



Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Era Zonasi PPDB Di SMA Negeri 4 Karimun

Hikmatul Hidayah¹

¹ Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, Kepulauan Riau, Indonesia

E-mail: hikmatulhidayah10@gmail.com

Abstract. *School principals certainly have the right strategy to improve school quality in the PPDB zoning era. The quality of an educational institution is determined by the leadership system and strategy of the school principal. The aim of this research is to describe school principals' strategies for improving the quality of education in the PPDB Zoning era. This research was conducted at SMA Negeri 4 Karimun. This research uses a qualitative descriptive research method. Research was carried out through interviews with school principals and teachers, then through direct observation and document research. Data collected from the results of the observation process were then recorded in the form of field notes in the text format of interview transcripts before being condensed and presented. The results of this research show that PPDB zoning at SMA Negeri 4 Karimun does not have a negative impact on the quality of education. Meanwhile, the principal's strategy in improving the quality of education is to create superior programs for students such as religious, academic and extracurricular programs, to improve student achievement and good morals, as well as discovering students' talents to equip them after becoming students, alumni and continuing their education. high level, by strengthening teacher capacity and managing educational infrastructure well, collaborating with the business world and always involving parents and stakeholders in educating students to monitor the progress of school quality.*

Keywords: *Strategy; Principal, Quality; Education, Zoning; PPDB.*

Abstrak. *Kepala sekolah tentunya mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu sekolah di era zonasi PPDB. Kualitas Lembaga pendidikan ditentukan oleh system kepemimpinan dan strategi kepala sekolah. Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era Zonasi PPDB. Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 4 Karimun. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan melalui wawancara kepada kepala sekolah dan guru, kemudian melalui observasi atau pengamatan langsung dan penelitian dokumen. Data yang dikumpulkan dari hasil proses observasi kemudian dicatat dalam bentuk catatan lapangan dengan format teks transkrip hasil wawancara sebelum dipadatkan dan disajikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PPDB zonasi di SMA Negeri 4 Karimun tidak memberikan dampak negatif terhadap mutu pendidikan. Sementara itu, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menciptakan program unggulan bagi siswa seperti program keagamaan, akademik, dan ekstrakurikuler, untuk meningkatkan prestasi siswa dan akhlak yang baik, serta menemukan bakat siswa untuk membekali mereka setelah menjadi siswa, alumni dan melanjutkan pendidikan tinggi, dengan memperkuat kapasitas guru dan mengelola infrastruktur pendidikan dengan baik, menjalin kerjasama dengan dunia usaha dan selalu melibatkan orang tua dan pemangku kepentingan mendidik siswa menjadi pemantau kemajuan mutu sekolah.*

Kata Kunci : *Strategi; Kepala Sekolah; Mutu; Pendidikan; Zonasi; PPDB*

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia melakukan berbagai strategi dalam upaya meningkatkan mutu dan kesetaraan di sektor pendidikan salah satunya melalui Permendikbud dengan sistem zonasi. Peningkatan dan pemerataan kualitas pendidikan di Indonesia dilihat dengan diaplikasikannya sistem zonasi pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Ketentuan sistem zonasi yg dimuat dalam

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) ini berdasar pada Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru pada Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) agar proses penerimaan peserta didik baru terjamin dan berjalan dengan prinsip objektif, akuntabel, transparan dan tanpa diskriminasi sehingga mendorong peningkatan akses pemerataan pendidikan (Kemendikbud, 2021).

Penelitian sebelumnya berbicara tentang Penerapan kebijakan PPDB berbasis zonasi merupakan salah satu kebijakan untuk pemerataan akses dan mutu pendidikan karena prinsipnya adalah mendekatkan layanan Pendidikan ke masyarakat dan pemerataan mutu Pendidikan (Karmila et al., 2020, Suhendar & Suartini, 2021, AN, 2022). Yang menjadi perbedaan penelitian ini, dengan peneliti sebelumnya, penelitian ini akan mengangkat strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas ataupun mutu Pendidikan di Era Zonasi PPDB di SMA Negeri 4 Karimun. Kenyataannya pemerataan pendidikan masih menjadi masalah di negara Indonesia ini. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengklaim bahwa masalah pemerataan pendidikan yang masih terjadi di Indonesia saat ini meliputi kurangnya sarana prasarana penunjang pendidikan. Adanya masalah tersebut membuat peserta didik yang merasa memiliki potensi lebih tidak mau bersekolah di sekolah tersebut dan memilih untuk bersekolah di sekolah favorit yang mereka yakini memiliki fasilitas yang memadai, meskipun jauh dari rumah (Dewi, Ida Ayu Putu Ruswita, 2019).

Keadaan tersebut tidak hanya terjadi pada siswa SMA Negeri 4 Karimun saja, jauh sebelumnya siswa SMA di Jepang juga terkena dampak dari sistem zonasi. Namun demikian hasil penelitian dari Akabayashi (2006) menunjukkan bahwa penerapan sistem zonasi meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah perkotaan dengan meningkatkan pilihan, namun kontribusinya terhadap prestasi rata-rata partisipasi siswa sangat rendah dibandingkan dengan upaya peningkatan perekrutan siswa. Artinya, penerapan sistem zonasi akan meningkatkan kualitas sekolah, namun berdampak lebih kecil terhadap peningkatan prestasi siswa (Pradewi & Rukiyati, 2019).

Sudah pasti manajemen sekolah bertanggung jawab menentukan strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu sekolah. Sejak tahun ajaran 2019/2020 hingga saat ini keadaannya berbeda dengan tahun ajaran sebelumnya. Oleh karena itu, ketika suatu sekolah menerapkan kebijakan zonasi dalam PPDB, kepala sekolah juga harus mempunyai strategi untuk meningkatkan mutu dan kualitas sekolahnya. Peningkatan mutu sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah (Yudi, 2012).

