

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIF TERHADAP KINERJA GURU KELAS DI
MADRASAH IBTIDAIYAH**

Amalia Islamiati Putri¹, M Choirul Muzaini^{2*}, Muhamad Supriadi³, Sabarudin⁴
^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
¹22204081018@student.uin-suka.ac.id, ²muzainikhoirul72@gmail.com,
³22204081019@student.uin-suka.ac.id, ⁴sabarudin@uin-suka.ac.id

ABSTRACT

The study aims to describe the leadership of the Islamic principal from a transformative leadership perspective on the performance of classroom teachers in Islamic elementary schools. The method in this research is to use a qualitative approach with the case study method. The informants in this study were the head of the Madrasah and the teacher council of the Islamic elementary schools. Data collection techniques with observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques in this study used data reduction, data presentation, and conclusions. The technique of guaranteeing the validity of research data uses source triangulation and technique triangulation. The results of this study found that the leadership style of the Madrasah head from a Transformative leadership perspective on the performance of class teachers at Islamic elementary schools implements a) idealized influence, namely clear instructions from the head of the madrasa given to the teacher council which is democratic and not coercive, b) inspirational motivation, namely the head of the madrasa gives the opportunity towards the teacher council expressing their opinions critically, c) Intellectual Stimulation, namely the head of the madrasa can make decisions appropriately in solving problems and decisions taken are acceptable to all members, and Individual Consideration, namely the head of the madrasa supervises the activities of the teacher even though he has given confidence to the teacher council.

Keywords: Head of Madrasah, Transformative Leadership, Teacher Performance, Islamic elementary schools

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah perspektif kepemimpinan transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah. Metode dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Madrasah dan dewan guru Madrasah Ibtidaiyah. Teknik pengumpulan data dengan Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, kesimpulan. Teknik penjamin keabsahan data penelitian menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan a) *idealized influence* yaitu jelasnya intruksi kepala madrasah yang diberikan kepada dewan guru yang sifatnya demokratis serta tidak memaksa, b) *inpiration motivation* yaitu kepala madrasah memberi kesempatan terhadap dewan guru mengutarakan pendapatnya dengan kritis, c)

Intellectual Stimulation yaitu kepala madrasah mampu menentukan keputusan secara tepat dalam merampungkan persoalan dan ketetapan yang diambil bisa diterima semua anggota, dan *Individual Consideration* yaitu kepala madrasah mengawasi kegiatan guru walaupun telah memberikan kepercayaan terhadap dewan guru.

Kata Kunci: Kepala Madrasah, Kepemimpinan Transformatif, Kinerja Guru, Madrasah Ibtidaiyah

A. Pendahuluan

Kepala Madrasah sebagai seorang pimpinan organisasi pendidikan perlu sanggup melaksanakan manajemen kepemimpinan yang diembannya dengan maksimal dengan tujuan tercapainya sebuah tujuan dalam sebuah lembaga pendidikan dengan efektif dan juga efisien. (Silalahi, Panjaitan, and Legi 2022) Karena sebuah kepemimpinan merupakan sebuah proses memberikan pengaruh terhadap sebuah aktivitas dalam sebuah kelompok yang terorganisasi, mengarah kepada tercapainya tujuan yang dikehendaki. Kepala madrasah memiliki andil yang fundamental pada sebuah sistem yang terorganisasi terkhusus pada organisasi pendidikan dengan tujuan memajukan sistem yang diterapkan dalam madrasah demi tercapainya sebuah tujuan yang dikehendaki. (Muzaini and Fadhilah 2022) Guna dari kepala madrasah yaitu untuk memberikan pengaruh terhadap pendidik dan juga anggota

kependidikan supaya dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan maksimal serta antusias. Dapat dikatakan sukses seorang kepala madrasah dalam memimpin organisasi pendidikannya dipelopori berdasarkan beberapa faktor yang bisa memberikan tunjangan dalam suksesnya sebuah kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya. (Nasution et al. 2023) Dengan hal tersebut, sebuah tujuan dapat dicapai jika adanya sebuah rasa harmonis yang dimiliki oleh pimpinan dan juga anggotanya, selain faktor latar belakang dari seorang pemimpin yang menjadi pengaruh, misalnya memberikan suport diri agar berprestasi, kedewasaan dan juga kebebasan berhubungan sosial dengan sikap yang memanusiakan. (Rasman and Hidayat 2021)

Pendidik memiliki posisi yang fundamental dalam memutuskan efektif atau tidaknya sebuah pelaksanaan pembelajaran dan tercapainya yang menjadi tujuan dari

lembaga pendidikan, oleh karena itu seorang pendidika memiliki tuntutan dalam menunjukkan etos kerjanya dengan maksimal dengan begitu mutu kerja yang dimiliki secara kontinyu mengalami peningkatan. (Muzaini, Rahayu, et al. 2023) Diantara upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memajukan organisasinya yakni dengan melaksanakan pelatihan terhadap anggota pendidikannya. (Fitrianti 2023) Pelaksanaan kinerja seorang pendidik dalam menjalankan kewajiban mendidik sangat dipelopori oleh faktor motivasi kinernjanya, pelatihan tersebut dilaksanakan supaya pendidik menjalankan kewajibannya secara jujur, banyak inovasi, memiliki tanggungjawab, efektif serta efisien. (Siregar, Fauza, and Syukri 2021)

Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala madrasah tentu sangat tergantung dari karakter setiap individu dari seorang pimpinan. (Kepemimpinan et al. 2022) Gaya kepemimpinan merupakan kualitas diri yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dengan begitu dalam diri seorang pemimpin tercermin sifat dapat dipercaya yang dimunculkan. (Samauna, Ansar, and Sukung 2022) Kerja sama dan juga

sifat jujur yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan menjadi penentu dalam melaksanakan pengembangan organisasi pendidikan yang dipimpinya. (Muzaini and Ichsan 2023) Yang dikehendaki dari seorang pemimpin yang mempunyai kualitas yaitu diantaranya: tenang dalam pembawaan, sikap individu dalam masing-masing waktu, memperhatikan cara berkomunikasi, peneguran secara langsung terhadap individu jika dibutuhkan juga butuh diperhatikan. Memberi kritikan, menyindir, mencela atau mengumpat pada saat berbicara perlu dihindari karena tidak terdapat kemaslahatan didalamnya. Seorang pimpinan wajib lebih bisa mengontrol diri dengan begitu dapat diibaratkan akan timbul sebuah usaha. (Faturrohman 2021)

Salah satu gaya kepemimpinan yang dipercayai mampu mengimbangi pola pikir serta refleksi pola-pola terkini pada arus globalisasi dirujukan sebagai kepemimpinan transformatif. (Sriyanto, Kartono, and Sembiring 2022) Gaya kepemimpinan transformatif yang didemonstrasikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi seorang anggota supaya bisa mengembangkan serta mencapai pola

kerja menuju kearah lebih tinggi dengan begitu dapat tercapainya sebuah tujuan diluar dari perkiraan mereka sebelumnya. (Damopolii et al. 2019)

Pada sebuah lembaga pendidikan, beriringan terhadap sebuah pembaharuan yang dilaksanakan, gaya kepemimpinan diperlukan juga dalam rangka memformulasikan. (Sukerti and Sudianing 2023) Kepemimpinan transformatif berlandaskan pada kekayaan konseptual dengan perantara ketauladanan, motivasi, perhatian individu dan stimulus intelektual, dipercayai dapat memunculkan pola pikir yang memuat jangkauan kedepan dengan azaz demokrasi dan transparansi, maka dengan sebab hal tersebut perlu adanya pengadopsian kepada kepemimpinan kepala madrasah, terkhusus dalam upaya memberi penunjang terhadap Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) atau beberapa bentuk kebaruaran pendidikan lain. (Nasikhah, Maunah, and Patoni 2022)

Kepemimpinan transformatif awal mula muncul pada organisasi pendidikan seiring berdasarkan adanya arah keputusan yang berubah

dari sentralisasi menuju kearah otonomi daerah, yang disitu madrasah swasta terkhusus mempunyai peran pokok dalam memutuskan peraturan secara individu. (Dian, Muhyi, and Hermawan 2022) Kepemimpinan kepala madrasah sangat penting dalam mengelola madrasah dengan model MBS/M supaya pimpinan madrasah bisa menerapkan usaha-usaha pembaruan pada dunia pendidikan. (Asmawan 2018)

Kepemimpinan kepala madrasah tanpa diiringi dengan ambisi menuju pada perubahan, usaha pembaruan pendidikan dengan seperfek mungkin disusun pasti tidak dapat memberi perubahan secara maksimal. (Muzaini, Najib, et al. 2023) Kepemimpinan transformatif dirasa mampu memberikan jawaban terhadap tantangan dalam melakukan MBS/M dengan perantara beberapa unsur diantaranya ketelauladanan, motivasi, perhatian individual dan stimulus intelektual. (rohman and Muzaini 2022)

Pada sebuah kajian terbaru yang dilakukan oleh (Yustiasari Liriwati 2017), memperoleh hasil penelitian Perubahan paradigma baru manajemen pendidikan menuntut profesionalisme kepemimpinan

kepala sekolah. Melalui kepemimpinan Transformatif, kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan potensi sekolah dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan dan kompetensi baik kepala sekolah maupun *hard skill* akan mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah secara optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya merasa mapan oleh sekolah. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin berdampak pada kinerjanya. Dalam kajian terbaru lain yang dilakukan oleh (Albaqiatussalihat et al. 2022) memperoleh hasil riset yang memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan Transformatif kepala SMK Negeri se-Kota Sawahlunto diketahui berdasarkan a) kharisma memperoleh skor rata-rata 3,97 dengan kriteria baik; b) *idealized influence* memperoleh skor rata-rata

3,96 dengan kriteria baik; c) *inspirational motivation* memperoleh skor rata-rata 3,65 dengan kriteria baik; d) *intellectual stimulation* memperoleh skor rata-rata 3,89 dengan kriteria baik; e) *individual consideration* memperoleh hasil skor rata-rata 3,83 dengan kriteria baik. Dalam kesemua gaya kepemimpinan Transformatif pada lembaga pendidikan tersebut berada dalam kriteria baik dan mempunyai skor rata-rata 3,86.

Dalam mengelola madrasah manajemen yang dipakai oleh pemimpin Transformatif bisa diaplikasikan pada tiga aspek kegiatan belajar mengajar, yakni merumuskan visi dan misi madrasah, mengelola program pembelajar dan menciptakan suasana madrasah. (Wiratmoko et al. 2022) Berdasarkan ketiga aspek terkait, kemudian dipaparkan pada fungsi kinerja dalam manajemen madrasah. Singkatnya, fungsi manajemen kontrol kinerja keseluruhan adalah pengawasan dan penilaian pengajaran, pelacakan kemajuan siswa, keamanan jam pembelajaran, standarisasi akademik, koordinasi kurikulum, pemberian insentif terus-menerus, iklan pengembangan ahli, kehadiran,

penjabaran keinginan-keinginan yang harus dipenuhi dengan bantuan penggunaan madrasah, dan berbicara standardisasi pendidikan. (Faruq and Supriyanto 2020)

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 20 merupakan lembaga pendidikan formal swasta yang kepala madrasah nya menerapkan gaya kepemimpinan Transformatif. (observasi., 17 mei 2023). Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja dari kepala madrasah yang telah menunjukkan sikap kharisma, *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration* dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam riset ini memfokuskan terhadap elemen kepemimpinan kepala madrasah perspektif kepemimpinan transformatif terhadap kinerja guru. riset ini dirasa perlu dilaksanakan di era saat ini dengan tujuan menemukan jalan pintas jenis kepemimpinan di madrasah. Dan juga kepala madrasah dalam sebuah organisasi menempati posisi utama dalam melaksanakan manajemen pemimpin sebuah lembaga tersebut.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. (Moeleong, J. 2006) Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20, Kampung Sumber Rejeki Mataram, Kecamatan Bandar Mataram, Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung, pada semester genap Tahun Ajaran 2022/2023. Sumber data primer (Sugiyono 2016a) dalam penelitian ini yakni: hasil *interview/wawancara*, Kepala Madrasah dan dewan guru Madrasah Ibtidaiyah. Sumber data skunder (Sugiyono 2016b) dalam penelitian ini yakni: buku-buku yang topik pembahasannya memiliki keterkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan judul penelitian dan pokok pembahasan penelitian ini namun memiliki keterkaitan pada sebab akibat yang akan diteliti.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan observasi tidak terstruktur, (Meleong 2014) tujuannya yaitu untuk melihat secara langsung lapangan penelitian. Selanjutnya yaitu *interview/wawancara* semi terstruktur, (Sugiyono 2016a) responden tersebut meliputi kepala Madrasah dan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Dan selanjutnya

adalah dokumentasi, (Sugiyono 2016a) pada dokumentasi termuat sebuah catatan suatu kejadian lampau serta dalam dokumentasi tersebut menjadi pendukung dan juga sebaga data penunjang dalam penelitian ini.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, kesimpulan. (Moeleong, J. 2006) Teknik penjamin keabsahan data penelitian menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik, (Sugiyono 2016a) yaitu peneliti mengkolaborasikan hasil dari penelitian pada informan 1 dengan informan lainnya dan juga di kolaborasikan dengan hasil observasi, serta dikolaborasikan dengan data yang memiliki kaitan dengan tema penelitian, sehingga dapat diperoleh sebuah keabsahan data.

Tabel 1: Informan Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah

No	Inisial	Status	Jenis Kelamin
1	R1	Kepala Madrasah	L
2	R2	Guru	P

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

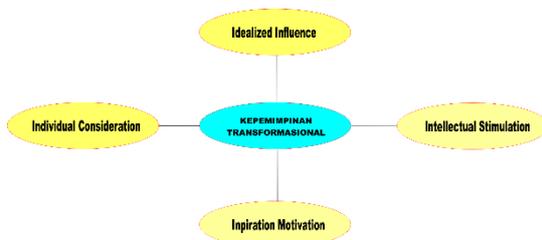
Gaya kepemimpinan Transformatif merupakan teknik seorang pimpinan dalam memberikan motivasi dan melakukan pemberdayaan anggota yang menjadi

tanggung jawab dari pimpinan dengan tujuan melakukan kerja sama dalam rangka mewujudkan sebuah visi organisasi. Semua tersebut diraihinya tanpa adanya pengelolaan micro. (Jakavonytė-Staškuvienė and Barkauskienė 2023) Seseorang dengan kepemimpinan Transformatif justru memberi ruang terhadap anggota dengan tujuan anggota lebih mengasah *skill* yang dibutuhkannya pada lingkungan kerja. Keleluasaan yang diberikan pemimpin untuk anggotanya memungkinkan anggota menjadi lebih kreatif dalam melakukan inovasi menemukan solusi baru dalam rangka memecahkan masalah lama, serta mampu memandang ketujuan masa depan kearah yang lebih maju. (Ghorbani et al. 2023)

Dengan demikian, setiap anggota mempunyai keleluasan dalam menentukan keputusan dan melakukan tindakan dengan sesuai keperluan pada masing-masing kegiatannya. Melalui kepemimpinan transformatif, seorang bawahan menonjolkan tingkat ketuntasan bekerja dan berkomitmen yang unggul. Seorang anggota pun condong mempunyai sudut pandang terbaru dan *sense of belonging* yang cukup efisien. Dalam mutakhirnya,

usaha transformatif tersebut kemungkinan seorang pemimpin membuat kebiasaan dan lingkungan aktivitas yang baik, kondusif, dan juga efisien untuk keseluruhan. (Cojocarur 2023)

Terdapat Empat lapisan utama yang meski dipunyai oleh seorang yang menerapkan jenis kepemimpinan transformatif. Tahapan-tahapan terkait tercantum pada gambar 1:



Gambar 1 : Meta Konsep Kepemimpinan Transformatif

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan *Idealized Influence*

Hasil riset menunjukkan bahwa pimpinan Madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan Transformatif, hal tersebut dapat diketahui dari indikator pimpinan madrasah memiliki peran sebagai visioner sudah dilakukan, adapun diantara indikator tersebut adalah pimpinan madrasah memerintahkan

guru dengan perintah yang jelas dan pimpinan kepala madrasah memberikan perintah dengan tanpa adanya unsur paksaan, adapun lain dari itu pimpinan madrasah secara kontinyu melakukan pengarahan terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pernyataan dari R2 selaku guru madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20:

“Selain dari setiap perintah yang diberikan oleh kepala madrasah dilakukan pengarahan terlebih dahulu, kepala madrasah juga melakukan pencontohan dengan tindakan, dengan begitu karisma yang dimiliki oleh kepala madrasah akan menumbuhkan rasa kami bagi guru dalam memiliki madrasah dan juga patuh pada pimpinan madrasah, karena kami guru-guru tersebut sudah memiliki kepercayaan secara penuh terhadap pimpinan.”

Hal tersebut selaras dengan yang diurikan oleh Yukl dalam (Mohtady Ali et al. 2023), bahwa kepemimpinan Transformatif merupakan suatu situasi yang disitu para anggotanya merasa mempunyai kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap seorang pimpinan yang menerapkan kepemimpinan Transformatif, dan juga para guru termotivasi untuk melaksanakan lebih dari pada yang pada mulanya diharapkan oleh para guru tersebut.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20 juga telah melaksanakan komunikasi secara dua arah, dengan begitu tumbuhlah rasa menghormati dan rasa mensegani dari anggotanya. Hal terkait sangat bertolak belakang terhadap komunikasi satu arah, sesuai dengan pernyataan *hersey & Blanchard* dalam (Ryan et al. 2022a) bahwa sikap memberikan pengarahan meruapkan sejauh mana pimpinan mengikut sertakan anggotanya dalam melakukan komunikasi satu jalur. Bentuk pelaksanaan arahan dan komunikasi satu jalur tersebut diantaranya, menentukan peranan yang seyogyanya dilaksanakan anggota, melakukan pemberitahuan terhadap anggota terkait hal apa yang sehendaknya dilaksanakan oleh anggota, di mana melaksanakan hal terkait, bagaimana melaksanakannya serta melaksanakan pengawasan dengan seksama terhadap anggotanya.

Dengan begitu apabila seorang pimpinan mempunyai sikap memberikan pemberitahuan, hal tersebut memiliki arti bahwa orientasi tugas yang diembannya bisa dikategorikan tinggi serta dihubungkan terhadap hubungan

pemimpinan dan anggota yang tidak bisa digolongkan kedalam kategori akrab, meskipun juga tidak dikategorikan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Pada pelaksanaannya dalam sebuah lapangan bahwa seorang pemimpin melakukan perumusan terkait peranan yang dikehendaki dilaksanakan oleh anggotanya dengan cara memberitahukan terhadap anggotanya tersebut terkait apa, bagaimana, bilaman, serta dimana beberapa kegiatan tersebut dilakukan. Dengan kata lain perilaku kepemimpinan kepala madrasah terwujud dalam sebuah gaya yang sifatnya direktif.

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan *Inpiration Motivation*

Sikap pimpinan madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru dengan begitu dapat menumbuhkan inspirasi bagi guru tersebut, dengan begitu dapat memberikan peningkatan kepada guru dalam melaksanakan kinerjanya, pimpinan madrasah yang selama ini secara kontinyu aktif dalam memotivasi terhadap guru pada pelaksanaan proses belajar mengajar

dengan begitu seorang pendidik dapat secara nyaman melakukan tugasnya dimadrasah. Berdasarkan hasil riset terkait, bisa dibuktikan bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20 selama ini sudah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformatif, hal terkait bisa diketahui melalui indikator kepala madrasah mengambil peran sebagai tokoh utama pada sebuah lembaga pendidikan yang demokratis, yakni pimpinan madrasah mampu melaksanakan instruksi dengan jelas, pimpinan madrasah dalam menugaskan kepada guru dilakukan dengan bertahap, terdapat peraturan yang dibuat oleh pimpinan madrasah dengan jelas dalam menugaskan kepada guru, pimpinan madrasah memberikan peluang terhadap setiap guru dalam menguraikan pendapat, pimpinan madrasah dalam melakukan tugasnya sebagai pengayom bagi para guru, pimpinan madrasah mampu menerima masukan yang diberikan oleh dewan guru, pimpinan madrasah secara kontinyu memotivasi anggotanya yakni dewan guru dalam penyelesaian tugasnya, pimpinan madrasah memberi perhatian terhadap dewan guru jika dapat menyelesaikan tugasnya

dengan maksimal, dan pimpinan madrasah memberi pujian terhadap dewan guru yang memiliki etos kerja dalam setiap harinya mengalami peningkatan.

