

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING MADRASAH DI MI MA'ARIF NU003 SAMARINDA

Elbadiansyah

IKIP PGRI Kalimantan Timur
mr.elbadiansyah@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, yaitu : keterbukaan, kepercayaan, memberikan tantangan untuk maju, memiliki ide-ide kreatif dan inovatif, memiliki perhatian serta menghargai dalam lingkungan kerja. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif, subjek penelitian adalah Kepala Madrasah, guru, siswa dan orang tua murid. Teknik pengumpulan data adalah pengamatan partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model kualitatif interaktif dari Miles dan Huberman dengan empat langkah, yaitu : (1) pengumpulan data/*data collection*, (2) reduksi data/*data reduction*, (3) display data/*data display* dan (4) pengambilan kesimpulan/*Conclusion Drawing*. Hasil penelitian : kepemimpinan transformasional sangat efektif dijalankan oleh seorang pribadi yang kuat, kepala madrasah yang menjadi tokoh panutan yang dihormati, dihargai dan dipercaya, kepala madrasah yang mampu membangun semangat kebersamaan dan kedisiplinan, motivasi kerja, melakukan perubahan dengan kreatif dan inovatif, dan pada akhirnya kepala madrasah mampu membangun kesadaran berorganisasi kepada para guru, dan tenaga kependidikan dengan mengembangkan sikap rasa memiliki dan tanggung jawab dalam meningkatkan daya saing madrasah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, kepala madrasah, daya saing.

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of transformational leadership of madrasah heads in improving the competitiveness of madrasah in MI Ma'arif NU 003 Samarinda, namely: openness, trust, challenges to move forward, have creative and innovative ideas, have attention and appreciate in the work environment, The research method using the type of qualitative research, the subject of research is the Head of Madrasah, teachers, students and parents of students. Data collection techniques are observations of participation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis using interactive qualitative model from Miles and Huberman with four steps, namely: (1) data collection, (2) data reduction, (3) display data and (4) Conclusion Drawing. The results of the study: transformational leadership is very effectively carried out by a strong person, the head of a madrasah who becomes a respected, respected and trusted role model, headmaster who is able to build a spirit of togetherness and discipline, work motivation, make changes creatively and innovatively, and in the end The head of the madrasah is able to build organizational awareness to teachers, and education personnel by developing a sense of belonging and responsibility in improving the competitiveness of madrasah.

Keywordst :Transformational leadership, head of madrasah, competitiveness.

Pendahuluan

Kemajuan sebuah Negara dapat terlihat dan terukur sejauhmana kemajuan pendidikan di Negara itu dalam rangka meningkatkan sumber daya manusianya, pendidikan adalah barometer untuk menilai kualitas manusianya, semakin berkualitas pendidikannya maka semakin meningkat kualitas masyarakatnya. Pentingnya pendidikan dalam sebuah Negara dapat terbaca dari berbagai regulasi yang ada, diantaranya Undang-Undang dan produk hukum lainnya yang menyangkut pendidikan, sebagaimana di Indonesia regulasi pendidikan dapat dilihat dari berbagai produk hukum yang ada, seperti dalam Undang-Undang Dasar 1945, pasal 31 ayat (1) sangat jelas dinyatakan bahwa “Setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan” dan Negara mewajibkan setiap warganya memperoleh pendidikan, pada ayat (2) “Setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya”, bahkan khusus di provinsi Kalimantan Timur wajib belajar sudah dicanangkan 12 tahun oleh Gubernur Kalimantan Timur, berarti anak-anak di salah satu provinsi terkaya di Indonesia ini harus menempuh pendidikan minimal 12 tahun atau lulus pendidikan menengah, dan Negara harus memprioritaskan anggaran baik pusat maupun daerah, dan telah mengalokasikan sektor pendidikan sebesar 20% untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan.

Pentingnya pendidikan juga dapat dilihat dari Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 15 ayat 1 dan 2 serta Lampiran huruf A tentang Pembagian Urusan Pemerintah Bidang Pendidikan dalam sub-urusan Manajemen Pendidikan. Huruf A lampiran Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang berbunyi “pemerintah provinsi mengelola pendidikan menengah dan pendidikan khusus.” Lalu penjelasan Pasal 22 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016, yaitu yang dimaksud dengan ‘Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang pendidikan adalah Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang pendidikan, sub urusan manajemen pendidikan yang terkait dengan kewenangan pengelolaan pendidikan menengah dan pendidikan

khusus. Pasca disahkannya undang-undang tersebut, Kemendikbud pun sudah melakukan pengalihan pengelolaan SMA/SMK dari pemkab/pemkot ke Pemprov.

Sementara pendidikan di lingkungan Kementerian Agama yang mengelola pendidikan madrasah, untuk pengelolaan pendidikan tingkat MA (Madrasah Aliyah) setingkat SMA sudah sejak lama dikelola Kanwil Kementerian Agama bukan Kementerian Agama kab/kota, sementara pendidikan tingkat MI, MTs (SD, SMP) di kelola Kementerian Agama Kab/Kota di seluruh Indonesia. Sedangkan untuk pengelolaan pendidikan di lingkungan satuan pendidikan menjadi tanggung jawab seorang kepala madrasah (sekolah) karena kepemimpinannya sangat menentukan, untuk itu dibutuhkan kepala madrasah (sekolah) yang transformasional yaitu kepala madrasah (sekolah) yang memiliki jiwa kreatif dan inovatif yang tinggi.