Kepala sekolah tentunya mempunyai strategi yang dianggap tepat untuk meningkatkan kualitas sekolah di era PPDB zonasi. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah (Ariyanti et al., 2019, Liu & Gumah, 2020). Oleh karena itu, kepala sekolah adalah pemimpin organisasinya, maka ia harus memimpin organisasinya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat perubahan dan mampu melihat masa depan yang lebih baik dalam kehidupan global (Asmendri, 2014). Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan segala urusan hukum dan administrasi, baik secara formal kepada atasannya maupun secara informal kepada masyarakat yang mempercayakan anaknya untuk dididik (Muh. Fitrah, 2017). Wahjosumidjo dalam (Mulyasa, 2013) berpendapat bahwa kepala sekolah adalah guru fungsional yang bertugas memimpin sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar atau tempat berlangsungnya interaksi antara guru pemberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai strategi untuk meningkatkan kualitas sekolahnya di era perencanaan PPDB saat ini. Dikarenakan sebelum zonasi PPDB diberlakukan SMA Negeri 4 merupakan SMA Binaan yang lebih banyak siswa-siswinya di terima dari jalur prestasi. Akan tetapi setelah zonasi diberlakukan hanya 5% peserta didik baru yang dapat diterima dari jalur prestasi.

Berdasarkan alasan di atas, peneliti berpendapat perlu untuk mengetahui lebih jauh mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah SMA Negeri 4 Karimun yang sebelum zonasi bernama SMA Binaan karena sistem PPDB nya lebih banyak dari jalur siswa yang berprestasi.

Strategi kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah dengan melihat potensi-potensi yang ada di SMA Negeri 4 Karimun.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif karena penelitian ini menggambarkan atau menjelaskan peristiwa, keadaan atau gejala yang sesuai dengan efektivitas strategi kepala sekolah terhadap peningkatan mutu dengan kebijakan zona. Metode Penelitian Kualitatif-deskriptif adalah metode untuk menyelidiki keadaan sekelompok orang, suatu objek, keadaan, sistem pemikiran atau suatu golongan peristiwa pada masa Sekarang (Arikunto, 2018). Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menghasilkan gambaran, gambaran atau lukisan yang sistematis, faktual dan akurat tentang fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2016). Lokasi dalam penelitian ini berada di SMA Negeri 4 Karimun.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian. Fokus penelitian ini ialah strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan era zonasi PPDB di SMA Negeri 4 Karimun. Analisis data dihasilkan dari pengumpulan data dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif, khususnya penelitian bebas hipotesis. Teknik ini dilakukan dengan cara mengklarifikasi data, dengan melakukan wawancara kepada kepala sekolah SMA Negeri Karimun bapak Mulyadarmawan, M.Pd wakil kepala sekolah bidang kesiswaan SMA Negeri 4 Karimun Bapak Zulkifli, S.Pd dan guru Ibu Ida, S.Pd, juga dengan studi dokumentasi dari social media SMA Negeri 4 Karimun, kemudian menganalisisnya sesuai dengan karakteristik strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era zonasi PPDB. Data yang digunakan berupa laporan, review penelitian, buku, artikel, dan lain-lain (Lexy J. Moleong, 2019). Proses yang dilakukan dalam analisis data ini yaitu reduksi data, pengorganisasian data, interpretasi data. Oleh karena itu, analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yakni proses pengumpulan dan penyusunan data yang didapatkan melalui studi literatur serta berbagai bahan lainnya, kemudian dilakukan penarikan kesimpulan. Setelah melakukan wawancara dan studi dokumentasi, peneliti mereduksi hasil wawancara kemudian menginterpretasikannya dengan kata-kata, kemudian menarik kesimpulan tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan di era zonasi PPDB.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Dampak Sistem Zonasi PPDB di SMA Negeri 4 Karimun

Penerapan sistem zonasi ini juga berdampak pada para guru di sekolah, dampak positifnya yakni (a) siswa kebanyakan suka terhadap pembelajaran peraktik langsung (b) pelajaran positif bagi guru dengan karakteristik peserta didik yang bervariasi membuat guru memiliki inovasi-inovasi baru untuk menciptakan suasana kelas efektif dan menyenangkan (c) karena kebanyakan siswa yang suka dengan peraktik maka pembelajaran diluar kelas sangat sering dilakukan akan tetapi harus berdasarkan mata pelajarannya. Sekolah dan guru juga merasakan dampak negatif yang ditimbulkan dari sistem zonasi antara lain yaitu; (a) banyak guru yang resah dengan kondisi nilai akademik siswa yang rendah (b) suasana kelas yang sulit dikondusifkan ini berlaku bagi guru yang minim metode mengajar. Dampak negatif yang dijabarkan diatas adalah gambaran dari apa yang dirasakan oleh guru dengan diberlakukannya zonasi PPDB pendidikan.

