**BAB IV**

**LAPORAN HASIL PENELITIAN**

1. **Deskripsi Lokasi Penelitian**
2. Tujuan pendidikan dasar

Sebagai upaya mendekatkan pendidikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik, serta tuntutan lingkungan, MTs Al-Hidayah Kab. Jombang mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kurikulum ini disusun dengan mengacu pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang telah ditetapkan oleh pemerintah demi menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional.[[1]](#footnote-2)

Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan ini merupakan salah satu upaya sekolah untuk mengakomodasi potensi yang ada di daerah Kabupaten Jombang Jawa Timur dan untuk meningkatkan kualitas satuan pendidikan, baik dalam aspek akademik maupun nonakademik, memelihara / mengembangkan budaya daerah, serta menguasai perkembangan Iptek yang dilandasi Iman dan Takwa.

Pengembangan kurikulum disusun antara lain agar dapat memberi kesempatan peserta didik untuk:[[2]](#footnote-3)

88

1. Belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,
2. Belajar untuk memahami dan menghayati,
3. Belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif,
4. Belajar untuk hidup bersama dan berguna untuk orang lain,
5. Belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip berikut :[[3]](#footnote-4)

* + 1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya

Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya 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 mendukung pencapaian tujuan tersebut pengembangan kompetensi peserta didik disesuaikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan lingkungan.

* + 1. Beragam dan terpadu

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, dan jenjang serta jenis pendidikan, tanpa membedakan agama, suku, budaya dan adat istiadat, serta status sosial ekonomi dan gender. Kurikulum meliputi substansi komponen muatan wajib kurikulum, muatan lokal, dan pengembangan diri secara terpadu, serta disusun dalam keterkaitan dan kesinambungan yang bermakna dan tepat antarsubstansi.

* + 1. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni

Kurikulum dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni berkembang secara dinamis, dan oleh karena itu semangat dan isi kurikulum mendorong peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan secara tepat perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

* + 1. Relevan dengan kebutuhan kehidupan

Pengembangan kurikulum dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders)* untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan, termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pribadi, keterampilan berpikir, keterampilan sosial, keterampilan akademik, dan keterampilan vokasional merupakan keniscayaan.

* + 1. Menyeluruh dan berkesinambungan

Substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antarsemua jenjang pendidikan.

* + 1. Belajar sepanjang hayat

Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal dan informal, dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah pengembangan manusia seutuhnya.

* + 1. Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan kepentingan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kepentingan nasional dan kepentingan daerah harus saling mengisi dan memberdayakan sejalan dengan motto Bhineka Tunggal Ika dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada akhirnya Kurikulum ini akan tetap menjadi sebuah Dokumen, yang akan menjadi kenyataan apabila terlaksana di lapangan dalam Proses pembelajaran yang baik. Pembelajaran di dalam maupun di luar Kelas, hendaknya dilakukan secara efektif yang mampung membangkitkan efektifitas dan kreatifitas anak. Atas dasar kenyataan di atas, maka pembelajaran hendaknya bersifat; mendidik, mencerdaskan, membangkitkan aktivitas dan kreatifitas, efektif, demokratif, menantang, dan menyenangkan. Dengan spirit itulah Kurikulum ini akan menjadi Pedoman yang dinamis bagi penyelenggaraan Pendidikan dan Pembelajaran di MTs Al-Hidayah Pagotan Kab. Jombang.

1. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah[[4]](#footnote-5)
   1. Visi Madrasah

Unggul dalam prestasi,mantap dalam imtaq dan Iptek, trampil dan berbudi pekerti luhur.

Indikator :

