

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dalam beberapa kurun waktu belakangan ini terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Mulai dari pemetaan bagi guru, pelatihan berbasis kompetensi, pendayagunaan sistem informasi manajemen sekolah, dukungan dana yang kuat serta tata kelola manajemen berbasis mutu di sekolah. Usaha untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sudah dikembangkan dan diusahakan oleh pemerintah dengan berbagai cara, diantaranya dengan peningkatan mutu guru, mutu siswa, mutu sarana dan prasarana yang menunjang proses pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium dan fasilitas perlengkapan lainnya.

Upaya lain yang terus dilakukan adalah memanfaatkan dana pendidikan dalam berbagai proyek pendidikan demi peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan dan penguatan kurikulum. Proyek tersebut diantaranya adalah proyek MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah), Proyek Perpustakaan, Proyek BOMM (Proyek Bantuan Meningkatkan Manajemen Mutu), Proyek BIS (Bantuan Imbal Swadaya), Proyek Peningkatan Mutu Guru, Proyek Pengadaan Buku Paket, Proyek DBL (Dana Bantuan Langsung), BOS (Bantuan Operasional Sekolah), dan BKM (Bantuan Khusus Murid). Hasil dari upaya tersebut mulai kelihatan adanya perbaikan meski belum semua sektor

pendidikan di Indonesia sampai pada taraf yang membanggakan termasuk dari segi mutu pendidikan.

Menurut Umaedi (2000), dari berbagai pengamatan dan analisis, ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata, antara lain adalah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-out analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap apabila input pendidikan sudah terpenuhi, maka mutu pendidikan (*output*) akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Hal ini karena, selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

Keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia juga dinyatakan oleh *United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO) Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa yang mengurus bidang pendidikan. Menurut Badan PBB, peringkat Indonesia dalam bidang pendidikan pada tahun 2007 adalah 62 di antara 130 negara di dunia. Sementara *Education development index* (EDI) Indonesia adalah 0.935, di bawah Malaysia (0.945) dan Brunei Darussalam (0.965). Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing

di tingkat internasional. Daya saing Indonesia menurut World Economic Forum, 2007-2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7.

Mutu pendidikan yang tidak mengalami peningkatan secara merata juga disebabkan karena penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang sangat bergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Selain itu juga peran serta masyarakat, khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Menurut Ahyari (2007 ; 238), mutu pendidikan adalah sejumlah atribut atau sifat-sifat sebagaimana dideskripsikan dalam produk pendidikan sehingga mutu mengandung arti daya tahan, kualitas, kenyamanan, pakai, daya guna dan lain-lain. Selanjutnya menurut Jiono (2003 : 12), mutu pendidikan itu dapat diartikan sebagai gambaran sejauhmana suatu lembaga pendidikan berhasil mengubah tingkah laku anak didik atau muridnya bila dikaitkan dengan tujuan pendidikan. Seiring dengan era otonomi dan proses demokrasi serta asa desentralisasi, pengembangan kualitas menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka otonomi daerah merubah arah dan

paradigma penyelenggaraan yang dulunya dengan pola sentralisasi ke arah pendidikan yang desentralisasi (H.A.R. Tilaar, 2004:31).

Faktor lain yang ditengarai menyebabkan rendah mutu pendidikan adalah adanya distorsi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Distorsi yang dimaksud adalah terjadinya *missmanagement* dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, meliputi kepala sekolah, guru dan siswa. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah. Guru merupakan faktor utama dan tidak dapat digantikan oleh apapun dalam pendidikan, walaupun gedung sekolah dibangun dengan megah, fasilitas buku perpustakaan lengkap, dan sarana pendidikan lainnya tersedia, mustahil bila tidak ada guru akan terjadi proses belajar mengajar. Sebaliknya meskipun tidak ada gedung, buku-buku dan perlengkapan lainnya, pendidikan tentunya akan tetap berjalan. Sedangkan murid merupakan *klien* dalam bidang pendidikan, penerima jasa pendidikan yang faktor kepuasaannya perlu diperhatikan. Kemajuan mutu pendidikan diperlihatkan oleh output dari murid, baik dari segi kepuasan, antusiasme belajar, hasil belajar hingga keberhasilan alumninya.