Dampak positif yang ditimbulkan system zonasi yang dirasakan masyarakat seperti (a) terkendalinya alur lalu lintas di jalan atau mengurangi kemacetan (b) meminimalisir biaya transportasi peserta didik karena sekolah dekat dengan rumah (c) sekolah paforit tidak lagi dirasakan oleh keluarga menengah keatas, akan tetapi dapat dirasakan masyarakat menengah kebawah yang berada di zona sekolah (d) kebanggan tersendiri bagi orang tua melihat anaknya masuk ke sekolah favorit. Setelah dampak positif ada juga dampak negative yang dirasakan masyarakat (a) kurangnya rasa keadilan bagi anak mereka yang berprestasi yang menginginkan masuk ke sekolah favorit (b) karena tidak masuk sekolah paforit motivasi belajar peserta didik menjadi rendah untuk bersaing (c) system zonasi ini belum efektif karena belum seluruh sekolah memiliki standard yang baik (4) masih

adanya label sekolah favorit dan non favorit, ini karena sarana dan prasarana pendidikan yang belum merata. Ini merupakan dampak dari diberlakukannya zonasi secara umum.

Dampak zonasi di SMA Negeri 4 Karimun dampaknya dulu SMA negeri 4 Karimun ini ada banyak siswa-siswinya yang dari berbagai kecamatan di Karimun ini, seperti Tanjung Batu, Moro yang pulaunya menyeberang dari Karimun ini. Sekarang masih ada juga, akan tetapi itu sudah dibatasi hanya 5% untuk siswa yang berprestasi, selain itu juga lewat pindahan orang tua 5%. Untuk dampak negatifnya, ya dulu siswa/inya pilihan ya, karena ini kan termasuk sekolah Pavorit dulunya, walau demikian Kita dari Tenaga pendidik dan Kependidikan di SMA Negeri 4 Karimun ini, siap dan selalu menciptakan strategi menarik dalam PBM maupun dalam menemukan dan meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa/siswi di SMA Negeri 4 Karimun (Mulyadarmawan, n.d.).

Dalam hal mutu sekolah tidak berdampak negatif, sebab hanya Namanya aja yang berbeda dari binaan menjadi SMA Negeri 4 Karimun, akan tetapi secara sarana-prasarana, tendik, kurikulum, kita masih sama, memang siswa/siswinya sudah berfariasi dari tingkat kognitif, afektif dan psikomotriknnya. Akan tetapi guru-guru di SMA Negeri 4 Karimun sangat piawai dalam mendesain PBM dan sangat piawai juga dalam menemukan minat dan bakat peserta didik. Sehingga prestasi-prestasi akademik maupun non akademik siswa tetap berprestasi di ajang kompetensi daerah, nasional maupun provinsi, selalu mendapatkan juara (Bapak Zulkifli, n.d.).

b. Strategi Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Karimun Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Era Zonasi Pendidikan

Setelah membahas dampak positif maupun negatif yang ditimbulkan zonasi PPDB selanjutnya kita akan membahas tentang Konsep peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 4 Karimun yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terdapat 5 program yaitu: pembelajaran atau akademik, *lifeskil*, keagamaan, memperhatikan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, dan perbaikan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan. Program unggulan sekolah SMA Negeri 4 Karimun dicanangkan untuk peserta didik, guru, dan staf sekolah. Program-program yang ada juga melibatkan peran serta orangtua dari peserta didik dan masyarakat di lingkungan sekolah. Program unggulan tersebut meliputi program yang berkaitan dengan keagamaan dan *lifeskil*. Dampak peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 4 Karimun dapat dilihat dari prestasi yang didapatkan oleh peserta didik dan juga para lulusannya.

Selain akademik dan *lifeskil* keagamaan tujuan utamanya adalah menjamin mutu pendidikan di SMA Negeri 4 Karimun dengan kurikulum merdeka yang di ajarkan yaitu saling bertoleransi dan mencintai sesama suku, agama, ras dan budaya sesama teman maupun rekan kerja bagi guru-guru. Kepala sekolah SMA Negeri 4 Karimun mengapa sekolahnya lebih menekankan pada agama untuk mengembangkan kepribadian yang kuat pada siswanya. Lebih lanjut, kepala sekolah mengatakan jika karakter keagamaan dan wawasan kebangsaan siswa sudah mengakar dan kokoh, maka pembelajaran (*learning*) dan kecakapan hidup dapat menyusul. Oleh karena itu, siswa memerlukan lingkungan yang dirancang untuk tumbuh kembang anak, hal ini merupakan dambaan setiap orang tua, selain itu juga di Bumi Karimun ini karakter religiusnya sangat kental, ditanamkan sistem dan nilai-nilai saling menghormati dan menghargai teman-teman yang lain, walaupun Bumi Karimun terkenal di dunia melayu namun sistem toleransi dan karakter religius pada diri siswa sangat baik (Mulyadarmawan, n.d.).

Program religi ini merupakan LDK (Latihan Dasar Kepemimpinan) dan wawasan kebangsaan yang bekerjasama dengan Kompi B *Yonif* Raider Khusus 136/Tuah Sakti di *Karimun, Polres Karimun, LANAL Karimun*. LDK merupakan kegiatan pelatihan kepemimpinan yang fokus pada pembentukan karakter baik dan melahirkan peserta didik yang memiliki profil pelajar pancasila, dalam hal ini juga untuk melatih kepemimpinan dan *public speaking* peserta didik sekolah membuat program setiap hari Selasa dan Kamis peserta didik menjadi Pembina Apel pagi untuk menyampaikan kata-kata motifasi dan nasehat. Selain itu, kegiatan Kemah Gudep dan Pembina yang merupakan kegiatan kepramukaan untuk mendidik dan menarik kreativitas setiap siswa. Perkemahan SMA Negeri 4 Karimun diadakan pada hari jumat sampai dengan hari sabtu yang kemudian disingkat dengan nama

PERJUSA. Selain itu juga PRAMUKA SMA Negeri 4 Karimun sangat berprestasi di Pulau Karimun sendiri Juga di Provinsi Kepulauan Riau. Seperti mendapatkan juara dalam rangka Batam Scout Day, Juara 1 Lomba Pionering Penegak, Harapan 3 Lomba Reportase Penegak, Juara Mula 3 Fashion Show Penegak, ini hanya sebahagian yang di pafarkan kegiatan ini berlangsung di Batam dengan diwakili seluruh SMA maupun SMK Se-Kepulauan Riau Maret 2023 lalu (Ibu Ida, n.d.).

Program keagamaan bagi tenaga pendidik dan kependidikan merupakan kegiatan rutin, bagi guru yang beragama muslim melakukan kegiatan halaqoh satu bulan sekali dan melakukan kegiatan PHBI serta kegiatan Ramadhan, sedangkan guru-guru yang beragama Nasrani melakukan kebaktian gabungan sebulan sekali dan juga melakukan kegiatan PHBK. Kegiatan ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan semangat para tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan ini juga dijadikan sebagai ajang pengenalan guru dan staf baru di SMA Negeri 4 Karimun. Selain acara keagamaan, untuk meningkatkan keakraban dan menjaga solidaritas antara tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah kerap mengadakan momen keakraban keluarga SMA Negeri 4 Karimun, seperti *Family Gatrung*, *games* dan perayaan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia, kompetisi bagi guru dan staf untuk meningkatkan solidaritas dan hubungan satu sama lain.

Program kegiatan kelas X SMA Negeri 4 Karimun lainnya adalah *outing class*. Program ini merupakan bentuk pembelajaran langsung di mana siswa menyaksikan dan belajar secara langsung bagaimana menerapkan teori kelas ke dalam praktik. Biasanya kegiatan ini juga dilengkapi dengan kegiatan rekreasi untuk menenangkan pikiran para siswa. Kemudian di tahun kedua, peserta didik diperkenalkan dengan dunia kerja yang disebut dengan *Work Experience Program* (WEP) di berbagai instansi dan perusahaan di wilayah Karimun, Batam, dan Tanjung Pinang dalam waktu 2 hingga 3 hari. Untuk mengikuti program *Work Experience Program*, para siswa harus melakukan tes psikologi untuk mengetahui minat dan bakatnya. Program ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman khusus pada jurusan yang akan diambilnya di perguruan tinggi berdasarkan minat dan kesukaan masing-masing mahasiswa, misalnya minat terhadap kesehatan maka kegiatan magang dilakukan di RS atau Klinik untuk mendapatkan ilmu tentang kesehatan.

Magang atau pelatihan kerja ini sebagai sarana siswa kelas XI SMA Negeri 4 Karimun merasakan lingkungan kerja yang nyata. Program kegiatan untuk kelas XI lainnya adalah pembelajaran bervariasi. Kegiatan pembelajaran bervariasi ini sebagai pengayaan pembelajaran yang mengajarkan dengan teori dan peraktik kewirausahaan atau pembelajaran berbasis masalah dengan kearifan lokal. Pembelajaran ini diberikan oleh sekolah sesuai dengan konten kurikulum yang bekerjasama dengan perguruan tinggi atau mitra sekolah yang diikuti oleh semua kelas XI SMA Negeri 4 Karimun, baik XI IPA maupun XI IPS. Pada tahun 2022, pembelajaran variatif ini diajarkan untuk merancang *business plan* dan membuat Minyak Sere dari Batang Sere dan juga membuat kerajinan tangan dari Eceng Gondok yang di dimanfaatkan dari Danau Taman Hijau Karimun, sekaligus kegiatan ini sebagai bakti siswa pembersihan Danau Taman Hijau Karimun. Sedangkan pada tahun 2023, kegiatan ini berlangsung dengan sesi membuat kerajinan tangan seperti asbak dan kotak pensil dari pelepah pisang (Bapak Zulkifli, n.d.).

Program untuk kelas XII SMA Negeri 4 Karimun selain universitas yang dikenalkan sejak kelas X adalah pekan *school visit*. *School visit* merupakan kegiatan kunjungan ke perguruan tinggi di dalam dan luar negeri dengan memanfaatkan secara zonasi Karimun berdekatan dengan 3 Negara seperti Thailand, Malaysia dan Singapura kegiatan *school visit* ini sebagai fasilitas peserta didik yang merencanakan studi ke Luar Negeri. Program ini untuk memberikan wawasan tentang jurusan yang diminati, sehingga mahasiswa dapat mulai mengenal dan memahami jurusan pilihannya.

Selain itu, program kegiatan untuk kelas XII adalah pengabdian masyarakat sebagai bentuk hasil program kegiatan keagamaan dengan karakter profil pelajar pancasila dan wawasan kebangsaan serta memiliki kebinekaan Global. Pengabdian masyarakat ditujukan kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan dan kurang mampu dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran dan empati dikalangan peserta didik. Kegiatan pengabdian masyarakat yang diadakan oleh SMA Negeri 4

Karimun seperti kegiatan kegiatan donasi bencana, pembagian sembako, dan penyuluhan kesehatan.

SMA Negeri 4 Karimun melibatkan partisipasi dari orangtua peserta didik dengan mengadakan pertemuan 2 kali dalam satu tahun yang terbagi menjadi pertemuan awal semester dan pertemuan akhir semester. Pertemuan ini bertujuan untuk mensosialisasikan program-program kegiatan SMA Negeri 4 Karimun dan perkembangan belajar peserta didik. Selain itu, SMA Negeri 4 Karimun juga melibatkan orang tua dalam beberapa program yang diadakan oleh sekolah, antara lain kegiatan kunjungan ke Perguruan Tinggi, Kegiatan Perayaan Hari Besar Keagamaan, Parenting dan pelepasan, serta bakti sosial/masyarakat (misalnya, berbagi sembako).