1. Unggul dalam Prestasi
2. Prestasi akademik tinggi (MAFIKIP)
3. Pembelajaran efektifdan bimbingan yang intensif
4. Menggali potensi dan prestasi diri (olah raga dan seni budaya Islami)
5. Mantap dalam Imtaq
6. Pembiasaan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari (jama’ah sholat).
7. Pemberantasan buta aksara Arab
8. Terciptanya insan Kamil yang berkepribadian baik+budi pekerti luhur.
9. Mantap dalam Iptek
10. Berfikir realistis dan berorientasi masa depan
11. Mampu mengoperasionalkan Komputer Internet, percakapan bahasa Arab + bahasa Inggris
12. Membekali ketrampilan di bidang kecakapan hidup (*Life Skill*)
13. Trampil
14. Mampu mengembangkan pengetahuan di ketrampilan membuat berbagai produk kerajinan (batako)
15. Memiliki rasa apresiasi terhadap produk kerajinan di daerah sendiri.
16. Mampu mengidentifikasi potensi daerah setempat dan dikembangkan melalui kegiatan ketrampilan.
17. Budi pekerti yang luhur
18. Berfikir secara kritis,rasional dalam menghadapi hal – hal yang tak benar (amoral)
19. Berpartisipasi aktif dan bertanggung jawab dalam kegiatan yang positif di masyarakat.
20. Membentuk karakter-karakter siswa agar dapat hidup bersama dengan masyarakat lain tanpa membedakan ras.
    1. Misi Madrasah.
21. Meningkatkan pembelajaran yang efektif dan melaksanakan bimbingan belajar intensif.
22. Meningkatkan pembinaan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari melalui pendidikan yang islami sehingga terwujud perilaku yang luhur
23. Meningkatkan prestasi dibidang komputer dan percakapan bahasa asing (Arab dan Inggris )
24. Meningkatkan ketrampilan dibidang olah raga dan seni
25. Meningkatkan ketrampilan di bidang kecakapan hidup ( *Life Skill* )
    1. Tujuan madrasah
26. Meningkatkan pembelajaran yang efektif dan pembinaan belajar intensif terutama mata pelajaran MAFIKIP dalam rangka mendongkrak nilai UNAS
27. Membebaskan buta huruf baca tulis Al Qur’an
28. Menciptakan insane kamil yang berkepribadian baik dan berbudi pekerti luhur.
29. Meningkatkan ketrampilan dibidang komputer dan percakapan bahasa asing sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jaman.
30. Meningkatkan ketrampilan dibidang olah raga pretasi dan seni yang bernuasa islami.
31. Meningkatkan ketrampilan dibidang kecakapan hidup untuk bekal hidup.
    1. Arah Kebijakan
32. Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif dan bimbingan belajar yang intensif
33. Mengadakan pembinaan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari
34. Menyelenggarakan pembinaan khusus dalam hal baca tulis Al Qur’an
35. Menyelenggarakan pembinaan komputer dan percakapan berbahasa asing
36. Melaksanakan pembinaan dibidang olah raga prestasi dan seni yang bernuasa islami.
37. Melaksanakan pembinaan dibidang kecakapan hidup untuk bekal hidup.

Untuk memenuhi kebutuhan kegiatan belajar mengajar MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang banyak dibantu oleh guru dengan status Guru Tidak Tetap. Sedangkan untuk kelancaran kegiatan ketatausahaan ditunjuk Sdr Moh. Nashri sebagai tenaga TU tidak tetap.

1. Kurikulum Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Pagotan Jombang berbentuk pengawasan 24 jam.

“Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pagotan Jombang, mempergunakan kurikulum perpaduan antara kurikulum DIKNAS dan DEPAG (KTSP)”.

Untuk kegiatan ektra kurikuler yang wajib diikuti seluruh siswa:[[5]](#footnote-6)

* 1. Kepramukaan dan PMR.
  2. Kursus Mahir Dasar bagi kelas XI.
  3. Entrepreneurship Study.
  4. Kursus Komputer.
  5. Diklat Pers dan Jurnalistik.
  6. Olah raga yang meliputi sepak bola, bola volly, tenis meja, bulu tangkis dan lain sebagainya.

1. Kegiatan-kegiatan siswa yang bersifat pilihan.
   1. Teater berbahasa Arab dan Inggris.
   2. Seni Musik.
   3. Seni dekorasi, kaligrafi dan letter.
   4. Menjahit dan elektro.
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah.

Biodata Kepala Madrasah.

1. N a m a : Drs. M. Thoyib, M.pd.I
2. N I P :
3. Tempat dan tanggal lahir : Jombang, 01 April 1956.
4. Pangkat/ Golongan :
5. Pendidikan : Sarjana IAIN tamat tahun 1973.
6. Mulai Manjabat : 1993 sampai sekarang.
7. Alamat : Dsn. Pagotan kecamatan Peterongan Kabupaten Jombang
8. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya Kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dalam melaksanakan tugasnya pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.[[6]](#footnote-7)

1. Kemampuan dalam mendistribusikan tugas
2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mendistribusikan tugas kepada para guru disesuaikan dengan profesi dan kompetensi masing-masing. Disamping itu para guru juga mendapatkan tugas tambahan seperti, wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Waka bidang Sarana, Waka bidang Kesiswaan, Koordinator Perpustakaan, koordinator Koperasi Siswa, Koordinator BP, Wali kelas dan lain sebagainya.
3. Kemampuan dalam meningkatkan prefesionalisme guru.

Dalam upaya meningkatkan profesiaonal guru, maka langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala adalah:

1. Mengirimkan peserta penataran bidang studi.
2. Membentuk rumpun bidang studi.
3. Meningkatkan peran serta guru dalam kegiatan MGMP.
4. Mengalokasikan dana untuk peningkatan profesi guru.
5. Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah.