Oleh karena itu, sekolah perlu menerapkan manajemen mutu pendidikan dan menjaga stabilitas manajemen tersebut agar senantiasa memenuhi standar mutu pendidikan yang digariskan oleh Kementerian Pendidikan. Mutu pendidikan merupakan kesesuaian antara kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan layanan diberikan oleh pengelolan pendidikan. Kerangka filosofi pendidikan dalam pengembangan sekolah bermutu adalah kesesuaian

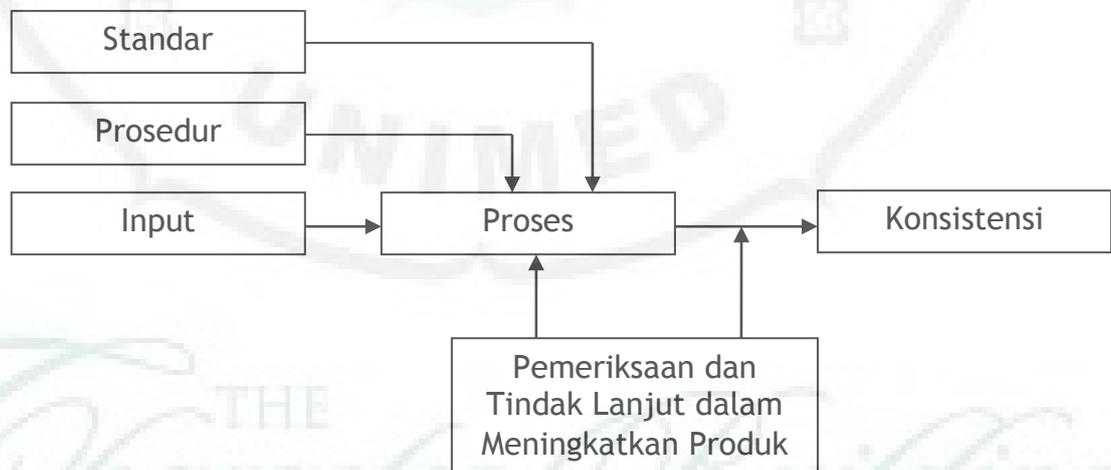
input, proses dan hasil sekolah dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Kerangka filosofi ini hendaknya menjadi kerangka berpikir seluruh komponen penyelenggara pendidikan di dalam satuan pendidikan. Setiap satuan pendidikan seharusnya melahirkan lulusan dan jasa pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan peserta didik. Lulusan pendidikan dan jasa pendidikan dilakukan karena ada kebutuhan dari berbagai pihak terhadap layanan dan hasil pendidikan. Oleh karena itu, lulusan dan layanan pendidikan harus dikelola sedemikian rupa agar dapat memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pelanggannya. Lulusan dan layanan pendidikan dapat dikatakan bermutu jika dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan.

Orientasi manajemen mutu sekolah adalah peningkatan mutu layanan pendidikan, memperbaiki produktifitas dan efisiensi pendidikan melalui perbaikan kinerja sekolah serta peningkatan mutu kinerja dalam upaya menghasilkan lulusan pendidikan yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Secara pendidikan internal, *stakeholders* meliputi : peserta didik, guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan *stakeholder* secara pendidikan eksternal meliputi : calon peserta didik, orang tua, pemerintah (pusat dan daerah), masyarakat umum serta masyarakat khusus seperti dunia usaha dan dunia industri.

Manajemen mutu sekolah bukanlah seperangkat kaku yang harus diikuti apalagi ditakuti melainkan seperangkat hakikat, prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu sekolah. Jadi hakikat mutu pendidikan adalah suatu sistem manajemen yang secara terus menerus

mengusahakan perbaikan dan peningkatan mutu yang diarahkan untuk meningkatkan kepuasan *stakeholders* dengan biaya yang paling efisien. Oleh sebab itu, manajemen mutu sekolah dapat dinyatakan sebagai cara mengelola seluruh sumber daya sekolah dengan mengarahkan semua orang yang terlibat di dalamnya untuk melaksanakan tugas sesuai standar dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan lulusan yang sesuai atau melebihi kebutuhan pihak yang berkepentingan (Sani, dkk, 2015:7).