Ekstrakurikuler di SMA Negeri 4 Karimun meliputi ekstrakurikuler olahraga, ekstrakurikuler seni musik, ekstrakurikuler untuk persiapan Olimpiade dan ekstrakurikuler lainnya. Kegiatan ekstrakurikuler yang ditawarkan adalah KIR (Karya Ilmiah Remaja), *English Club*, Bridge, Bahasa dan Sastra, Tari, PMR (Palang Merah), PIK-R (Pusat Informasi Konseling Remaja), Teknologi Informasi/IT, LCC 4 Pilar, Rohis, volly, futsal, takraw, pencak silat, paduan suara Gita Nusantara Choir SMA Negeri 4 Karimun, literasi, pramuka, paskibra. Kegiatan ekstrakurikuler ini berlaku satu tahun dan peserta didik dilarang berganti ekstrakurikuler, karena nilai dari ekstrakurikuler menjadi salah satu syarat kenaikan kelas. Tingkat keaktifan dan prestasi dalam ekstrakurikuler peserta didik menjadi penilaian yang dilakukan setiap tahun oleh guru mentor masing-masing ekstrakurikuler. Dalam kegiatan ekstrakurikuler ini peserta didik SMA Negeri 4 Karimun selalu mendapatkan juara ketika mengikuti perlombaan ajang kabupaten, provinsi dan Nasional. Seperti sebagai peserta paskibraka provinsi tahun 2023, dan Nasional tahun 2022 dan banyak prestasi lain yang dapat di lihat dan diakses dari intagram SMA Negeri 4 Karimun (Bapak Zulkifli, n.d.).

Selain kegiatan akademik, ekstrakurikuler siswa, keagamaan, strategi yang dilakukan kepala sekolah juga berkaitan dengan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan seperti memberikan pembekalan kepada Guru-guru meliputi pemberian motivasi supaya guru termotivasi untuk mengajara dengan metode, media, strategi yang menarik, dan selalu memiliki inovasi-inovasi baru dalam hal mengajar dan akses dunia teknologi yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan peserta didik, seperti kemampuan melakukan wirausaha, dan skill kemampun dan kompetensi kepribadian guru tentang ilmu agama yang akan berdampak pada karakter peserta didik. Selain itu juga mengutus tenaga pendidik dan kependidikan untuk ikut serta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan pengembangan *skill*, kognitif, wawasan serta kepribadian para guru, supaya dalam proses menjalankan ktugas sebagai guru dapat menjadi guru yang memberikan pembelajaran yang Aktif Kreatif Menarik dan Menyenangkan. Dalam pendidikan dan pelatihan guru diajarkan tentang membuat media pembelajaran yang kreatif, bervariasi dan menarik, maka dari itu kepala sekolah juga memberikan tugas kepada guru-guru untuk membuat media, metode, pembelajaran yang menyenangkan, serta memberikan tugas lain-nya untuk meningkatkan wawasan dan kemampun guru dalam mengajar. Selain memberikan tugas, kepala sekolah juga memberikan pengawasan, pembinaan, motivasi, memberikan masukan tentang inovasi-inovasi terbaru dalam pendidikan ketika melakukan supervise atau melakukan kunjungan ke kelas-kelas.

Strategi berikutnya yaitu melakukan perencanaan sarana prasarana melalui sebuah musyawarah bersama baik dari wakil sarana prasarana, tata usaha sarana prasarana, semua guru, serta orang tua wali murid demi kemajuan sekolah tersebut, mempunyai program dalam satu tahun, merencanakan bagaimana yang dibutuhkan di sekolah untuk mencapai tujuan yang di tetapkan dengan memperhatikan skala prioritas yang dibutuhkan. Setelah merencanakan melakukan pengorganisasian sarana prasarana dengan melalui struktur organisasi sekolah, yaitu melalui tim seperti wakil sarana prasarana, tata usaha sarana prasarana, pembantu-pembantu pelaksana kegiatan, tim monitoring, perancang dan staf tenaga Pendidikan kegiatan organisasi dilakukan agar dapat mengetahui sarana prasarana yang dikembangkan, ditambahkan serta dikurangi. Kemudian melakukan pergerakan sarana dan prasarana dengan memanfaatkan tenaga kerja untuk mempergunakan sarana prasarana yang ada, sehingga dari sarana prasarana tersebut guru dapat

menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Kegiatan terakhir untuk memastikan sarana prasarana tepat guna dan efektif digunakan oleh guru dan peserta didik sebagai sarana dan media pembelajaran maka dilakukan pengawasan dan evaluasi.

Dampak Peningkatan Mutu Pendidikan seiring berjalannya waktu, SMA Negeri 4 Karimun mengalami peningkatan di berbagai bidang meskipun nama SMA Negeri 4 Karimun tidak lagi sebagai SMA Negeri Binaan akan tetapi kualitas dan mutu SMA ini tetap terjaga dengan baik sehingga tetap menjadi sekolah dambaan peserta didik dan orang tua, akan tetapi minat untuk masuk ke SMA ini sudah dibatasi dengan system Zonasi PPDB. Menurut kepala sekolah SMA Negeri 4 Karimun, *output* kelulusan di sekolah mengalami peningkatan dikarenakan peminat juga semakin meningkat setiap tahunnya. Sekolah mengalami kemajuan dari sekolah standar dengan 11 kelas rombel menjadi sekolah tujuan dengan 15 kelas rombel pada tahun 2023, 1 Laboratorium Biologi, Laboratorium Fisika, 1 Laboratorium Komputer, 1 Perpustakaan, 1 Laboratorium Kimia, 2 Ruang sanitasi Guru dan 2 Ruang Sanitasi Siswa, Musholla.

PEMBAHASAN

Dengan diberlakukannya kebijakan zonasi PPDB ini awalnya banyak menimbulkan pro dan kontra. Hal itu terjadi karena itu awal percobaan sehingga pemerintah belum melakukan evaluasi dari kebijakan yang dijalankan. Akan tetapi sampai sekarang system ini menjadi polemic juga. Seharusnya pemerintah dalam hal ini kementerian pendidikan mampu melakukan evaluasi terhadap kebijakan ini atas system apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan. Mengingat banyak pakar sosial menilai jika kebijakan ini cenderung dipaksakan dan banyak bermuatan politik. Dikarenakan banyak pihak yang merasa dirugikan dikarenakan peserta didik dan orang tua yang sudah pasti menginginkan anaknya untuk memasuki SMA pavorit atau unggulan agar mudah masuk ke PTN yang unggul tanpa tes dan seleksi. Sebenarnya system ini tidak hanya di rasakan negative oleh peserta didik dan orang tua akan tetapi juga dirasakan oleh Pihak Sekolah yang sebelumnya kebanyakan menerima peserta didik melalui system prestasi, sekarang harus menerima peserta didik berdasarkan zonasi sekolah itu berada (Syakarofath, 2020).

Hal demikian juga dirasakan SMA negeri 4 Karimun, akan tetapi Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Karimun tidak ingin menyalahkan Kebijakan yang sudah ditetapkan. Dalam menjalankan system zonasi PPDB kepala sekolah SMA Negeri 4 Karimun memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas dan mutu Pendidikan sekolahnya. Dengan membuat program-program untuk peserta didik, guru dan untuk sarana dan parasarana Pendidikan.

Dalam hal kegiatan peserta didik program keagamaan. Agama dan pendidikan adalah suatu hal yang saling berkaitan dan mempunyai peran yang penting dalam aspek kehidupan manusia. Lebih lanjut, agama memuat ajaran nilai luhur dan mulia untuk mencapai harkat martabat kemanusiaan sebagai mahluk terbaik di muka bumi dalam hal menciptakan karakter baik bagi manusia (Ainiyah, 2013, Fauzan, 2019). Moral, ilmu pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh peserta didik itu diperoleh dari system pendidikan yang mereka alami. Bahwa setiap orang tua tidak hanya menginginkan anak-anak yang cerdas secara kognitif, akan tetapi anak yang juga memiliki perilaku yang baik dalam kehidupan sehari-harinya, cerdas secara efektif dan psikomotriknnya (Fadhli, 2017). Oleh karena itu, agama dan pendidikan hal yang tidak dapat dipisahkan, karena ada banyak pelajaran moral yang harus diajarkan kepada peserta didik. Agama dan karakter suatu hal yang berkaitan tidakn dapat dipisahkan maka dari itu pengetahuan agama sangat penting untuk membentuk karakter manusia dengan adanya pengetahuan agama yang dimiliki manusia akan mengurangi perilaku peserta didik yang tidak baik yang bertentangan dengan agama, dengan perilaku yang tidak baik akan menimbulkan hal buruk bagi lingkungan dan keluarga. Adapun kegiatan ini diselenggarakan untuk membentuk karakter manusia yang baik, berjiwa patriotisme dan nasionalisme, sehingga menjadi warga negara baik dan berbudi luhur serta memiliki kemampuan pelajar profil Pancasila (Hayudiyani et al., 2020).

Program kegiatan keagamaan juga dijadikan sebagai sarana untuk memupuk rasa kebersamaan dan kekeluargaan di SMA Negeri 4 Karimun. Berdasarkan pemaparan keadaan strategi

kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah berdasarkan kegiatan pembinaan akhlak, dikuatkan oleh teori max weber tentang teori tindakan social dimana suatu tindakan sosial ketika tindakan tersebut benar-benar diarahkan kepada orang lain, max weber membedakan tindakan sosial manusia kedalam empat tipe yakni tindakan rasional instrumental, tindakan rasional nilai, tindakan efektif, dan tindakan tradisional (Sukoco & Nurdin, 2018). Berdasarkan teori marx weber tersebut strategi kepala sekolah sangat lah efektif untuk perbaikan akhlak dan moral peserta didik. Selain memberikan pembinaan rohani kepada peserta didik, guru juga mempunyai program tersendiri untuk mengembangkan mempunyai tanggung jawab memberikan contoh teladan yang baik bagi peserta didik (Mahardhani, 2016). Sedangkan untuk program *life skill*, program *life skill* merupakan program SMA Negeri 4 Karimun yang bertujuan sebagai bekal peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, termasuk pembinaan lomba, kewirausahaan, serta kemampuan mengembangkan minat dan bakat peserta didik. Sejak tahun pertama, peserta didik di SMA Negeri 4 Karimun sudah diperkenalkan dengan Perguruan Tinggi di sekitar yang disebut dengan program *Visit Universitas*, untuk kegiatan *Visit Universitas* ini selain peserta didik yang berkunjung ke perguruan tinggi maka ada juga perwakilan dari mahasiswa/I serta Dosen dari perguruan tinggi yang berkunjung ke SMA Negeri 4 Karimun. Program ini berupa pameran pendidikan dengan mengundang berbagai perguruan tinggi ke sekolah. Kegiatan pengembangan *life skill* juga selalu di ikutkan dalam perlombaan dengan tujuan pengembangan bakat, kompetensi, dan sportivitas peserta yang mengikuti kegiatan tersebut (Fadhli, 2017).

Program tersebut menjadi tanggungjawab bersama, sehingga setiap orang harus berpartisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Program kegiatan di SMA Negeri 4 Karimun bagi guru adalah kegiatan raker dan *workshop* pada awal tahun ajaran baru, baik dari program yang diselenggarakan oleh pemerintah. Hal ini dilakukan untuk persiapan para guru dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik, dikarenakan Pendidikan di Jepang sampai saat ini maju karena mereka selalu melakukan kegiatan *Workshop* dan Pembelajaran *Lesson Study* untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dala proses pembelajaran (Purwasih et al., 2020). Proses startegi peningkatan mutu yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Karimun sangat efektif dan berhasil dapat dilihat dari banyaknya lulusan yang diterima di PTN tanpa tes maupun jalur seleksi, juga dilihat dari minat perusahaan untuk merekrut alumni yang tidak dapat melanjutkan ke pendidikan tinggi. Hal itu karena prestasi-prestasi yang diraih peserta didik dari nilai keagamaan, akademik, dan ekstrakurikuler yang mereka peroleh selama menjadi siswa. Sekolah juga harus melakukan kerjasama dengan instansi dan perusahaan untuk peningkatan kualitas sekolah dengan pihak nasional maupun internasional. Hal ini bisa dilihat dari berbagai program kegiatan SMA Negeri 4 Karimun yang melibatkan berbagai instansi. Prestasi yang diraih oleh peserta didik SMA Negeri 4 Karimun dapat diakses pada *website* sekolah dan *Instagram* SMA Negeri 4 Karimun sebagai bentuk pemanfaatan teknologi yang diterapkan di sekolah serta keterbukaan informasi sekolah kepada masyarakat (Mahardhani, 2016).

Dalam rangka meningkatkan kegiatan keagamaan, akademik, dan ekstrakurikuler peserta didik, kepala sekolah SMA Negeri 4 Karimun juga memperkuat kapasistas tenaga pendidik dan kependidikan, sarana-dan prasarana pendidikan, dan melibatkan *stake holder* pendidikan. Dengan konsep peningkatan mutu pendidikan melalui TQM (*Total Quality Manajemen*) merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh kepala Sekolah SMA Negeri 4 Karimun dalam peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas organisasi di sekolah. Konsep pendekatan ini berfokus pada upaya peningkatan secara berkelanjutan dengan melibatkan semua anggota organisasi (Debi Nurhaepi, dkk, 2023). Dalam proses perencanaan kepala sekolah harus melibatkan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah dengan demikian mereka akan merasa bertanggung jawab terhadap apa yang direncanakan yang berhubungan dengan mutu sekolah. Dengan melibatkan mereka dalam perencanaan maka mereka memiliki kesadaran untuk bertanggung jawab untuk menjalankan kegiatan yang berhubungan dengan mutu pendidikan. Personil sekolah merupakan unsur utama dalam perencanaan mutu karena merekalah kelak yang akan bekerja dalam meningkatkan mutu disekolah. Dalam melakukan sistem perencanaan ada siklus yang harus dilakukan yaitu menganalisis apa yang harus didahulukan terlebih

dahulu berdasarkan kebutuhan sekolah. Karena perencanaan adalah tombak awal keberhasilan kegiatan mutu sekolah, jika sekolah gagal dalam melakukan perencanaan maka sekolah itu sendiri berarti merencanakan sebuah kegagalan (Hasnadi, 2021). Strategi kepala sekolah SMA negeri 4 Karimun dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan Hasil penelitian William dalam Suparlan di Kerajaan Inggris dan New Zealand menunjukkan indikasi bahwa, Peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan telah membuat memperkenalkan program dan praktik (penyelenggaraan pendidikan yang inovatif). Hal yang mengembirakan juga dinyatakan oleh King dan Ozler dalam Suparlan menyatakan bahwa “*enanced community and parental involvement in EDUCO schols has improved students, language skills and diminished aabsenteeism*”. Jemenez dan Sawada dalam Suparlan menyimpulkan bahwa partisipasi masyarakat dan orangtua mempunyai dampak jangka panjang dalam peningkatan hasil belajar yang berdampak pada mutu pendidikan sekolah (Sagala, 2011).

KESIMPULAN

Penerapan kebijakan PPDB berbasis zonasi sebagai satu kebijakan yang diprogramkan pemerintah untuk pemerataan akses dan mutu pendidikan karena prinsipnya adalah mendekatkan layanan pendidikan ke masyarakat dan pemeratakan mutu Pendidikan. Akan tetapi hal tersebut banyak menuai dampak positif dan negatif bagi masyarakat, mengingat peserta didik dan orang tua pasti menginginkan anak nya sekolah di SMA pavorit dan SMA yang lengkap dengan sarana dan prasarana Pendidikan.

Zonasi PPDB di SMA Negeri 4 Karimun tidak berdampak negatif bagi mutu dan kualitas Pendidikan SMA Negeri 4 Karimun meskipun namanya sudah tidak menjadi SMA Binaan lagi, akan tetapi mutu dan kualitas itu tetap terjaga sampai sekarang, dikarenakan Kepala Sekolah memiliki strategi dan menerapkan system *Total Quality Managemen* dalam menjalankan tugasnya. Adapun strategi yang di programkan kepala sekolah dengan menciptakan program unggulan bagi peserta didik seperti program kegamaan, akademik, dan ekstrakurikuler untuk meningkatkan prestasi, karakter baik peserta didik, serta menemukan bakat peserta didik untuk bekal peserta didik setelah menjadi Alumni dan untuk melanjutkan ke Perguruan tinggi. Selain peserta didik kepala sekolah juga memberikan peningkatkan kemampuan bagi guru dan melakukan manajemen sarana prasarana pendidikan dengan baik, serta bekerja sama dengan perusahaan dan selalu melibatkan wali murid dan *stake holder* pendidikan sebagai pihak pengawas kemajuan kualitas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainiyah, N. (2013). Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Al-Ulum*, 13(1), 25–38.
- An, D. N. (2022). Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi. *Jurnal Ecogen Universitas Negeri Padang*, 5(3), 498–507.
- Arikunto, S. (2018). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Cetakan I. In *Remaja Rosdakarya. Bandung*. Pt. Rineka Cipta.
- Ariyanti, N. S., Supriyanto, A., & Timan, A. (2019). Kontribusi Kepala Sekolah Berdasarkan Ketidakesuain Kualifikasi Guru Untuk Meningkatkan Kualitas Sekolah. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 157–168. <https://doi.org/10.31538/Ndh.V4i2.314>
- Asmendri, A. (2014). The Roles Of School Principal In The Implementation Of Character Education At Boarding School. *Al-Ta Lim Journal*, 21(2), 104–111. <https://doi.org/10.15548/Jt.V21i2.87>
- Bapak Zulkifli, S. P. (N.D.). *Wawancara Dengan Wakil Kepala Sekolah Sma Negeri 4 Karimun*.
- Debi Nurhaepi, Dita Permata, Siti Idha Mahmudah, Yulistia Putri Utami, E., & Syarifuddin. (2023). Total Quality Manajemen Dalam Pendidikan. *Jurnal Humantech Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2(7), 938–943.
- Dewi, Ida Ayu Putu Ruswita, D. (2019). Persepsi Warga Sekolah Dan Orang Tua Siswa Terhadap Sistem Zonasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 11(2), 552–561.
- Fadhli, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen*

- Pendidikan*, 1(2), 3840–3848. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1068>
- Fauzan, F. (2019). Peran Agama Dalam Pembentukan Karakter Pada Lembaga Pendidikan. *Fikrotuna*, 9(1), 1106.
- Hasnadi, H. (2021). Total Quality Management: Konsep Peningkatan Mutu Pendidikan. *Sap (Susunan Artikel Pendidikan)*, 6(2). <https://doi.org/10.30998/sap.v6i2.9331>
- Hayudiyani, M., Saputra, B. R., Adha, M. A., & Ariyanti, N. S. (2020). Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Program Unggulan Sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 89–95. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.30131>
- Ibu Ida, S. P. (N.D.). *Wawancara Guru Sma Negeri 4 Karimun*.
- Karmila, M., Syakira, N., & Mahir, M. (2020). Analisis Kebijakan Pendidikan Sistem Zonasi Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru. *Jurnal Mappesona*, 2(1), 1–14. <https://jurnal.lain-bone.ac.id/index.php/mappesona/article/download/827/559>
- Kemendikbud, K. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Jenjang Tk, Sd, Smp, Sma Dan Smk. *Permendikbud*, 1–25. <https://lpmpkaltara.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2021/01/Permendikbud-Nomor-1-Tahun-2021.pdf>
- Lexy J. Moleong, D. M. A. (2019). Moleong, Lexi J, 2014. " Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi". Bandung : Remaja Rosdakarya. In *Pt. Remaja Rosda Karya* (Vol. 4, Issue 2).
- Liu, W., & Gumah, B. (2020). Leadership Style And Self-Efficacy: The Influences Of Feedback. *Journal Of Psychology In Africa*, 30(4), 289–294. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1777033>
- Mahardhani, A. J. (2016). Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 78–89.
- Muh. Fitrah. (2017). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 175–183. <https://doi.org/10.51878/educator.v2i2.1307>
- Mulyadarmawan, M. P. (N.D.). *Wawancara Kepala Sekolah Sma Negeri 4 Karimun*.
- Mulyasa, E. (2013). Menjadi Kepala Sekolah Profesional Cetakan Ke-12. In *Remaja Rosdakarya*. Pt Remaja Rosdakarya.
- Pradewi, G. I., & Rukiyati, R. (2019). Kebijakan Sistem Zonasi Dalam Perspektif Pendidikan. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(1), 28–34. <https://doi.org/10.17977/um025v4i12019p028>
- Purwasih, R., Anita, I. W., & Afrilianto, M. (2020). Workshop Dan Pelatihan Pembelajaran Lesson Studi Bagi Guru. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Khatulistiwa*, 3(1), 17–24. <https://doi.org/10.31932/jpmk.v3i1.653>
- Sagala, S. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, Dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2016). Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif , Kualitatif Dan R&D / Sugiyono. In *Bandung: Alfabeta*.
- Suhendar, N., & Suartini, S. (2021). Keadilan Pada Sistem Penerimaan Peserta Didik Baru. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 6(2), 60. <https://doi.org/10.36722/jmih.v6i2.838>
- Sukoco, N. I., & Nurdin, N. (2018). Implementasi Pendidikan Karakter Dalam Pembinaan Akhlak Di Smp Unismuh Makassar. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 6(2), 112–118. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v6i2.2592>
- Sykarofath, N. A. (2020). Kajian Pro Kontra Penerapan Sistem Zonasi Pendidikan Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 5(2), 111–121.
- Yudi, A. A. (2012). *Pengembangan Mutu Pendidikan Ditinjau Dari Segi Sarana Dan Prasarana (Sarana Dan Prasarana PPLP)*. 1, 1–9.