Setelah peneliti melihat data yang ada selanjutnya melakukan wawancara dengan para guru, karyawan, murid, dan oang tua murid untuk mengetahui secara pasti pendapat mereka tentang kepemimpinan Kepala MTs Al-Hidayah Pagotn Jomabang. Karena jabatan Kepala Madrasah pernah mengalami pergantian, oleh karena itu diskripsi ini hanya dibatasi pada persepsi mereka tentang kepemimpinan Kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang pada masa sekarang. Menurut guru, karyawan, murid maupun orang tua murid mereka berpendapat bahwa pola kepimpinan Kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang dapat disimpulkan sebagai berikut:[[7]](#footnote-8)

a. Kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang memilki gaya kepemimpinan demokratis, dalam melaksanakan tugasnya pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama.

b. Dalam memimpin para guru maupun karyawan lebih banyak memberikan dorongan untuk meningkat prestasi maupun profesionalitas sehingga dalam upaya memajukan lembaga pendidikan melibatkan partisipasi anak buah dalam berbagai kegiatan.

c. Sebagai dorongan untuk berprestasi dan meningkatkan etos kerja bagi para guru dan karyawan ia selalu memperhatikan imbalan matreri sesuai dengan kemampuan dana yang ada serta tingkat prestasi yang diraih, oleh karenanya ia bukan sekedar kharismatik, bukan sekedar partisipatif tetapi juga memiliki gaya kepemimpinan transaksianal.

1. **Paparan Hasil Penelitian.**
2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka kepala madrasah harus mampu membaca karakter bawahan atau guru itu sendiri, bidang-bidang apa saja yang guru tekuni dan ketrampilan-ketrampilan apa yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus mampu membaca karakter bawahan, terlebih jika ada guru yang sering marah atau guru yang agak aneh, atau guru wanita dan laki-laki yang mempunyai karakter berbeda, sehingga dalam memberikan mata pelajaran yang diasuhnya juga harus membaca keadaan ini. Dalam wawancara kepala madrasah menuturkan:

“Untuk bidang pengajaran, saya memilih guru-guru yang akan mengajar sesuai dengan karakteristiknya dan pribadi guru tersebut, apa yang dia tekuni atau keahliannya, apa yang dia kuasasi dengan benar, maka pelajaran itu yang saya berikan, sehingga dia akan menguasai betul dan mengajarnya dengan semangat sebab sesuai dengan jiwanya, sebab setiap orang itu tidak sama, walaupun mungkin keluaran dari fakultas yang sama.”

Dalam rangka melihat hasil kinerja bawahan, kepala madrasah selalu mengadakan evaluasi dari hasil rencana dan pelaksanaan tugas dengan mengadakan rapat secara bersama dan meminta untuk saling mengemukakan hasilnya masing-masing, kemudian dibicarakan secara bersama-sama dan bukan menyalahkan salah satu pihak atas terjadinya kega-galan dan menuai hasil secara gembira bersama. Oleh karenanya kesempatan guru untuk mengemukakan pendapatnya adalah terbuka dalam forum rapat tersebut sejak perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Tindakan kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang dalam hal merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pendidikan dalam hubungan dengan kemitra-sejajaran dengan guru observasi sebagai berikut:[[8]](#footnote-9)

“Kalau perencanaan itu jelas saya yang merencanakan terlebih dahulu. Tapi rencana kepala madrasah ini dijabarkan kepada bapak dan ibu guru dalam suatu rapat paripurna. Biasanya rapat ini dilaksanakan menjelang awal tahun ajaran, disitu kita kemukakan rencana-rencana yang akan dicapai tahun yang akan datang dengan mengemukakan hasil-hasil yang diperoleh pada tahun sebelumnya. sehingga kita bisa mengevaluasi kinerjanya msasing-masing. Misalnya dengan mengemukakan berapa nilai yang diperoleh dari setiap mata pelajaran yang diuankan. Dan berapa nilai yang akan diharapkan targetnya untuk masa yang akan datang. Itu selalu kita kemukakan sehingga ada rencana kerja bagi setiap orang, setiap guru juga punya keinginan untuk lebih mencapai target yang telah ditentukan. Itu yang kita laksanakan pada awal tahun ajaran sehingga kadang-kadang pada akhir tahun ajaran ada target yang bisa dicapai dan ada juga yang meleset. Itulah kerja kami disini untuk lebih meningkatkan lagi mutu sekolah ini. Kalau tahun ini anak-anak yang diterima di perguruan tinggi 100%, kecuali yang tidak melanjutkan. Supaya target ini bisa dicapai, banyak usaha yang kita lakukan. Misalnya jangan ada jam pelajaran yang kosong. Kalau terpaksa guru tidak hadir, maka guru harus membuat tugas dan diawasi oleh guru piket. Kemudian mengadakan jam-jam tambahan pada kelas tiga. Ada yang dilaksana-kan pada jam ke nol, ada juga yang dilaksanakan setelah belajar reguler.”