Skema proses penjaminan mutu dengan memeriksa proses dan melakukan tindak lanjut agar produk sesuai dengan kebutuhan atau konsisten terhadap standar digambarkan dalam skema berikut:



Skema Proses Penjaminan Mutu (Sani, 2015 : 13)

Proses penjaminan mutu pendidikan dimulai dengan penetapan standar, prosedur dan input suatu sistem, sedangkan produk dari produk dari suatu proses penjaminan mutu tersebut adalah konsistensi antara standar, prosedur dalam

proses yang sesuai standar dan prosedur dalam input yang telah ditetapkan sebelumnya.

Proses tersebut tercipta melalui suatu perencanaan yang baik dalam suatu manajemen. Perencanaan yang baik menggambarkan kekuatan yang optimal dalam proses pencapaian output yang maksimal. Perencanaan dalam perbaikan proses terus menerus tersebut disebut sebagai rencana strategis (renstra) di satuan pendidikan. Perencanaan pendidikan merupakan suatu hal kegiatan yang disusun sebelumnya untuk dilaksanakan pada masa mendatang sesuai dengan tujuan untuk mengarahkan potensi peserta didik secara optimal sehingga menjadi berguna melalui proses pembelajaran yang sistematis melalui prinsip-prinsip dan metode, bimbingan dan kontrol. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan mendasar yang memandu mereka ke visi mengembangkan masa depan.

Perencanaan strategis didefinisikan sebagai suatu istilah jangka panjang, proses penilaian yang berorientasi masa depan, penetapan tujuan, dan membangun strategi yang memetakan jalur eksplisit antara sekarang dan visi masa depan, yang bergantung pada pertimbangan cermat kemampuan organisasi dan lingkungan, dan menyebabkan alokasi sumber daya berbasis prioritas dan keputusan lainnya (Bryson & Alston, 2011:8). Perencanaan strategis berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis dapat menjawab pertanyaan dasar seperti :

(1) *where are we now ?*; (2) *where do we want to be?*; (3) *how do we get there?*; dan (4) *how do we measure our progress?*.

Perencanaan strategis di sekolah dibutuhkan sebagai bentuk usaha antisipasi terhadap perubahan atau masalah di sekolah yang perlu diselesaikan. Antisipasi masalah itu bisa sederhana dan bisa juga kompleks. Apapun masalah itu apakah sederhana atau kompleks, membutuhkan penyelesaian yang tuntas, artinya penyelesaian itu tidak setengah-setengah sehingga masalah itu tidak muncul lagi dalam waktu yang lama atau untuk selamanya. Untuk menyelesaikan antisipasi masalah ini membutuhkan pikiran-pikiran, analisis-analisis melalui pendekatan tertentu. Dalam melakukan analisis-analisis tersebut sekolah dapat menggunakan salah satu pendekatan analisis atau beberapa model analisis. Dalam hal ini tiap sekolah juga berbeda dalam menggunakan pendekatannya.

Semua instansi di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan termasuk Dinas Pendidikan dan sekolah-sekolah membuat perencanaan strategis dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Hal tersebut juga terlihat pada upaya Kemdikbud melalui Permendikbud No. 22 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2015-2019. Renstra Kemdikbud tersebut menjadi acuan dalam penyelenggaraan pendidikan dari tingkat pusat hingga daerah termasuk unit terkecil pengelolaan pendidikan, yaitu sekolah sebagaimana termaktub dalam pasal 1 Permendikbud No. 22 tahun 2015 :

(1) Rencana strategis kementerian pendidikan dan kebudayaan tahun 2015-2019 merupakan arah kebijakan dan strategi yang disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tahun 2015-2019, serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran nasional dan sasaran strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada periode tersebut. (2)

Rencana strategis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai pedoman bagi setiap penyelenggara pembangunan dan pengembangan pendidikan dan kebudayaan baik di pusat maupun daerah.