Persaingan sekolah atau madrasah di daerah perkotaan sebenarnya sangat ketat, jika tidak memiliki kiat-kiat khusus dalam mengelola dan membangun sekolah atau madrasah serta menunjukkan kualitas dan mutu, maka sekolah atau madrasah tersebut tidak mampu bersaing dan tidak banyak diminati masyarakat, oleh karena itu keberadaan lembaga pendidikan seperti madrasah ini harus dikelola dengan manajemen yang baik, untuk dapat mengelola manajemen yang baik diperlukan seorang pemimpin atau kepala madrasah yang memiliki visi dan misi yang jelas, serta pemimpin yang transformasional terlebih lagi madrasah swasta yang harus berebut dan bersaing untuk mendapatkan siswa dengan sekolah pemerintah (Sekolah Negeri), terlebih lagi sekolah swasta yang bercirikan keagamaan seperti madrasah, maka seluruh komponen madrasah harus mampu melakukan terobosan dan tampilan serta keunggulan tertentu agar masyarakat tertarik untuk memasukkan anaknya di madrasah swasta.

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif NU 003 Samarinda adalah setingkat Sekolah Dasar (SD) yang dibina Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kota Samarinda, yang menarik di MI Ma'arif NU 003 Samarinda ini adalah madrasah yang masih baru berdiri 7 tahun yang lalu, tepatnya tahun pelajaran 2010-2011 (12 Juli 2010) ini dengan kondisi sarana gedung yang

belum sempurna, dengan lokasi yang tidak terlalu luas di lingkungan padat penduduk, saat ini telah memiliki siswa sebanyak 630 orang dengan jumlah rombongan belajar (rombel) 17 ruang, dengan jumlah tenaga guru 30 orang dan tenaga admin 2 orang. Dari jumlah siswa 630 orang, sebagian siswanya ada bersudara lebih dari satu di madrasah ini, itu artinya madrasah ini diminati masyarakat, kemudian dengan keterbatasan sarana prasarana madrasah (gedung) ini orang tua tetap berminat menyekolahkan anaknya di madrasah ini, dan siswanya tidak saja anak yang berada di sekitar lingkungan madrasah ini, namun banyak siswa yang berada di luar lingkungan madrasah, sehingga orang tuanya yang harus setiap hari antar jemput anaknya ke madrasah ini, bahkan jika kepala madrasah mengeluhkan tentang terbatasnya ruang belajar, karena pembangunan gedung yang berlantai 3(tiga) ini belum selesai di bangun, orang tua bersedia memberikan partisipasi pembangunan dengan besaran jutaan rupiah setiap siswa kecuali siswa miskin tidak dimintai partisipasinya, sehingga gedung madrasah secara bertahap dapat dibangun dengan bantuan partisipasi orang tua/wali murid.

Tiga tahun terakhir ini MI Ma'arif NU 003 yang daya tampungnya masih sangat terbatas hanya mampu menampung satu kelas karena ruang belajarnya tidak ada, akan tetapi harus menerima tiga kelas karena desakan permintaan masyarakat, ruang yang tersedia ada 10 (sepuluh) kelas, akan tetapi rombongan belajar (rombel) yang ada 17 kelas, yang pada akhirnya proses belajar mengajar terpaksa dibagi dua sip pagi dan siang, karena desakan orang tua/wali murid tahun pelajaran 2017-2018 ini tetap menerima murid sebanyak 3 kelas dengan jumlah siswa baru 120 orang, dengan demikian harus menambah ruang kelas baru di lantai 2 dengan uang partisipasi orang tua Rp.1 juta/ siswa, dan orang tua/ wali murid tidak keberatan. Yang menarik adalah, kenapa orang tua/wali murid tetap memaksakan anaknya bisa diterima di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, sementara di sekitarnya ada beberapa Sekolah Dasar Negeri (SDN).

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif NU 003 Samarinda yang beralamat di Jalan Rukun Gang Cempaka Kelurahan Rapak Dalam Kecamatan Loa Janan Ilir yang

sebelumnya Kecamatan Samarinda Seberang, madrasah ini dibina oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kota Samarinda yang merupakan MI ke tiga setelah MI Ma'arif NU 001 di Kecamatan Palaran, MI Ma'arif NU 002 di Kecamatan Sambutan. Melihat tantangan madrasah saat ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif NU 003 Samarinda bapak Tajuddin, S.PdI berupaya mengelola pendidikan dengan baik dengan gaya kepemimpinan yang transformatif.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis dalam pengembangan madrasah ke depan, secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan tentang pentingnya peran pemimpin transformasional kepala madrasah sebagai panutan para guru di lembaga pendidikan dan juga para tenaga kependidikan lainnya, bagaimana kepala madrasah mampu menggerakkan sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut, sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi kepala madrasah, khususnya Kepala MI Ma'arif NU 003 Samarinda dalam menghadapi tantangan dalam memimpin madrasah ini ke depan. Bahwa kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh kepala MI Ma'arif NU 003 Samarinda, dapat menjadi daya tarik masyarakat dalam memasukkan anaknya ke madrasah ini, dengan semakin banyaknya siswa yang masuk maka semakin besar income madrasah, dengan semakin besar income madrasah maka akan semakin sejahtera para guru dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah ini, namun jangan lupa bahwa semakin banyak siswa yang dibina maka semakin besar tantangan dan permasalahan yang dihadapi madrasah.

Fokus penelitian dan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif NU 003 Samarinda, yang digali melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Nilai-nilai apa yang diyakini dan diperjuangkan oleh kepala madrasah untuk membangun MI Ma'arif NU 003 Samarinda;

2. Bagaimana kepala madrasah dalam membangun rasa memiliki dan rasa saling percaya antara guru, dan tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda;
3. Bagaimana kepala madrasah membangun motivasi para guru, dan tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda;
4. Bagaimana kepala madrasah dalam menggali ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul di MI Ma'arif NU 003 Samarinda;
5. Bagaimana kepala madrasah dalam memberikan perhatian dan penghargaan kepada guru, dan tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda;
6. Dan bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah di MI Ma'arif NU 003 Samarinda.

Dalam sebuah lembaga pendidikan di tingkat satuan pendidikangaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi dalam menciptakan kondisi dan situasi organisasi dimaksud, kepemimpinan yang baik dapat membawa orang-orang yang dipimpinnya bekerja dengan ikhlas dan penuh didekasi yang tinggi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, pendidikan yang berarti dalam hal apa dan dimana kepemimpinan berlangsung serta menjelaskan sifat dan ciri-ciri kepemimpinan. Pengertian yang kedua adalah kepemimpinan yang bersifat universal yang berlaku dan terdapat dalam berbagai bidang kehidupan manusia (Wahab,2008 p.132).

Peran kepala madrasah (sekolah) dalam satuan pendidikan hendaknya dilakukan dengan penuh tanggung jawab, seperti memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang ada, yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tersedia. Dalam teori kepemimpinan sebagai seorang kepala madrasah yang profesional memiliki visi dan misi yang efektif, sebagaimana disebutkan *"effective school are led by effective principals"*, sekolah yang efektif itu apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula (Sorenson & Goldsmith, 2009:58)

Dalam konteks pendidikan, pemimpin dapat melahirkan suatu kebijakan yang progresif dan visioner, mampu memastikan efektivitas dan produktivitas kebijakan yang diambil dengan parameter yang jelas, selalu mendorong bawahannya untuk memahami visi dan misi yang dibuat bersama yang memiliki spirit nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Seorang pemimpin pendidikan tidak mentolerir kecurangan, distorsi, dan deviasi yang dilakukan bawahannya (Asmani, 2009 pp,106-107). Sebagai penanggung jawab pendidikan, Starrat (2007 pp,16-18) menyatakan sebagai kepemimpinan kepala madrasah (sekolah) yang visioner dan mampu menjawab tantangan zaman. Kepala madrasah merupakan komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai seorang pendidik, peran kepala sekolah (Usman, 2011 p.277) sebagai pemimpin pendidikan antara lain : (1) sebagai personal, (2) *educator*/pendidikan, (3) *manajer*, (4) administrator, (5) supervisor, (6) *social*, (7) *leader*, (8) *entrepreneur*, dan (9) *climator*/pencipta iklim kerja.Gaya kepemimpinan merupakan seni dalam mempengaruhi orang yang dipimpinnya, sehingga mau bekerja untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi.

Pemimpin transformasional yang dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2006) menyebutkan ada empat komponen pokok yang harus dimiliki, yaitu :*Idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Uraian keempat komponen dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, yaitu :*"Transformasional leaders behave in ways that allow them to serve as roll models for their followers. The leaders are admired, respected, and trusted"*. (Bass & Riggio, 2006: 6) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang menghasilkan rasa hormat (*respect*), dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya.
2. *Inspirational motivation*, yaitu :*"Transformasional leaders behace in ways that motivate and*

inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers work”(Bass & Riggio, 2006:6) pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan untuk pengikut pekerjaan mereka.

3. *Intellectual stimulation*, yaitu :“*Transformasional leaders stimulate their followers efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways*”(Bass & Riggio, 2006:7) pemimpin transformasional merangsang pengikut upaya mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dan cara-cara baru
4. *Individualized consideration*, yaitu :“*Transformasional leaders pay special attention to each individual follower’s needs for achievement and growth by acting as a coach or mentor*” (Bass & Riggio, 2006:7) pemimpin transformasional memberi perhatian khusus untuk kebutuhan setiap individu pengikut untuk prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Dari uraian tentang kepemimpinan transformasional di atas maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh figur pemimpin yang dapat menggerakkan orang yang dipimpinnya, yaitu memiliki rasa percaya diri, mampu memberikan motivasi dan menginspirasi dan memberikan tantangan, mendorong orang yang dipimpinnya selalu melakukan inovasi dan kreatif dalam mengatasi masalah, dan dapat memberikan perhatian yang besar kepada para pengikutnya serta mau mendengarkan segala masukan-masukan yang disampaikan bawahannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pendekatan ini peneliti melakukan wawancara mendalam dengan responden dan pengamatan yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu dengan

mengembangkan konsep dan menghimpun fakta yang ada. Fokus penelitian ini dirancang untuk menggali informasi tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun daya saing madrasah,

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MI Ma’arif NU 003 Samarinda. Madrasah ini dipilih karena madrasah ini baru didirikan pada tahun pelajaran 2010-2011, relatif masih baru dan baru meluluskan dua angkatan, tetapi siswanya sudah melebihi kapasitas daya tampung madrasah, dan bahkan calon siswa sudah didaftarkan orang tuanya jauh hari sebelum waktu pendaftaran dibuka, peneliti ingin mengetahui faktor apa yang menyebabkan minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah ini. Waktu penelitian dilaksanakan bulan Maret sampai Juni 2017.

Subjek Penelitian dan Objek Penelitian

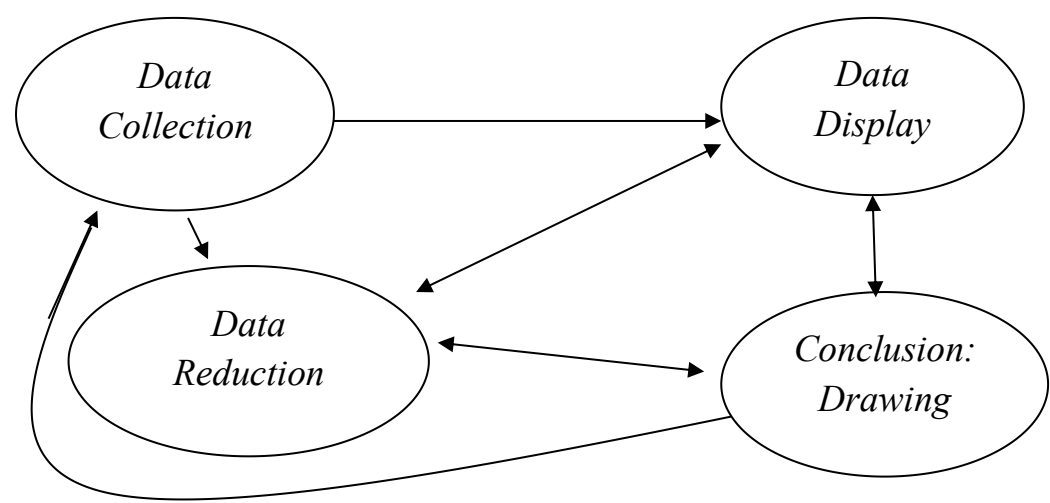
Subjek penelitian ini adalah kepala madrasah, sedangkan responden ini ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu subjek yang dianggap mengetahui tentang apa yang hendak diteliti dan memiliki kewenangan dalam mendukung penelitian ini. Dalam penelitian ini disamping kepala madrasah, juga ditentukan informan lain, yaitu guru yang sudah mengabdikan di madrasah ini sejak berdiri dan guru yang berstatus Pegawai Negeri (PNS), kemudiannya siswa yang berprestasi akademik dan siswa yang berprestasi non akademik, pengurus komite dan orang tua/wali murid. Objek penelitian adalah kepemimpinan kepala madrasah yang transformasional dalam meningkatkan mutu madrasah di MI Ma’arif NU 003 Samarinda.

Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) wawancara mendalam, (2) pengamatan/observasi, (3) dokumentasi. Instrumen pengumpulan data adalah : (1) pedoman wawancara mendalam, (2) pedoman pengamatan/observasi, (3) blanko/format hasil dokumentasi, (4)

kamera HP. Keabsahan data (terutama untuk mencari kredibilitas) dalam penelitian kualitatif ini diperoleh dengan cara : (1) pengamatan berulang-ulang selama 3 bulan,

(2) triangulasi untuk melakukan klarifikasi dan pengecekan data kepada sumber lain. Untuk penarikan kesimpulan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1: Siklus Analisis Dengan Model Interaktif

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif, yakni : (1) proses pengumpulan data, melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang dicatat dalam teks, (2) reduksi data yang merupakan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan data mentah dari temuan lapangan dengan beberapa unit, (3) proses penyajian data, yaitu mendiskripsikan data yang sudah dikelompokkan sesuai dengan pokok bahasan, sementara itu penyajian data berbentuk naratif (4) penarikan kesimpulan.

Pemeriksaan Keabsahan Data (Trianggulasi)

Agar data teruji tingkat kepercayaan (*kredibilitas*), dapat ditransfer (*tranferabilitas*), dapat diandalkan (*dependabilitas*), dan bisa dibandingkan (*konformabilitas*), maka dilakukan pemeriksaan keabsahan data (*Trianggulasi*). Yaitu data tentang: (1) nilai-nilai yang diperjuangkan kepala madrasah dalam membangun madrasah, (2) cara kepala madrasah dalam membangun rasa memiliki dan rasa saling percaya diantara para guru dan tenaga admintasi, (3) cara kepala madrasah dalam memberikan motivasi para guru dan tenaga administrasi, (4) cara kepala madrasah dalam menggali ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah, (5) perhatian dan penghargaan kepala madrasah kepada para guru dan tenaga administrasi, (6)

cara kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah .

Menurut Hamidi, bahwa data atau informasi yang telah dikumpulkan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif perlu diuji keabsahannya atau kebenarannya melalui teknik-teknik *trianggulasi*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data untuk memperoleh keabsahan data digunakan 4 (empat) ikhtiar. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan cara memperpanjang waktu pengamatan, pengamatan yang terus menerus, *trianggulasi*, dan *member check*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil penelitian di lapangan yang telah dilakukan sejak bulan Maret sampai Juni 2017 yang penulis lakukan dengan datang berulang-ulang ke madrasah ini, untuk melakukan wawancara mendalam kepada kepala madrasah, guru-guru, siswa dan orang tua serta pengurus komite, sambil melakukan pengamatan partisipatif dan meminta data-data yang diperlukan, nilai-nilai yang muncul dari kepemimpinan kepala madrasah adalah keterbukaan, kedisiplinan, rasa memiliki dan saling mempercayai, selalu memberikan motivasi dan menggali ide-ide kreatif dan inovatif dalam memecahkan masalah, selalu memberikan perhatian dan penghargaan dalam meningkatkan daya saing madrasah,

dari pertanyaan penelitian tersebut maka diperoleh keterangan sebagai berikut :

Dalam mengimplementasikan nilai-nilai yang diperjuangkan kepala madrasah dalam membangun MI Ma'arif NU 003 Samarinda adalah mempraktekkan nilai-nilai ajaran agama Islam yang terdapat dalam hadist Nabi Muhammad SAW, seperti nilai-nilai kejujuran, kebersihan, kedisiplinan, praktek perilaku kesaharian yang sesuai dengan ajaran Nabi Muhammad SAW dan lain sebagainya. Sebagai contoh tentang kejujuran dimana setiap guru dan juga anak-anak agar mampu mengaplikasikan dalam kesahariannya, jika anak-anak menemukan uang tercecer di jalan maka anak diajarkan agar menyerahkan uang tersebut kepada guru untuk diumumkan bagi yang kehilangan, jika tidak ada yang merasa atau mengakui kehilangan, maka uang tersebut disumbangkan dan dimasukkan dalam cilingan, kebiasaan ini berimbas sampai ke rumah jika anak menemukan uang yang bukan miliknya diberikan kepada orang tuanya, demikian juga kebiasaan anak dalam menjaga kebersihan di sekolah, maka di rumah juga anak suka menjaga kebersihan, khusus bagi anak perempuan di rumah suka menyapu sedangkan untuk anak laki-laki masih kurang, selanjutnya tentang ajaran agama Islam tentang larangan kebiasaan makan dan minum berdiri, anak disuruh menghafal hadistnya kemudian dipraktekan dalam tingkah laku sehari-hari di dimadrasah untuk tidak makan dan minum dalam posisi berdiri, kemudian dianjurkan untuk dilarang melakukannya di rumah maka anak tidak mau makan dan minum berdiri selama di rumah, bahkan berani menegur orang tuanya atau anggota keluarga yang lainnya di rumah untuk tidak makan dan minum berdiri, karena larangan dalam hadist nabi.

Dalam praktek nilai-nilai ini kepala madrasah menekankan kepada seluruh dewan guru dan tenaga administrasi agar membiasaannya dan mnganjurkannya kepada para siswanya selama di madrasah, dalam pengamatan peneliti setiap hari guru hadir lebih awal dari siswanya dan mereka langsung berbaris di depan pintu gerbang untuk menyambut kedatangan siswanya dengan berjabat tangan, kemudian dilanjutkan siswa diajak ke masjid untuk melaksanakan shalat Dhuha berjamaah, selesai shalat langsung masuk kelas dan

sebelum belajar siswa membaca surat al-Fatihah dan berdo'a bersama. "Saya suka sekolah di madrasah ini karena disiplin dan banyak pelajaran agamanya" (wawancara hari Selasa tanggal 2 Juni 2017 dengan siswa kelas V M. Zaki)

Kemudian nilai-nilai yang ditanamkan kepada para guru dan tenaga administrasi adalah tentang nilai-nilai kedisiplinan, contohnya dimana guru-guru harus hadir di madrasah sebelum jam 07.00 Wita, untuk menyambut kedatangan siswa para guru telah berbaris di depan pintu gerbang madrasah untuk menyelami siswa yang datang dengan mencium tangan para guru-gurunya sampai selesai. Para guru yang hadir sebelum pukul 07.00 (dengan bukti penjer print) diberikan reward (penghargaan) Rp.10.000,-/hari/orang, tetapi jika terlambat biar satu menit maka hak reward tersebut tidak dapat, dan peraturan ini disosialisasikan oleh kepala madrasah kepada guru dan tenaga administrasi di madrasah ini setiap rapat dan pertemuan madrasah atau dipanggil ke kantor kepala madrasah untuk diberitahukan.

Selanjutnya para siswa sebelum belajar langsung dibawa ke Masjid yang ada berdampingan dengan madrasah, untuk melaksanakan sholat sunat Dhuha berjamaah, yang menjadi imam para guru laki-laki bergantian, terkadang diberikan kesempatan kepada siswa laki-laki yang duduk di kelas 6, kemudian langsung masuk kelas untuk belajar yang diawali dengan berdo'a bersama. Dampak dari kegiatan awal sebelum belajar ini, membuat orang tua menjadi bangga menitipkan anaknya di madrasah ini, karena membentuk sikap keagamaan kepada siswa bahkan juga kepala madrasah menganjurkan kepada para guru agar bersikap ramah kepada orang tua yang mengantarkan anaknya ke madrasah ini, orang tua selalu disapa atau diberi senyuman, hal ini menjadi sorotan orang atas keramahan para guru dan yang lainnya, ini merupakan

bentuk pelayanan madrasah kepada orang tua yang telah menitipkan anaknya di madrasah ini, modal kita untuk memajukan madrasah ini ke depan kata kepala madrasah setiap rapat. (hasil wawancara dengan kepala madrasah Pa Tajuddin, S.PdI tanggal 29 Maret 2017).

Keterangan kepala madrasah tentang nilai-nilai yang dikembangkan dan ditanamkan kepada para guru, tenaga administrasi, dan kepada siswa dibenarkan oleh guru-guru seperti hasil wawancara dengan salah seorang guru Elamsyah sebagai berikut ini:

Kepemimpinan beliau sangat tegas dan disiplin, namun beliau juga selalu membimbing kepada para guru dan tenaga administrasi untuk meningkatkan profesionalitas diri, kemudian menanamkan rasa kebersamaan dalam membangun madrasah, bekerja dengan ikhlas untuk kepentingan anak didik dan bertanggung jawab dalam segala tindakan (wawancara dengan guru Elamsyah tanggal 11 April 2017)

Kepemimpinan kepala madrasah dapat menumbuhkan semangat pengabdian kepada para guru dan tenaga administrasi, karena selalu diberi dorongan dan motivasi yang tinggi agar seluruh tenaga yang mengabdikan diri di madrasah ini untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah ini, sehingga orang tua merasa puas dan bangga jika anaknya mendapat pendidikan di madrasah ini, dari hasil wawancara dengan seorang guru bapak Subhan (wawancara tanggal 15 April 2017) dituturkan sebagai berikut :

Kepemimpinan kepala madrasah sangat bijaksana dan tegas, dan selalu memberikan contoh konkret dari diri beliau sendiri, beliau juga sangat terbuka dalam berbagai hal, setiap ada kegiatan ditekankan adanya kerjasama yang baik, beliau selalu menularkan pengalaman kepada para guru setibanya dari pelatihan yang diikuti, semua program kreatif

beliau lontarkan kepada para guru dan tenaga administrasi, beliau juga sangat lembut kepada para siswa dan ramah kepada orang tua yang selalu mengantarkan anaknya ke madrasah ini, hal ini membuat orang tua sangat terkesan dengan sikap kepemimpinan kepala madrasah.

Selanjutnya, bagaimana kepala madrasah dalam membangun rasa memiliki dan rasa saling percaya antara guru, tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, untuk membangun rasa memiliki dan rasa saling percaya adalah dengan memberikan keteladan kepada bawahannya, kepala madrasah berusaha untuk menyesuaikan antara perkataan dan perbuatan, dan untuk membangun kepercayaan dalam diri para guru dan tenaga administrasi, kepala madrasah memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, memberikan kesempatan untuk ikut dalam berbagai tugas dan bertanggung jawab, dengan memberikan kepercayaan kepada dewan guru dan tenaga administrasi, maka terciptalah suatu relasi dan komunikasi yang harmonis, relasi antara kepala madrasah sebagai pimpinan dengan para guru sebagai bawahan, sehingga tidak ada jarak antara pimpinan dengan atasan.

Kepercayaan yang diberikan mengandung tanggung jawab dan konsekuensi bagi para guru dan tenaga administrasi, maka dalam berbagai kesempatan dilakukan evaluasi dan supervisi untuk melihat tingkat kegagalan dan keberhasilan tanggung jawab yang diberikan tersebut, evaluasi dan supervisi yang dilakukan direfleksikan melalui buku catatan untuk dibuat tindakan konkret untuk kemajuan bersama. Dalam membangun rasa memiliki para guru dan tenaga administrasi, pada saat rekrutmen tenaga guru dan administrasi mereka membuat pernyataan tertulis sesuai kesepakatan, bahwa mendahulukan kewajiban pengabdian daripada menuntut hak. Seperti yang dijelaskan kepala madrasah bahwa setiap guru yang diterima di madrasah ini terlebih dulu membuat pernyataan tertulis yang isinya tentang kesetiaan mengabdikan diri menuntut hak. (wawancara, pada tanggal 5 April 2017)

Kemudian bagaimana kepala madrasah membangun motivasi guru, tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, dalam kesaharian kepala madrasah selalu memberikan contoh atau teladan kepada seluruh komponen madrasah juga kepada para siswa, dimana apa yang akan diharapkan oleh kepala madrasah maka kepala madrasah mencontohkan dulu, seperti mencintai kebersihan apabila ada sampah yang terlihat di halaman atau di teras madrasah, maka kepala madrasah tidak segan-segan memungut sampah tersebut, yang dilihat langsung oleh para guru dan siswa, sehingga jika ada ada sampah yang berserakan di halaman atau di teras madrasah maka langsung dipungut oleh guru atau siswa yang ada didekatnya kemudian memasukkan ke tempat sampah yang telah disediakan, atau dalam pelaksanaan shalat berjamaah maka kepala madrasah lebih dulu melaksanakannya sehingga diikuti oleh semua unsur yang ada di madrasah ini, atau pengalaman kepala madrasah yang di dapat dari luar langsung disampaikan kepada para guru dalam pertemuan setiap rapat di madrasah. Hal ini dibenarkan oleh guru Subhan, bahwa setiap kepala madrasah selesai mengikuti pelatihan, workshop dan lainnya, pengalaman tersebut langsung ditularkan kepada semua guru dan tenaga administrasi yang disampaikan dalam rapat (wawancara dengan pa Subhan pada hari Kamis, 18 Mei 2017), sementara penjelasan salah seorang guru bahwa kepala madrasah selalu menyampaikan agar bekerja dengan ikhlas dan rasa tanggung jawab dalam pekerjaan (wawancara dengan ibu Tsuwaibatul Maulidiyah, pada hari Kamis, 18 Mei 2017).

Bagaimana kepala madrasah menggali ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah kepada para guru dan tenaga administrasi yang ada di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, kepala madrasah secara spontan menyampaikan gagasan dalam setiap rapat, misalnya tentang penerapan tentang hadits Nabi larangan makan dan minum sambil berdiri, penerapan ini tidak cukup dengan slogan/bener yang dipajang, tetapi bagaimana pelaksanaannya sehari-hari pada saat siswa makan minum di kantin madrasah. "Guru kami selalu menyampaikan tentang hadits Nabi yang melarang makan dan minum sambil berdiri dan menyuruh kami menghafal haditsnya, kemudian dilaksanakan setiap makan dan

minum di kantin juga di rumah" (wawancara dengan siswa Isna Navidapada hari Selasa tanggal 2 Juni 2017)

Bagaimana kepala madrasah memberikan perhatian dan penghargaan kepada para guru dan tenaga administrasi di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, setiap guru atau tenaga administrasi yang datang ke madrasah sebelum pukul 07.00 wita dan berbaris menyambut kedatangan siswa di depan pintu gerbang, kemudian melakukan penjer print, maka di berikan reward atau penghargaan tambahan absensi Rp.10.000/hari/orang, dan jika kepala madrasah tidak di tempat karena dinas luar kepala madrasah selalu mengontrol lewat telepon. "Kepala madrasah orangnya disiplin, tetapi bersikap lembut kepada semua guru dan juga siswa, bahkan kepada orang tua siswa" (wawancara dengan bapak Subhan pada hari Senin tanggal 8 Mei 2017).

Bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing agar diminati masyarakat untuk memasukkan anaknya di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, dalam membangun daya saing madrasah maka kepala madrasah menunjukkan figur kepemimpinannya dengan menunjukkan beberapa hal, misalnya kedisiplinan, kejujuran, kewibawaan dan lainnya, kemudian melakukan inovasi dalam pembelajaran, melakukan kiat-kiat khusus untuk menarik masyarakat seperti dalam rangka hari "Ibu" diadakan acara memperingati hari ibu dengan agenda unggulan siswa melakukan cuci kaki ibu, siswa mempraktekkan untuk mencuci kaki ibunya sendiri, kemudian mencium tangan ibunya, selanjutnya ibunya mengusap kepala anaknya sambil menciumnya, suasana ini sangat mengharukan dan mengesankan bagi siswa dan orang tuanya, hal ini dilakukan sebagai bukti pengamalan hadits Nabi yang menjelaskan "Surga itu terletak di bawah telapak kaki ibu". Bentuk pengamalan hadits Nabi yang lain adalah "Bagaimana tidur yang benar supaya bernilai ibadah, bagaimana pelajaran agama di madrasah diterapkan di rumah, dan selanjutnya juga agar masyarakat tertarik memasukkan anaknya di madrasah ini setiap permohonan sumbangan yang disampaikan kepada orang tua, dilaporkan secara transparan kepada orang tua sebagai donator.

Penelitian implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah ini dilakukan di MI Ma'arif NU 003 Samarinda, adapun dimensi kepemimpinan transformasional yang diteliti terdiri dari empat komponen, seperti yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006:6-7), yaitu :*Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*.

Dalam pembahasan hasil penelitian dari pertanyaan penelitian no.1 dan 2 dibahas dalam prespektif dimensi *idealized influence*, hasil penelitian dari pertanyaan penelitian no.3 diuraikan dalam prespektif dimensi *inspirational motivation*, penelitian dan pertanyaan no.4 dibahas dalam prespektif dimensi *intellectual stimulation*, sedangkan penelitian dari pertanyaan no.5 dan 6 dibahas dalam prespektif dimensi *individualized conderation*. Selanjutnya pembahasan tersebut sebagai berikut :

Dimensi *Idealized Influence*

Kepala madrasah mampu memperjuangkan nilai-nilai ajaran Islam yang terdapat dalam hadist nabi, seperti tentang kejujuran dimana anak-anak jika menemukan uang di jalan atau di halaman madrasah, harus diserahkan kepada guru, kebiasaan ini berimbas sampai anak berada di rumah, demikian juga kebiasaan anak menjaga kebersihan di madrasah, maaka di rumah juga anak suka menjaga kebersihan tidak suka buang sampah sembarangan, khususnya anak perempuan sedang bagi anak laki-laki masih kurang. Nilai-nilai yang ditanamkan kepada guru dan tenaga administrasi adalah nilai-nilai kedisiplinaan, dimana guru-guru harus hadir tepat waktu di madrasah sebelum jam 07.00 wite untuk menyambut kedatangan anak didik dengan berbaris di depan pintu gerbang madrasah, dan kehadiran guru-guru tersebut di beri reward (penghargaan) Rp.10.000,-/hari/orang. Anak-anak sebelum belajar langsung dibawa ke masjid yang berada disamping madrasah untuk melaksanakan shalat sunat dhuha secara berjamaah, kemudian selesai shalat langsung masuk kelas untuk belajar. Dampak dari kegiatan awal di madrasah ini untuk membentuk sikap keagamaan di luar jam pelajaran, kegiatan ini membuat orang tua merasa bangga menitipkan anaknya di madrasah ini. Demkian juga keramahan kepala madrasah dan seluruh dewan guru kepada

para orang tua/wali murid yang setiap hari mengantarkan anaknya di madrasah mendapat sorotan dan apresiasi orang tua, dimana setiap guru untuk selalu menyapa atau memberi senyum kepada setiap orang tua. Nasehat ini selalu disampaikan kepala madrasah pada setiap rapat madrasah, karena kepercayaan orang yang menitipkan anaknya di madrasah ini, modal kita untuk memajukan madrasah ini (wawancara dengan Elamsyah pada hari Selasa tanggal 30 Mei 2017)

Membangun rasa memiliki, setiap guru atau tenaga kependidikan yang akan mengabdikan di madrasah ini terlebih dulu melalui tahapan wawancara oleh kepala madrasah, jika sepakat kemudian membuat pernyataan yang isinya tentang komitmen kepada membangun madrasah ini, setiap guru jangan mengharapkan imbalan dulu sebelum bekerja, imbalan akan menyesuaikan sesuai dengan pengabdian yang diberikan. Setiap guru diberikan kesempatan untuk membangun kepercayaan diri, kepala madrasah memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dalam rapat, dan memberikan untuk ikut ambil bagian dalam tugas-tugas dan tanggung jawab, dengan keterbukaan ini hubungan kepala madrasah dan semua guru tercipta keharmonisan yang tinggi, tidak ada jurang pemisah antara pimpinan dan bawahan.

Dimensi *Inspirational motivation*

Dalam dimensi ini kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan motivasi dan memberikan tantangan-tantangan baru. Dimana kepala madrasah mampu memberikan inspirasi para guru untuk selalu berprestasi secara optimal dan mampu membangun komitmen para guru untuk terus maju menggapai cita-cita madrasah dan cita-cita pribadi para guru. Kepala madrasah selalu menanamkan nilai-nilai rasa memiliki dan adanya kebersamaan (wawancara dengan Elamsyah) demikian pula kepala madrasah selalu menularkan pengalamannya di luar kepada para guru tentang rasa memiliki.