Dari rapat tersebut, kebebasan merupakan salah satu faktor utama jalannya rapat, tetapti tidak bebas yang kelewatan. Kepala madrasah demikian dalam mengadakan rapat terlebih dahulu demi kemajuan sekolahnya. Sehingga dalam menentukan kebijakan tidak sewenang-wenang secara sepihak dengan memaksakan. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang dalam menentukan kebijakan juga tidak di dominasi secara sepihak dari pimpinan, tetapi lebih dalam forum rapat atau paling tidak diadakan rapat dengan pimpinan tingkat atas, baru pada guru. Ini terlihat sebagaimana tindakan yang dilakukan Kepala MTs Al- Hidayah Pagotan Jombang sebelum memutuskan sebuah kebijakan dalam hubungan dengan pendidikan dan sosialisasi program. Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah sebagai berikut:[[9]](#footnote-10)

“Biasanya saya mengadakan rapat terbatas dahulu dengan pengasuh waka-waka, lalu nanti kalau pengasuh waka-waka ternyata bisa menerima gagasan itu, baru kita kembangkan pada rapat paripurna. Disitu nanti kita kemukakan program-program, jika program-program sudah disepakati baru kita awasi apa program-program itu sudah dilaksanakan atau tidak, namun biasanya dilaksanakan. Selain itu didalam rapat paripurna itu juga saya mendengar saran-saran atau pandangan-pandangan yang diberikan oleh guru tentang segala hal.”

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Kepribadian.

Untuk memenuhi tujuan pendidikan dan mutu madrasah, dari observasi yang peneliti lakukan tentang kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru memandang bahwa mereka (bawahan) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju, sebagaimana tanggapan kepala madrasah dalam sebuah wawancara menuturkan:[[10]](#footnote-11)

“Iya …. Memang cara berpikir kita bahwa sekolah ini dapat maju itu faktor yang paling dominan adalah gurunya. Sebab guru itu merupakan ujung tombak daripada sekolah ini untuk menyampaikan informasi-informasi kepada anak didik …… jadi bagaimanapun kalau gurunya tidak aktif, artinya tidak konsen terhadap tujuan institusi ini, maka tidak mungkin bisa diharapkan banyak kemajuan dari sekolah ini. Oleh karena itu saya selalu berpendapat faktor guru adalah faktor yang paling dominan untuk memajukan madrasah ini. Maka saya selalu memperhatikan bagaimana supaya guru ini lebih meningkatkan lagi kinerjanya. Itu dengan cara mengikutsertakan kepada pelatihan-pelatihan yang ada, yang terkait dengan tugas-tugas guru. Juga dari bidang kesejahteraan kita selalu berusaha semaksimal mungkin. Ya …. paling tidak bisa memberikan yang paling minimal bagi guru, misalnya setiap akhir tahun ajaran bisa membawa bapak ibu guru rekreasi sebagai salah satu usaha untuk menyegarkan pikiran setelah satu tahun bekerja penuh agar bisa lebih fresh lagi memasuki tahun ajaran baru. Setiap hari raya kita memberikan pakaian sekedarnya. Kalau misalnya ada guru yang sakit, mereka dapat santunan dari sekolah. Itu contohnya kita berikan bagi kesejahteraan guru, yang diharapkan dapat menambah semangat dan gairah kerja daripada guru.”

Hasil wawancara tersebut menunjukkan betapa pentingnya peningkatan profesionalisme guru, oleh karenanya dalam memenuhi tersebut gaya kepala sekolah dalam memimpin memberikan penyegaran, kesejahteraan untuk meningkatkan gairah kinerja guru. Kepala madrasah disamping melihat bawahan atau guru itu maju dan lebih profesional sebab jika kepala madrasah tidak gembira melihat gurunya maju secara otomatis kepala madrasah itu perlu dipertanyakan apakah iri atau merasa ter-saingi. Dan kepala madrasah yang demikian akan meningkatkan motivasi bawahan bahkan kepala madrasah tidak segan-segan memberikan pujian:[[11]](#footnote-12)

“Jelas saya akan sangat gembira. Dan saya rasa semua pemimpin juga akan senang dan gembira jika bawahannya sukses dalam menjalankan tugasnya. Dan kalau sudah begitu, biasanya saya akan memberikan selamat kepada guru yang memperoleh kesuksesan dan selanjutnya jika ada jabatan yang kosong, saya akan lebih melihat kepada guru yang telah sukses dan kalau dia mampu untuk menjalankan tugas tersebut, jabatan itu akan saya serahkan kepadanya.”

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Profesional.

Dalam pendidikan, unsur utama adalah guru dan siswa. Jika da-lam proses pembelajaran guru kurang, juga menjadi masalah. Agar tidak terjadi masalah dalam pembelajaran dan untuk menyeimbangkan keadaan yang demikian, maka seorang pemimpin harus jeli melihat kalau ada beberapa guru yang sama jurusan atau lulusannya, maka kepala madrasah harus jeli melihat, ditempatkan dimana mereka. Ini juga dilakukan di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang:

“Saya memilih guru-guru, misalnya alhamdulillah guru-guru kita di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang 90% kualifikasi pendidikannya sudah berkelayakan. Tapi walaupun demikian, tentu kepala madrasah harus jeli melihat, misalnya ada dua guru yang sama-sama keluaran satu fakultas untuk mengajar satu mata pelajaran harus jeli, supaya tingkat efektivitas pada penugasan ini dapat tercapai dengan cara guru yang senior ditaruh di kelas atas, sedangkan guru-guru yang pengalamannya masih sedikit ditaruh di kelas I. Itu cara saya membagi tugas di bidang pengajaran.”

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Sosial.