Rencana strategis sekolah hendaknya disusun bersama dengan *stakeholder* internal sekolah, minimal melibatkan guru-guru dalam memberikan pandangannya terhadap permasalahan terkait yang akan segera diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Namun kenyataannya, hampir seluruh sekolah di Kabupaten Aceh Timur tidak melaksanakan prosedur penyusunan dengan baik. Visi, misi sekolah disusun sesuai kemauan kepala sekolah, tanpa nilai filosofis dan target pencapaian yang jelas, apalagi memuat kendala yang hendak diselesaikan. Akibatnya tujuan pencapaian menjadi kabur dan tidak sinkron dengan visi misi sekolah, apalagi program yang dilaksanakan di sekolah hampir semua bersifat dadakan dan sama sekali tidak mengacu pada visi, misi dan tujuan dari dokumen rencana strategis.

Begitu pula yang terjadi pada SMK Negeri 1 Idi yang memiliki renstra, namun proses penyusunannya belum melibatkan guru beserta komite sekolah, sehingga banyak guru yang tidak menjiwai nilai-nilai yang terkandung dalam visi, misi, maupun tujuan sekolah, apalagi selaras bekerja sesuai dengan dokumen renstra tersebut. SMK Negeri 1 Idi merupakan sekolah dengan akreditasi A, sekolah vokasi di Kabupaten Aceh Timur yang menjadi pioner atau percontohan bagi sekolah vokasi lain di Aceh Timur, baik dari segi manajerialnya, kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri serta hasil lulusan. Namun demikian, pola manajemen yang belum sepenuhnya mengacu pada renstra menyebabkan kemajuan sekolah ini tidak optimal, misalnya saja sudah lebih dari 8 tahun

sekolah ini tidak memiliki unit produksi yang notabene merupakan suatu identitas dari sekolah vokasi. Sekolah yang memiliki 6 Jurusan ini belum pernah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan kepala sekolah yang selaras dengan visi, misi, tujuan sekolah serta belum adanya pelatihan pengembangan kapasitas guru untuk menyeleraskan harapan pribadi dengan visi, misi dan tujuan sekolah yang tertuang dalam dokumen renstra.

Oleh karena itu, perlunya adanya penyusunan renstra dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam menggali persoalan-persoalan yang membutuhkan penyelesaian segera dengan pendekatan yang holistik dan mendalam, perlu evaluasi komprehensif terhadap program kerja yang lalu, serta perlu pembenahan kinerja di masa yang akan datang dengan menyelaraskan keinginan atau harapan pribadi personel di sekolah dengan visi, misi, tujuan dan program sekolah agar output yang dihasilkan sekolah menjadi optimal.

Menyadari pentingnya renstra dengan keterlibatan *stakeholders* sekolah agar adanya penyelarasan antara tujuan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah dengan tujuan sekolah maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) yang menjadi pendekatan untuk meningkatkan kinerja terintegrasi (Rampersad, 2003). TPS merupakan pengembangan dari *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, *Competence Management* dan *Cycle Learning Kolb*, saat ini marak digunakan pada perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan menyeleraskan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan, sehingga proses dan output dari perusahaan menjadi lebih baik.

Total Performance Scorecard mencakup seluruh kesatuan visi dan misi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target serta tindakan perbaikan. Akhirnya adalah suatu hasil perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang saling berkesinambungan. Penulis meyakini, jika penerapannya di perusahaan mampu membuat suatu perusahaan berkualitas, maka menerapkannya di sekolah berpotensi untuk membuat mutu sekolah menjadi lebih baik. SMK Negeri 1 Idi merupakan sekolah yang menjadi acuan bagi sekolah yang lain, sehingga menerapkan TPS di SMK ini bisa menjadi inisiator bagi penerapan TPS di sekolah yang lain dengan harapan penerapan TPS membuat suatu sekolah menjadi maju. Menerapkan *Total Performance Scorecard* juga menjadi suatu inovasi manajemen mutu di bidang pendidikan secara umum. SMK Negeri 1 Idi sangat terbuka terhadap perubahan yang berpotensi memajukan mutu sekolah. Dasar tersebut membuat penulis tertarik mengimplementasikan pendekatan *Total Performance Scorecard* di SMK Negeri 1 Idi melalui suatu penelitian kombinasi.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini menerapkan *Total Performance Scorecard* (TPS) sebagai pendekatan untuk membenahi mutu manajemen sekolah. TPS merupakan pendekatan inovatif menggabungkan pola *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, *Competence Management* dan *Cycle Kolb's Learning* yang saat ini kerap diterapkan untuk perusahaan-perusahaan untuk memajukan suatu perusahaan berbasis optimalisasi kinerja. Menerapkan TPS dalam bidang

pendidikan merupakan suatu pendekatan yang baru dengan harapan adanya peningkatan mutu pada suatu sekolah.