Dimensi *Intellectual Stimulation*

Pada dimensi ini diketahui bahwa kepala madrasah memiliki ide-ide atau gagasan yang disampaikan dalam setiap ada rapat atau pertemuan, penerapan ajaran-ajaran agama lewat hadist-hadist contoh menerapkan hadist tentang "jangan makan sambil berdiri, penerapan ini tidak cukup

dengan membuat benzer/slogan tetapi bagaimana penerapannya sehari-hari di sekolah yang berimbas sampai di rumah

Kepala madrasah memiliki ide-ide kreatif dan inovatif serta melakukan terobosan-terobosan, dimana selalu berupaya meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM dengan mendorong para untuk meningkatkan diri dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 (Sarjana), kemudian juga mendorong kepada para guru untuk mengembangkan kreativitas dan selalu belajar sepanjang hidupnya. Kemudian juga kepala madrasah melengkapi sarana dan prasarana madrasah, agar proses pembelajaran dapat meningkat dan berkembang terus, kepala madrasah juga melakukan kerjasama untuk mendukung peningkatan pelayanan pendidikan, dan juga memberikan perhatian kepada para siswa yang tidak mampu dengan memberikan keringan bahkan menggratiskan berbagai pungutan kepada siswa yang tidak mampu.

Dimensi Individualized Consideration

Dalam dimensi ini figur kepala madrasah memberikan contoh dan teladan yang baik kepada guru-guru dan tenaga administrasi dalam bentuk sapaan pribadi, dukungan dan dorongan kepada bawahan, dapat menciptakan rasa aman dan nyaman kepada bawahan, kepala madrasah juga mampu menangkap dan menampung aspirasi dan kebutuhan para dan tenaga administrasi bahkan para siswa, bentuk lain dari penghargaan yaitu meningkatkan honorarium para guru dan tenaga administrasi

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian yang dilakukan tentang implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah di MI Ma'arif NU 003 Samarinda dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Kepala madrasah dalam memimpin selalu ingin mempraktekkan nilai-nilai ajaran agama Islam yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadist-hadist Nabi Muhammad SAW, seperti kejujuran, kedisiplinan, kebersihan, keteladanan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, yang dapat dicontoh dan ditiru oleh para guru, tenaga administrasi dan juga oleh para siswa selama di madrasah.

Kepala madrasah juga selalu berusaha membangun rasa memiliki kepada para guru, tenaga administrasi agar mendahulukan atau mengutamakan kewajiban dalam bekerja, baru menuntut haknya, karena setiap tenaga yang direkrut di MI Ma'arif NU 003 ini harus membuat pernyataan untuk mentaati tata tertib yang berlaku sesuai kesepakatan bersama.

Kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada setiap guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk terus meningkatkan diri, setiap kepala madrasah selesai pelatihan, workshop dan lainnya ilmu yang dimiliki selalu ditularkan kepada bawahannya, dan kepala madrasah memberikan contoh konkrit untuk dapat diteladani.

Kepala madrasah sering melontarkan gagasan atau program serta pengalaman dari luar untuk diketahui para guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk dapat dilaksanakan di MI Ma'arif NU 003 Samarinda dalam rangka peningkatan aktifitas dan kegiatan untuk kemajuan madrasah.

Setiap kegiatan yang mengarah untuk kemajuan dan peningkatan madrasah selalu diberikan penghargaan (*reward*) untuk merangsang bawahan, baik berupa materi maupun berbentuk pujian sehingga para merasa dihargai atas kreatifitas dan inovasi yang dikembangkan dalam bekerja.

Kepala madrasah selalu berfikir untuk kemajuan madrasah, dengan penampilan diri sebagai figur pimpinan, kemudian berupaya melakukan pembelajaran yang menarik dan menyenangkan, melengkapi sarana prasarana pendidikan, mengembangkan ekstra kurikuler, dan juga mengutamakan pendidikan akhlakul karimah kepada siswa, dengan demikian parforma madrasah semakin dikenal di masyarakat dan menjadi daya saing yang tinggi.

Saran

Kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala MI Ma'arif NU 003 Samarinda sekarang sudah baik dan terus ditingkatkan untuk kemajuan madrasah, untuk itu peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

Dalam menjaga kepercayaan masyarakat untuk menitipkan anaknya belajar di MI Ma'arif NU 003 Samarinda ini, kepala madrasah agar selalu meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan kualitas guru, meningkatkan proses belajar mengajar,

meningkatkan ekstrakurikuler bagi siswa, meningkatkan sarana prasarana pendidikan yang standar, menjaga hubungan yang baik dengan komponen masyarakat.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang dapat dikembangkan dan dapat menciptakan perubahan dalam dunia pendidikan, dengan demikian kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang terjadi. Namun kepemimpinan transformasional tetap masih memiliki kelemahan dan kekurangan, yaitu sangat tergantung dari pribadi pemimpinannya, kepemimpinan transformasional akan sangat efektif bila dijalankan oleh seorang pribadi yang kuat, pribadi yang memiliki nilai-nilai luhur dan memiliki visi misi yang jelas.

Daftar Pustaka

- Armani, J.M. (2009) *Manajemen pengelolaan dan kepemimpinan pendidikan professional*, Yogyakarta: Diva Press.
- Balyer.A (2012). *Transformasional leadership behavior of school principals a qualitative research based on teachers' perception*. Diakses tgl 1 Maret 2017 dari <http://www.iojes.netuserfile>.Hal.5 86-587.
- Bass, B.M. & Ronald E.R. (2006) *Transformasional leadership (2 ed)* Marwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen, teori, praktik & riset pendidikan, ed 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miles, M. B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analisis ed2*. London: Sage Publication.
- Sorenson, R.D & Goldsmith, L.M. (2009) *The principal's guideto managing school personnel*". California: Corwin Press.
- Starratt, R. J. (1995). *Leader with vision, the quest for school renewal reworking of: Transforming Life in school* (Terjemahan Y. Triyono, SJ dan Hendrikus Tugimin Sasmino) Yogyakarta: Kanisius.
- Undang-Undang Dasar 1945
- Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Wahab, A.A.(2008) *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan*. Bandung Alfabeta