukan beberapa program dan kegiatan selama memimpin seperti meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, selain itu Kepala sekolah memonitoring dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar, selanjutnya kepala sekolah juga melakukan sosialisasi visi, misi serta program sekolah. terakhir kepala sekolah melakukan koordinasi dengan seluruh warga sekolah dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan.

Prestasi belajar siswa di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon dalam bidang akademik jika dilihat dari hasil UN selama tiga tahun terakhir masih cenderung naik turun dan perlu adanya peningkatan lagi dengan upaya-upaya yang dilakukan. Sementara untuk prestasi non akademik dalam tiga tahun terakhir bisa dikatakan baik dengan meraih banyak prestasi baik dibidang kesenian, olahraga dan bidang lainnya, prestasi non akademik yang diperoleh mulai dari tingkatan kabupaten/kota, provinsi hingga nasional dan yang sudah baik harus dipertahankan serta ditingkatkan.

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 1 Babakan Kabupaten Cirebon memegang peranan penting dalam memajukan dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Peran dan fungsi yang dilakukan Kepala sekolah SMAN 1 Babakan dalam meningkatkan prestasi siswa diantaranya sebagai *educator* meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di SMAN 1 Babakan Kepala sekolah melakukan pembinaan secara internal dan eksternal serta pembinaan terhadap peserta didik. Sebagai manajer, membuat program kerja sekolah untuk jangka panjang, menengah, dan pendek melibatkan guru, komite, maupun tim pengembang sekolah serta membuat program khusus bagi siswa untuk meningkatkan prestasi. Sebagai administrator, menyusun dan pendokumen-tasian administrasi pembelajaran, administrasi peserta didik,

administrasi sarana dan prasarana, administrasi personalia serta dalam penyusunan dan mengelola kurikulum. Sebagai *supervisor* melaksanakan supervisi terkait proses kegiatan belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya. Sebagai *leader* dalam memimpin guru dan tenaga kependidikan dengan mengedepankan sistem kekeluargaan dan keterbukaan serta demokrasi serta melakukan pembinaan terhadap peserta didik melalui kegiatan rutin upacara bendera. Sebagai inovator, menyediakan waktu khusus bagi siswa untuk pengembangan bakat akademik dan non akademik serta mendatangkan pelatih ekstrakurikuler yang berkompeten dalam bidangnya. Terakhir sebagai motivator, pengaturan suasana kerja dan lingkungan yang nyaman serta adanya *reward* dan *punishment*.

Saran

Bagi pihak sekolah untuk selalu mendukung dan memfasilitasi siswa dalam rangka untuk meningkatkan prestasinya baik prestasi akademik maupun non akademik dan meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan sehingga bisa membantu kinerja dari Kepala sekolah. Bagi Kepala sekolah diharapkan bisa meningkatkan lagi kemampuan manajerialnya sehingga dapat membuat kebijakan-kebijakan dan program yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi siswa kearah yang lebih baik lagi. Bagi siswa diharapkan untuk bisa belajar lebih giat lagi dan bisa meningkatkan motivasi dalam belajar serta meningkatkan kemampuannya untuk bisa meraih prestasi agar bisa membawa nama baik sekolah. Bagi peneliti selanjutnya, semoga penelitian ini bisa menjadi acuan dalam penelitian selanjutnya terkait bagaimana peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa, hasil penelitian ini masih bisa dikembangkan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah : Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Asmara. (2009). *Prestasi Belajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Asnawi, J. M. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hamalik, O. (2001). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyesuaikan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Risdakarya.
- Munir, A. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Purwanto, N. (2016). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, N. (2000). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Qomar, M. (2013). *Strategi Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Salmiati. (2018). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Sebagai Motivator di SDN 19 Banda Aceh. *Jurnal Tunas Bangsa*, 34.
- Slameto. (2011). *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutopo, H. B. (2002). *Pengantar Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.