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya. Untuk menciptakan itu semua, maka peran guru merupakan faktor yang dominan dalam mening-katkan mutu pendidikan. Dengan guru yang profesional diharapkan mutu pendidikan dapat tercapai dan untuk itu semua, maka kepala madrasah merupakan faktor yang urgen dalam meningkatkan kinerja guru menuju guru yang profesional. Dan bagaimana peningkatan profesionalisme guru di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang juga gaya kepemimpinan kepala madrasah, adapun gaya kepemimpinan kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang adalah sebagai berikut: Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru senantiasa mengedepankan rasa persaudaraan untuk membangun kerjasama, tidak memandang bawahan sebagai alat saja untuk mencapai tujuan, tetapi lebih memandang bahwa bawahan juga manusia yang harus dikembangkan secara baik untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama.[[12]](#footnote-13)

Tidak memandang bawahan sebagai pekerja, sebagaimana hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Madrasah sebagi berikut:[[13]](#footnote-14)

“Dari segi kuantitas memang sudah memadai walaupun tidak mencukupi betul, memadai dalam arti lebih 70% kebutuhan sudah bisa terpenuhi. Dari segi kualitas, karena kualitas ini juga berhubungan dengan pengalaman daripada seseorang guru. Oleh karena itu kita selalu berusaha meningkatkan kualitas guru dengan cara mengikut-sertakan mereka dalam event-event yang berkaitan dengan pendidikan, misalnya kalau ada seminar-seminar yang berkaitan dengan mata pelajaran, itu kita ikut sertakan guru.”

Dari hasil wawancara tersebut terlihat, bahwa kepala madrasah menginginkan kemajuan khususnya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dan salah satunya adalah kepala madrasah terbuka dan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan atau lainnya, baik bersifat pelatihan dan pendidikan. Seorang guru jika punya keinginan untuk maju dan kepala madrasah tidak mengijinkan, maka akan menjadi masalah dalam peningkatan profesionalisme guru, sebab guru akan merasa tertekan dan tidak punya kebebasan untuk mengembangkan kemampuannya. Tetapi di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang, kepala madrasah memberikan peluang seluas-luasnya untuk semua itu.

Ini juga didukung oleh hasil observasi peneliti penulis, yang sebagai berikut:[[14]](#footnote-15)

“Seperti yang saya ketahui selama ini kepemimpinan Bapak Kepala Madrasah memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, kami sebagai guru sering diajak kerjasama. Tidak pernah memaksa bahwa kami adalah pekerja yang harus dipaksa, misalnya dalam menentukan keputusan siapa yang mau mengikuti penataran atau pelatihan, siapa yang memegang mata pelajaran yang cocok, siapa yang menjadi panitia kegiatan, bahkan kami juga dipercaya untuk mengambil keputusan-keputusan, diberikan masukan atau alternatif-alternatif lain demi pengembangan madrasah. Disamping itu rasa kekeluargaan juga terasa dibangun, sebab kami semua dipandang sama dan dihargai. Ini terlihat dari penampilan Bapak Kepala Madrasah yang tidak mem-bedakan bawahan, guru siapapun yang bersalah ditegur dan diberikan peringatan secara sama.”

1. **Temuan Hasil Penelitian.**

Kepala Madrasah dalam membina bawahan, utamanya para guru sangat dituntut, sebab guru merupakan alat utama dalam menciptakan tujuan pembelajaran di madrasah. Dari seorang gurulah ilmu pengetahuan dan agama akan mengalir ke siswa. Karenanya dalam mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien, kepala madrasah sangat dituntut untuk meningkatkan profesionalisme guru. MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang merupakan salah satu lembaga pendidikan di Kota Jombang yang juga memperhatikan peningkatan profesionalisme guru. Dari hasil wawancara dan juga observasi yang peneliti lakukan di sekolah ini terjadi peningkatan profesionalisme guru yang cukup signifikan. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti laku-kan dengan pemimpin madrasah, diperoleh data bahwa strategi peningkatan profesionalisme guru disebabkan karena:[[15]](#footnote-16)

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik.

Adalah suatu kompetensi yang mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup kosep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya multidimensional.[[16]](#footnote-17) Adapun dalam kata lain, meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[[17]](#footnote-18)

Dorongan seorang pemimpin terhadap bawahan sangat berarti, walaupun kadang hanya sedikit. Sebab bawahan sangat sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Jika seorang pemimpin dalam hal yang kecil saja ti-dak mendukung, maka guru akan putus semangat, tetapi sebaliknya de-ngan support, maka guru akan bersemangat dalam meningkatkan profesionalisme, diantaranya dengan melanjutkan pendidikan. Tinggal bagaimana seorang pemimpin memberikan support terhadap bawahan. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang support juga diberikan bagi guru-guru yang ingin me-lanjutkan study. Sebagaimana wawancara yang peneliti lakukan bersama kepala madrasah yang menuturkan:

“Sejak dulu saya selalu memberi support atau dorongan terutama yang muda-muda supaya lebih terangsang untuk kembali melanjutkan study, lebih-lebih dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan kebutuhan akan teknologi dan sains semakin ketat, makanya saya sering mengatakan pada kawan-kawan, kalau ada kesepmatan untuk meningkat-kan pendidikan, ya lanjutkan saja. Saya tidak pernah menentukan siapa saja yang berhak melanjutkan study. Saya memberikan kesempatan kepada semua guru untuk melanjutkan study, kecuali ada permintaan dari instansi yang diatas yang meminta guru untuk diberikan tugas belajar atau pelatihan, ya itu saya tunjuk siapa orangnya, misalnya si A, walaupun disini ada beberapa guru. Itu bukan karena saya pilih kasih, tetapi karena saya pandang ia mampu.”