Elemen-elemen yang terdapat pada TPS memiliki variabel yang banyak dan luas untuk dapat diterapkan, seperti peningkatan kecerdasan siswa, terpenuhinya standar kurikulum, meningkatkan efektivitas pembelajaran, meningkat kualitas pembelajaran, tersedianya akses informasi, terwujudnya lembaga profesional, terwujudnya kebutuhan pembiayaan lembaga, terwujudnya kinerja guru yang optimal dan sebagainya. Karena cakupannya sangat luas, maka peneliti membatasi penelitian ini dengan memberi fokus pada penyusunan renstra untuk menyelaraskan tujuan pribadi pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan sekolah sehingga kinerja sekolah diharapkan menjadi optimal. Pemilihan peneliti pada penyusunan renstra, disebabkan karena renstra merupakan *blueprint* dari suatu program di sekolah yang hendaknya mewarnai seluruh aktifitas sekolah melalui program-program kerja yang tersusun dengan sistematis dan dilaksanakan oleh warga sekolah hingga melahirkan output yang bermutu.

1.3. Rumusan Masalah

Total Performance Scorecard merupakan proses sistematis perbaikan, pengembangan dan pemelajaran yang bersifat bersinambung, bertahap dan rutin yang berpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pemelajaran dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu yang terkait erat dan perlu dijaga keseimbangannya. *Total Performance Scorecard* mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan,

tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang bersinambung.

Kesatuan visi, misi, tujuan serta program kinerja seluruhnya terkait dengan penyusunan rencana strategis sekolah yang dilakukan dengan proses yang benar termasuk dalam implementasinya sehingga menghasilkan manajemen yang bermutu di suatu sekolah. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apa saja komponen penyusunan renstra sekolah yang selama ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Idi Aceh Timur ?
- 2) Bagaimana model teoretik perencanaan strategis sekolah berbasis *Total Performance Scorecard* ?
- 3) Bagaimana penerapan model teoretik perencanaan strategis sekolah berbasis *total performance scorecard* di SMK Negeri 1 Idi Aceh Timur ?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan :

- 1) Mengetahui komponen penyusunan renstra sekolah yang selama ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Idi Aceh Timur.
- 2) Secara teoretik menyusun model teoretik perencanaan strategis sekolah berbasis *Total Performance Scorecard*.
- 3) Mengetahui penerapan model teoretik perencanaan strategis sekolah berbasis *total performance scorecard* di SMK Negeri 1 Idi Aceh Timur.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberi kontribusi positif, baik secara teoretis maupun praktis.

1. Secara Teoretis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan ilmu pengetahuan terhadap *total performance scorecard* yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu kajian ilmiah yang dapat dikembangkan dalam ilmu pendidikan, khususnya dalam perkembangan ilmu Administrasi dan Manajemen Pendidikan.

2. Secara Praktis

- a) Sebagai pembenahan pola pembentukan renstra di sekolah melalui pendekatan *total performance scorecard* yang berorientasi untuk perbaikan mutu pendidikan khususnya di sekolah.
- b) Sebagai bahan pertimbangan di sekolah-sekolah untuk menerapkan *total performance scorecard* pada aspek-aspek yang lain sebagai alternatif untuk mengatasi permasalahan kualitas pendidikan.

1.6. Batasan Istilah

- 1) Penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya.

- 2) *Total Performance Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang dapat mengintegrasikan pribadi dan organisasi dalam perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkelanjutan. Penerapan TPS pada SMK Negeri 1 Idi menimbulkan keterlibatan pribadi pendidik dan tenaga kependidikan dan sekolah sehingga lebih berkomitmen dan perbaikan bisa berlangsung kontinyu.
- 3) Renstra Sekolah merupakan proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, meliputi (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam kurun waktu tertentu. Renstra berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan.