

## **ARTIKEL ILMIAH**

**Determinasi Perilaku Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan  
Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif  
Di Smk Negeri 3 Singaraja  
(STUDI PERSEPSI PADA PARA GURU)**

## **TESIS**

**Oleh :  
Gede Widiasa**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2012**

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
JUDUL PENELITIAN .....	1
ABSTRAK .....	1
PENDAHULUAN .....	3
1. Rumusan Masalah .....	3
2. Tujuan Penelitian .....	3
3. Manfaat Penelitian .....	4
METODE PENELITIAN .....	4
1. Lokasi Penelitian .....	5
2. Subyek Penelitian .....	5
3. Populasi Penelitian .....	6
4. Teknik Pengumpulan Data .....	6
5. Teknik Analisis Data .....	7
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	7
PENUTUP .....	10
1. Simpulan .....	10
2. Saran-saran .....	11
DAFTAR PUSTAKA .....	13

## **JUDUL**

**Determinasi Perilaku Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif Di Smk Negeri 3 Singaraja (Studi Persepsi Pada Para Guru)**

## **OLEH :**

**Gede Widiassa**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 3 Singaraja dan dirancang dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya : (1) Determinasi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif, (2) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif, (3) Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru produktif dan (4) Determinasi Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru produktif. Penelitian ini termasuk jenis penelitian korelasional dengan jumlah populasi 102 guru dengan menggunakan proporsional random sampling. Data diambil dengan teknik angket dan observasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan statistic deskriptif dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal:(1) ada determinasi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Singaraja (2) determinasi yang signifikan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru SMK negeri 3 Singaraja (3) ada determinasi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Singaraja (4) ada determinasi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Singaraja.

**Kata Kunci : Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Kinerja Guru Produktif**

## Title

Determination of Leadership Behavior, Managerial Competence, Principal and School Climate Working towards Productive Teachers' Performance (Perception Study to the teachers) in SMK Negeri 3 Singaraja.

By :

Gede Widiassa

## ABSTRACT

This research was conducted at SMK Negeri 3 Singaraja and designed with the aim to determine whether there is: (1) Determination of Principal Leadership Behavior toward Productive Teacher's Performance, (2) Managerial Competence of Principal toward Productive Teachers' Performance, (3) The School Working Climate toward Performance of Productive Teachers' and (4) Determination of leadership behavior of Principal, Managerial Competence of Principal, and School Working Climate together with Productive Teacher's Performance. These studies include the type of correlational study with a population of 102 teachers by using proportional random sampling. Data taken using a questionnaire and observation techniques. Data were analyzed with descriptive statistics and regression. The results of the study indicate several things: (1) there is a significant determination of principal leadership behaviors on the performance of teachers' SMK Negeri 3 Singaraja, (2) there is a significant determination climate of the school with teacher performance SMK 3 Singaraja, (3) there is a significant determination of the principal managerial competence toward the teacher's performance at SMK Negeri 3 Singaraja, (4) there is a significant determination of the leadership behavior of principals, school working climate, and managerial competence of school principals together with the performance of teachers' at SMK Negeri 3 Singaraja.

Keywords: Principal Leadership Behavior, Managerial Competencies of Principals, School Working Climate and Teacher Performance of Productive Teachers.

## **A. PENDAHULUAN**

Menghadapi tantangan global dan meningkatnya persaingan antar bangsa pada milenium ke tiga ini, mengharuskan setiap negara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Hal ini perlu dilakukan karena pertumbuhan ekonomi tidak hanya tergantung pada sumber daya alam saja, tetapi juga ditentukan oleh kreativitas sumber daya manusianya, yakni berupa keterampilan, kemampuan manajemen, dan kemampuan penguasaan teknologi. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu mendapat penggarapan lebih sungguh-sungguh, agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang serba cepat, dalam perubahan, dan bahkan mampu mengendalikan perubahan itu. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui pendidikan, karena pembangunan bidang pendidikan dan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia mempunyai hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi. Dalam hal ini, Muhadjir (1992) mengatakan bidang pendidikan memiliki peranan yang sangat strategis bagi keberhasilan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia atau sebaliknya.

Dengan demikian, peranan guru sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, oleh kerennanya peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak harus dilakukan, agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional. Hal ini dapat disadari di mana jabatan guru merupakan jabatan professional yang memerlukan kompetensi khusus. Depdiknas (2004) mengartikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Berdasarkan pengertian ini, kompetensi guru dapat diartikan sebagai spesifikasi

dari pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai atau sikap yang dimiliki oleh seorang guru serta penerapannya di dalam tugasnya sebagai guru, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru, menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya. Dalam dunia pendidikan kinerja dan profesionalisme guru sangat dituntut karena mengajar sebagai inti dari proses pendidikan, merupakan suatu pekerjaan yang menuntut tidak hanya kemampuan intelektual dan fisik tetapi juga menuntut kemampuan psikologis dan afektif.

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah Seberapa besar determinasi perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru produktif SMK Negeri 3 Singaraja, Seberapa besar determinasi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru produktif SMK Negeri 3 Singaraja, Seberapa besar determinasi iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru produktif SMK Negeri 3 Singaraja, Seberapa besar determinasi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan iklim kerja sekolah, secara bersama-sama terhadap kinerja guru produktif SMK Negeri 3 Singaraja.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang dalam penelitian *ex post facto*, dan dilaksanakan di SMK Negeri 3 Singaraja selama 3 bulan dengan subyek penelitian semua guru-guru yang berstatus pegawai negeri (PNS), penelitian ini termasuk penelitian *ex post facto*. Menurut Sugiyono (2002) penelitian *ex post facto* adalah penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi, dan kemudian merunut kebelakang melalui data tersebut untuk menemukan faktor-faktor penyebab terjadinya peristiwa yang diteliti. Berdasarkan

jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian asosiatif. Sugiyono (2002) mengatakan penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk meneliti kemungkinan hubungan antar variabel. Bentuk hubungan yang dimaksud, yaitu hubungan determinasi, karena penelitian ini berusaha untuk mencari besarnya determinasi variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X1), Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X2), dan Iklim kerja Sekolah (X3), terhadap kinerja guru Produktif (Y) SMK Negeri 3 Singaraja.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua guru produktif di SMK Negeri 3 Singaraja. Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan per Perbruari 2011, tercatat jumlah guru produktif di SMK Negeri 3 Singaraja sebanyak 102 orang (sumber SMK Negeri 3 Singaraja). Dengan demikian, jumlah anggota populasi dalam penelitian ini adalah 102 orang. Dalam penelitian ini anggota populasi sebanyak 10 kompetensi keahlian, yaitu: (1) kompetensi keahlian TGB, (2) kompetensi keahlian TKB, (3) kompetensi keahlian TKJ, (4) kompetensi keahlian MM, (5) kompetensi keahlian TPM, (6) kompetensi keahlian TPI, (7) kompetensi keahlian TKR, (8) kompetensi keahlian TSM, (9) kompetensi keahlian TITL, (10) kompetensi keahlian TAV dan, berdasarkan mata pendidikan dan pelatihan adalah mata diklat produktif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket dan teknik observasi. Teknik angket digunakan untuk menjangkau data perilaku kepemimpinan kepala sekolah, data kompetensi manajerial kepala sekolah dan data iklim kerja sekolah. Sedangkan data kinerja guru dijangkau dengan menggunakan teknik observasi. Teknik observasi digunakan untuk mendapatkan data kinerja guru dari atasan dalam unit kerjanya, dalam hal ini dari Kepala sekolah, Kepala

Bidang Keahlian dan Kepala program. Alternatif jawaban item-item soal angket dan pedomen observasi yang diukur dengan menggunakan sekala Likert, dengan pembobotan jawaban sebagai berikut: untuk alternatif jawaban dari pernyataan yang sifatnya positif, maka pembobotannya adalah: selalu = 5, sering = 4, kadang-kadang = 3, jarang = 2 dan tidak pernah = 1, sedangkan untuk alternatif jawaban dari pernyataan yang sifatnya negatif pembobotannya adalah: selalu = 1, sering = 2, kadang-kadang = 3, jarang = 4, dan tidak pernah = 5.

Untuk menentukan tingkat variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan kinerja guru di masing-masing bidang keahlian, mata diklat dan jenis kelamin menggunakan penilaian acuan absolut atau penilaian acuan patokan dengan skala 5. Skala ini dibagi atas lima kategori yang pedoman konfersinya sebagai tertuang dalam tabel berikut:

***Tabel 4. 1 Pedoman Konfersi Tingkat Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Bidang Keahlian, dan Jenis kelamin***

<b>No</b>	<b>Interval Kelas</b>	<b>Kategori</b>
1	90,0% - 100,0%	sangat tinggi
2.	65,0% - 89,9%	Tinggi
3.	55,0% - 64,9%	Sedang
4.	40,0% - 54,9%	Rendah
5.	0,0% - 39,9%	sangat rendah

Sumber: Dantes dan Oka (1986)

### **C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASANNYA**

Hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah secara bersama-sama memberi determinasi yang signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Singaraja, dengan determinasi efektif sebesar 99,57%, dan determinasi relatifnya 99,08%. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, efektifitas perilaku kepemimpinan sangat diperlukan, adanya iklim kerja yang baik, serta tingginya kompetensi manajerial kepala sekolahpara guru merupakan suatu kondisi yang harus diwujudkan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja guru. Semakin efektif perilaku kepemimpinan kepala sekolah, semakin baik iklim kerja sekolah dan semakin tinggi motivasi guru, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Demikian sebaliknya, semakin tidak efektifnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah, semakin buruk iklim kerja sekolah, dan semakin rendah kompetensi manajerial kepala sekolah, maka kinerja guru akan semakin menurun. Dengan demikian perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah, secara bersama-sama akan memberi pengaruh pada aktifitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Keadaan ini akan terus mendorong guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Temuan empiris ini di dukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. Vroom dan Yetton (1973) sebagaimana yang dikutip oleh Robbins (1996) mengatakan faktor perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya. Kadis (2003) mengatakan

bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki determinasi positif terhadap kinerja guru dan kepemimpinan yang efektif merupakan faktor penentu keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Halpin (1971) mengemukakan bahwa keefektifan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Tinggi rendahnya keefektifan perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Lebih lanjut Robbins (1996) menegaskan bahwa pemimpin yang tinggi dalam struktur inisiasi dan konsiderasi cenderung memiliki kinerja bawahan yang tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang rendah dalam struktur inisiasi dan konsiderasi. Namun Robbins menyarankan agar dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi yang ada, tidak secara bersamaan.

Steers, Larsen, dan Arikunto yang dikutip oleh Prayitno (2003) mengemukakan bahwa iklim kerja berkaitan erat dengan unjuk kerja. Lebih lanjut Larsen mengemukakan bahwa iklim kerja sekolah disamping berpengaruh terhadap semangat kerja guru, juga berpengaruh langsung terhadap sikap guru dalam pelaksanaan inovasi di sekolah. Ini berarti bahwa kondusifitas iklim kerja sekolah berpengaruh terhadap kinerja para pekerja. Tinggi rendahnya kondusifitas iklim kerja sekolah akan menentukan tinggi rendahnya kinerja guru.

Vroom (dalam Kadis, 2003) mengemukakan bahwa ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sigit (2003) mengatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Ini berarti semakin tinggi kompetensi manajerial kepala sekolah seseorang, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil penelitian

Sudita (2000) menyimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya dalam melaksanakan tugas. Semakin tinggi individu termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerjanya. McClelland (dalam Sigit, 2003) mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara tinggi-rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah dengan tinggi-rendahnya keberhasilan usaha. Unjuk kerja atau kinerja yang diperlihatkan seseorang dapat melukiskan tingkat motivasinya, semakin baik unjuk kerjanya semakin tinggi motivasi berprestasinya.

Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan temuan dari para pakar di atas, efektifitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja yang kondusif, dan kompetensi manajerial kepala sekolah yang tinggi, sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kinerja guru. Implikasinya dalam dunia pendidikan, kepala sekolah selaku pimpinan harus senantiasa mengusahakan agar: (1) perilaku kepemimpinannya bisa seefektif mungkin dengan cara menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan situasi kematangan bawahan, (2) mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan menata lingkungan fisik sekolah secara baik agar mampu menimbulkan perasaan psikologis yang aman dan nyaman pada guru, melaksanakan kepemimpinan yang dapat diterima dengan baik oleh bawahan, menciptakan komunikasi dan hubungan yang baik antar warga sekolah terutama guru dengan guru, dan (3) mampu mendorong dan menumbuhkan kompetensi manajerial kepala sekolah yang tinggi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan motivasi dan kinerja. Bila hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah dalam waktu relatif bersamaan selaku pimpinan, maka akan

mampu meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas organisasi sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dengan demikian keefektifan perilaku kepemimpinan, iklim kerja yang baik, dan kompetensi manajerial kepala sekolah yang tinggi dari guru SMK Negeri 3 Singaraja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan khususnya di SMK Negeri 3 Singaraja.

#### **D. PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Tingkat perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 3 Singaraja ada pada kategori efektif, dimana 72,55% menyatakan efektif dan sisanya 27,45 % menyatakan sangat efektif. Kategori ini juga terlihat pada deskripsi data menurut bidang keahlian, mata diklat dan berdasarkan jenis kelamin. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa, ada kecenderungan penggunaan gaya kepemimpinan delegatif, dan partisipatif, hal ini mengindikasikan bahwa kepala SMK Negeri 3 Singaraja telah memahami keadaan bawahannya terutama dari segi kemampuan dan kemauan bawahannya. Selanjutnya ada korelasi yang positif dan signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, dengan determinasi efektifnya 17,64% dan kontribusi relatif 17,55%. Hal ini mencerminkan bahwa naik turunnya tingkat kinerja guru tergantung pada keefektifan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Implikasinya dalam meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan peningkatan efektifitas kepemimpinan. (2) Tingkat iklim kerja sekolah SMK Negeri 3 Singaraja ada pada kategori baik dimana 86,27% menyatakan baik,

dan selebihnya 9,8% menyatakan sangat baik, serta 3,92 menyatakan cukup baik. Kategori ini juga terlihat pada deskripsi data, menurut bidang keahlian, mata diklat, dan menurut jenis kelamin. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala SMK Negeri 3 Singaraja dalam kepemimpinannya telah mampu menciptakan iklim kerja yang baik, yang tentunya akan membuat para guru merasa aman dan nyaman di lingkungan sekolah yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan hasil kerja yang maksimal. Ada korelasi yang positif dan signifikan iklim kerja sekolah dengan kinerja guru dengan determinasi efektifnya = 89,65% dan determinasi relatifnya = 89,18%. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tergantung pada kekondusifan iklim kerja sekolah. Implikasinya dalam meningkatkan kinerja guru, kekondusifan iklim kerja sekolah perlu dijaga dan ditingkatkan. (3) Tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah menurut guru SMK Negeri 3 Singaraja ada pada kategori tinggi, dimana 85,29% menyatakan tinggi dan sisanya 12,75% menyatakan sangat tinggi dan hanya 1,96% cukup tinggi.

Selanjutnya berdasarkan simpulan di atas dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut : 1. Peningkatan kinerja guru merupakan hal yang penting dalam peningkatan kinerja sekolah. 2. Kepala sekolah sebagai pimpinan agar lebih mengefektifkan perilaku kepemimpinannya, mengingat perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberi determinasi yang signifikan terhadap kinerja guru, 3. Kepala sekolah sebagai pimpinan agar mampu menciptakan iklim kerja sekolah yang baik, karena iklim kerja sekolah memberi determinasi yang signifikan terhadap kinerja guru. 4. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah, agar terus berusaha untuk meningkatkan kompetensinya dimana kompetensi manajerial dari kepala sekolah memberi determinasi yang sangat tinggi (278,5%) terhadap kinerja guru, 5. Kepada para pengambil kebijakan khususnya dalam pengangkatan kepala sekolah, agar memperhatikan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, 6. Bagi peneliti yang lain

diharapkan untuk mengembangkan hasil penelitian ini dengan mengadakan penelitian yang lain, yang berkaitan dengan kinerja guru dengan menambah variabel lain, yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti; budaya kerja, gaya kepemimpinan, sikap kerja dan lainnya, serta dalam ruang lingkup yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Nurtanio P. 2000. *Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*.
- Iksan, Rukmini. 2002. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SLTP dan Korelasinya dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Sekolah Di Yogyakarta*. Dalam Jurnal Pendidikan Edisi September (hlm. 689-709).
- Kadis. 2003. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMU Negeri Di Kabupaten Blitar*. Malang: Tesis tidak diterbitkan
- Koper, Wayan, 2008. *Studi Korelasi antara Penilaian Guru Tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Moral Kerja dan Motivasi Kerja Guru Dengan kinerja Guru SD INTI Di Kecamatan Mengwi*. (tidak dipublikasikan)
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. Seventh Edition*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Suryadi Prawirosentono. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas*. Yogyakarta: BPFE
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yuki. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Terjemahan Muh. Shobaruddin. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Winarsunu, Tulus. 2002. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: Universitas Muhamadyah Malang