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Kepribadian.

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Guru sebagai teladan akan mengubah prilaku siswa, guru adalah panutan. Guru yang baiak akan dihormati dan disegani oleh siswa. Jadi guru harus bertekad mendidik dirinya sendiri lebih dulu sebelum mendidik orang lain. Pendidikan melalui keteladanan adalah pendidikan yang paling efektif. Guru yang disenangi, otomatis mata pelajaran yang ia ajarkan akan disenangi oleh siswa, dan siswa akan semangat dan termotivasi sendiri mendalami mata pelajaran tersebut. Sebaliknya guru yang dibenci oleh murid, akan tidak senang dengan mata pelajaran yang dipegang oleh guru, dan membentuk sikap antipati terhadap mata pelajaran yang dipelajari tesebut.[[18]](#footnote-19)

Salah satu kelemahan pendidikan di Indonesia adalah wawasan guru, akan tetapi juga tidak serta merta menyalahkan guru. Sebab ditinjau dari segi gaji, maka keuangan guru tidak memadai untuk membeli buku. Bagaimana guru akan membeli buku jika gajinya saja rendah. Secara logis hendaknya guru diberikan tunjangan yang besar untuk keperluan pening-katan wawasan, seperti uang pembelian buku, uang hasil study komparatif dengan pihak lain. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang keadaan ini disikapi dengan melengkapi buku di perpustakaan dan menganjurkan pada guru untuk membaca di perpustakaan, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Saya menyiapkan sarana di perpustakaaan untuk siswa dan guru. Saya sering menganjurkan kepada guru-guru agar membaca di perpustakaan yang telah kami sediakan buku-bukunya, terutama buku yang berkenaan dengan materi pelajaran maupun wawasan lain yang mendukung pembelajaran agar terjadi peningkatan wawasan guru dan semangat peningkatan profesionalisme guru itu sendiri. Di perpustaka-an tersedia duantum teaching, dan yang lainnya. Tinggal pilih, ter-serah guru mau yang bagaimana dan jika tidak ada di perpustakaan, maka akan kami carikan apa yang dikehendaki oleh guru”.[[19]](#footnote-20)

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Profesional.

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai yang dipahami oleh murid, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan subtansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadapstruktur dan metodologi keilmuannya.[[20]](#footnote-21)

Tugas seorang guru jika dikaji secara mendalam sungguh berat. Di samping kemampuan yang harus dikuasai, juga harus menguasasi psikolo-gis anak didik, kesabaran juga dituntut. Hal ini merupakan tugas guru secara rutin. Selanjutnya jika ini berulang-ulang dalam kesehariannya, maka kejenuhan bagi guru itu sendiri akan muncul. Peran kepala madrasah dalam melihat bawahan harus tertuju bagaimana agar guru tetap fresh dalam mengajar, tidak jenuh sehingga tingkat profesionalismenya tetap tinggi. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang ini dilakukan dengan mengadakan rekreasi untuk penyegaran ataupun perayaan keberhasilan madrasah. Sebagaimana data yang digali dari kepala madrasah sebagai berikut:[[21]](#footnote-22)

“Setiap guru itu perlu ada penyegaran dibidangnya masing-masing, gitu lho …… karena apa jangan nanti orang sudah setiap hari mengajar dan yang diajarkan itu-itu saja, akhirnya terlalu sempit wawasannya yang diberikan kepada siswa. Karena itu saya juga sering mengajurkan kepada guru-guru untuk mengadakan rekreasi dimana yang cocok ataupun mengadakan perayaan saat kelulusan dan ada keberhasilan madrasah. Disamping itu juga saya menyiapkan perpus-takaan kalau guru sedang jenuh di kelas agar pergi ke perpustakaan.”

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi Sosial.

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah. Guru profesional berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua siswa, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara sekolah dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya.[[22]](#footnote-23)

Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme guru adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun MGMP, sebab dengan mengikuti kegiatan ini, guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor. Berbagai kesulitan peng-ajaran dapat dipecahkan saat mengikuti pelatihan, MGMP maupun pena-taran. Disamping itu dapat juga membuat guru menjadi fresh, sebab dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat mencurahkan berbagai masalah, kesulitan dan keberhasilan, sehingga dengan semua ini akan memotivasi maisng-masing guru untuk menerapkan di madrasahnya masing-masing. Hasil wawancara dengan seorang guru:

“Dengan adanya peningkatan pendidikan, pelatihan, seminar ataupun MGMP, mampu membuat kita segar dan dapat mengukur kemampuan diri sendiri, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kita. Saya sendiri juga pernah mengikuti pelatihan yang ditugaskan kepala madrasah, tentunya yang sesuai dengan bidang dan keahlian saya, sehingga hasilnya bisa menjadi masukan bagi pekerjaan saya. Dan biasanya dari hasil pelatihan ini saya menjadi lebih semangat untuk mengajar dan mempraktekkan teknik-teknik mengajar baru yang saya dapat dari pelatihan tersebut.”[[23]](#footnote-24)

1. **Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.**

Data penelitian yang ketiga adalah tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Untuk mewujudkan peningkatan profesionalisme guru tersebut, Kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang dalam memberi-kan pembinaan menggunakan strategi atau teknik sebagai berikut:[[24]](#footnote-25)

* 1. Mendengarkan ide / saran dari para guru.

Sebagai seorang kepala madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar, akan tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang peningkatan profesionalisme guru. Data ini penulis peroleh dari hasil observasi[[25]](#footnote-26):

“Kalau saran itu berkaitan dengan aktivitas dan peningkatan kualitas atau mutu madrasah, maka kepala madrasah banyak mendengar-kan saran-saran dari guru, terutama dalam peningkatan mutu guru, seperti penambahan buku bacaan di perpustakaan yang berkaitan dengan cara mengajar yang efektif, quantum learning dan lain-lain. Tetapi jika saran atau ide yang kurang berkenan langsung ditanyakan dan jika tidak logis, bisa-bisa bapak menolak terlebih jika mengada-ada.”

* 1. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala madrasah dan kesalahan guru.

“Sebagaimana yang saya ketahui, bapak kepala agak keras, tetapi jika keputusan yang diambil tidak pas, maka kami mengadakan rapat untuk membicarakan secara baik dan biasanya bapak juga menerima dan mau mengklarifikasi, demikian sebaliknya, jika kesalahan ada pada guru yang terkadang juga keras kami mudah saling klarifikasi.”

* 1. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan.

Kepala madrasah sebagai orang terdepan di sekolah harus se-nantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan sekolah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala sekolah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru, akan tetapi lebih disosiaslisasikan terlebih dahulu agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di MTs A-Hidayah Pagotan Jombang jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru juga disosialisasikan terlebih dahulu. Data ini diperoleh dari observasi:[[26]](#footnote-27)

“Dalam forum rapat kepala madrasah biasanya mengemukakan ide-idenya, kalau tidak … ya biasanya memanggil guru yang ber-kompeten minta pertimbangan apakah idenya kira-kira tepat diterap-kan atau tidak, demikian juga dalam hal peningkatan atau pembinaan guru, siapa yang perlu ditunjuk untuk ikut pelatihan, misalnya kuliah atau lainnya.”

* 1. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru.

Menurut pengakuan seorang guru yang diwawancarai peneliti, mengatakan kalau Kepala MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang juga berusaha memecah-kan masalah guru. Hal ini seperti diungkapkan seorang guru:

“Misalnya adanya kesulitan proses belajar mengajar yang tidak mampu ditangani sesama guru, maka akan kami (kata guru) jika hanya masalah KBM kami selesaikan sendiri dan jika tidak mampu baru ke kepala madrasah, seperti penanganan anak nakal yang sudah mem-bandel sebab kepala madrasah juga percaya kepada guru-guru, tetapi pada dasarnya kepala madrasah selalu terbuka dan mau menerima keluhan bawahan.”

* 1. Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli).

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya meru-pakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh kepala madrasah, dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru sesuai dengan wawancara dengan seorang guru sebagai berikut:[[27]](#footnote-28)

“Jika terjadi cuti guru, biasanya kepala sekolah membicarakan dengan wakil kepala madrasah, tetapi jika hanya tugas yang menyangkut penataran spesialis mata pelajaran, maka cukup memanggil wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Tetapi dalam pembagian mata pelajaran secara umum mengadakan rapat dan ini dilakukan setiap tahun sebelum semester baru. Dan budaya yang terbentuk disini biasanya jika ada penataran atau tugas-tugas, guru saling berembuk atau musyawarah kemudian disalurkan kepada waka, kemudian masuk ke kepala madrasah.”

* 1. Memberikan teladan

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain, terutama atasan dengan bawahan dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas, maka bawahan juga demikian. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepala madrasah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja dalam ibadah seperti shalat berjamaah. Penuturan seorang guru:[[28]](#footnote-29)

“Oh, ya … terutama kaitannya dengan disiplin … ya sering masuk ruang guru saat waktu pelajaran. Ini menunjukkan bahwa bapak udah ada. Demikian juga kalau tiba waktu shalat dhuhur, beliau sering masuk ke ruang guru mengajak jamaah, tetapi sekarang sudah tidak lagi, jika tiba waktunya guru dan siswa masing-masing memasuki ruang ibadah.”

* 1. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru.

Salah satu ciri pemimpin demokrasi adalah bertindak sesuai ke-mampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa bawahan terhadap tugas yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang kepala sekolah selalu menjunjung kesesuaian kerja.

“Tetapi karena mungkin wataknya yang keras kalau sedang ma-rah ya juga marah pada siapa saja, tetapi dalam pembagian tugas baru beliau sangat melihat karakteristiknya, tidak sembarang tugas guru menyuruh guru yang tidak sesuai, sepertri ada pelajaran kosong bahasa Indonesia tidak serta merta menyuruh guru biologi atau matematika untuk dipaksa mengajar, tetapi beliau lebih menyarankan jika meninggalkan tugas ada izin, sebab nanti kekosongan dapat diisi.”

* 1. Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin.

Perhatian yang lebih terhadap mereka yang rajin dan mempunyai prestasi merupakan salah satu strstegi dalam meningkatkan profesionalisme guru, sebab dengan perhatian pemberian imbalan bagi mereka yang rajin akan menimbulkan kesungguhan dan motivasi diri pribadi guru, bahwa apa yang diperbuatnya mendapat respon. Misalnya yang S-1 diberikan jabatan atau tugas yang sesuai, dengan demikian mereka akan giat lagi.

Beberapa perhatian yang terlihat, utamanya bagi guru yang mau melanjutkan S-2 itu diberikan kelonggaran jam pelajaran dan bagi yang tugas dan dibiayai pemerintah secara otomatis tidak lagi dibebankan untuk mengajar. Dan setelah pulang atau selesai S2, mereka juga mendapat perhatian, seperti kalau ada jabatan mereka cepat menduduki, jika ada kegiatan sering diberi kesempatan untuk menjadi panitia dan lainnya. Demikian juga terhadap guru-guru yang telah lama mengabdi dan mempunyai prestasi, juga senantiasa diperhatikan bapak (Guru MTs Al-Hidayah Pagotan Jombang).

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan lembaga pendidikan, bagaimana kepala sekolah dapat bekerja sesuai dengan keinginan dan kemampuannya secara bebas kepada bawahan dan bawahan juga mempunyai kreativitas kebebasan untuk meningkatkan profesionalismenya, tetapi tetap dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai strategi untuk mencapai peningkatan profesionalisme guru demi meningkatnya mutu sekolah dalam menyiapkan anak didik yang siap pakai baik tingkat industri, masyarakat pluralis baik segi suku, agama dan ras terlebih bagi anak didik di madrasah.[[29]](#footnote-30)

1. Dikutip dari: Profil Madrasah Tsanawiyah, Al Hidayah Jombang, hal. 01 [↑](#footnote-ref-2)
2. *Ibid*, hal. 01 [↑](#footnote-ref-3)
3. *Ibid*, hal. 02 [↑](#footnote-ref-4)
4. Dikutip dari: Rencana Pengembangan Sekolah Mts Al Hidayah Jombang [↑](#footnote-ref-5)
5. *Ibid*, hal. [↑](#footnote-ref-6)
6. <http://www.pintar-islam.co.cc/2010/04kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam>. [↑](#footnote-ref-7)
7. Dikutip dari: Profil Madrasah Tsanawiyah, Al Hidayah Jombang, hal.03-04 [↑](#footnote-ref-8)
8. Observasi, tgl 12/06/2012 [↑](#footnote-ref-9)
9. *Ibid*, tgl 13/06.2012 [↑](#footnote-ref-10)
10. Wawancara kepala sekolah, tgl 12/06/2012 [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid*, tgl 12/06/2012 [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid*, hal. 128 [↑](#footnote-ref-13)
13. Wawancara kepala sekolah, tgl 11/06/2012 [↑](#footnote-ref-14)
14. Observasi, tgl 11/062012 [↑](#footnote-ref-15)
15. Wawancara kepala sekolah, tgl. 14/06/2012 [↑](#footnote-ref-16)
16. Buchari Alma, *Guru Professional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*), (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141 [↑](#footnote-ref-17)
17. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 76 [↑](#footnote-ref-18)
18. Buchari Alma, *Guru Professional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*), (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141-142 [↑](#footnote-ref-19)
19. *Ibid*, tgl. 15062012 [↑](#footnote-ref-20)
20. *Ibid*, hal. 142 [↑](#footnote-ref-21)
21. Wawancara kepala sekolah, tgl. 15/06/2012 [↑](#footnote-ref-22)
22. *Ibid*, hal. 142 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid*, tgl 15/06/2012 [↑](#footnote-ref-24)
24. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 3003), hal.89 [↑](#footnote-ref-25)
25. Observasi, tgl 16/06.2012 [↑](#footnote-ref-26)
26. *Ibid*, tgl. 16/06/2012 [↑](#footnote-ref-27)
27. Wawancra guru, tgl 16/06/2012 [↑](#footnote-ref-28)
28. *Ibid*, tgl.16/06/2012 [↑](#footnote-ref-29)
29. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 3003), hal.145 [↑](#footnote-ref-30)