Sikap dari kepala madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 20 tersebut selaras dengan yang diuraikan oleh (Gonzalez et al. 2022) bahwa dasar utama terdapat dua faktor yang menjadi pengaruh sebuah kinerja, yakni faktor individu dan faktor keadaan. Dalam faktor individu, apabila individu memandang etos kerja yang tinggi adalah sebuah jalan untuk mencukupi kebutuhannya, dengan begitu seorang individu dengan otomatis mengikuti arah tersebut. sedang dalam faktor keadaan menguraikan bahwa etos kerja adalah sebuah hasil dari hubungan diantara motivasi dan kemampuan awal. Apabila motivasi tinggi namun kemampuan awal rendah, maka dengan begitu kinerja yang dihasilkan pun akan rendah, begitupun dengan sebaliknya.

Menurut (Ryan et al. 2022b) terdapat empat tahapan sikap seorang pemimpin yang seyogyanya dilaksanakan serta diselaraskan dengan empat tahapan terhadap kematangan seorang anggota. 1)

seorang pimpinan memberikan arahan terhadap anggota tidak sanggup dan tidak mau bertindak. 2) seorang pimpinan memberikan penjualan pada tingkatan karyawan yang tidak sanggup akan tetapi memiliki kemauan. 3) seorang pimpinan ikut serta pada tingkatan anggota yang sanggup akan tetapi tidak memiliki kemauan. 4) seorang pimpinan melakukan pendelegasian pada tingkat anggota sanggup serta memiliki kemampuan.

Dengan begitu perbuatan tersebut sangat relevan dalam rangka meningkatkan etos kerja seorang guru, karena dalam ranah tersebut seorang pimpinan bukan sekedar bergantung dan mengandalkan terhadap karisma yang dimiliki dirinya saja, akan tetapi seorang pimpinan tersebut berusaha untuk melakukan pemberdayaan terhadap staf dan menyalurkan fungsi dari kepemimpinan yang diembannya. (Wekke et al. 2017)

Melalui memberikan motivasi tersebut, seorang pimpinan dapat memberikan pengaruh kepada anggotanya dalam mencapai sebuah tujuan yang dikehendaki dalam organisasinya. Dengan begitu dapat dikatakan motivasi adalah sebuah

pendorong terhadap individu supaya individu tersebut melaksanakan aktivitas dengan harapan dapat tercapainya sebuah tujuan yang dikehendakai dengan efektif dan efisien. (Prayoga, Muharomah, and Sutarti 2019)

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan *Intellectual Stimulation*

Berdasarkan hasil riset mengemukakan bahwa pimpinan madrasah sudah mengimplementasikan sikap seorang yang menerapkan kepemimpinan Transformatif, hal terkait dapat diketahui melalui indikator pimpinan madrasah yang mengambil peran sebagai pemberi stimulus keilmuan dengan melibatkan anggotanya agar ikut serta dalam sebuah pelatihan dan diskusi yang dilaksanakan oleh sekumpulan guru, yakni pimpinan madrasah sanggup menentukan putusan dengan tepat dalam penyelesaian sebuah masalah dan ketetapan yang dibuat oleh pimpinan madrasah dengan tegas mampu diterima oleh seluruh kalangan. Selain dari itu, ketetapan yang diputuskan oleh pimpinan madrasah berdasar dari masukan oleh para dewan guru.

Dengan hal tersebut dewan guru di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 20 dengan kesadaran yang dimiliki dirinya mau melakukan usaha dalam rangka meningkatkan etos kerja mereka dengan melakukan segala sesuatu yang telah ditugaskan kepadanya dengan baik serta selaras terhadap visi misi dan tujuan madrasah.

Sesuai dengan pernyataan dari R1 selaku kepala madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20:

“saya memberikan peluang kepada para dewan guru untuk memberikan masukan kepada saya terkait ketetapan yang saya ambil, dan selain itu juga saya selaku kepala madrasah mengikut sertakan guru dalam sebuah pelatihan-pelatihan demi keberlangsungan kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah berjalan secara efektif.”

Dalam sebuah kajian yang dilakukan oleh (Fatih and Syadzili 2019) mengemukakan bahwa sikap seorang pimpinan dalam usahanya untuk membuat meningkatnya sebuah kinerja dari anggotanya dengan perantara kesadaran diri terkait persoalan diri dan organisasi. Dari sudut pandang lain, seorang pemimpin juga harus mengajak anggotanya dalam rangka melakukan peningkatan pada intelegensia, rasionalitas serta memecahkan sebuah persoalan dengan seksama.

Sampai dengan sebuah organisasi mendapatkan sebuah arus revolusi mengarah kepada kondisi yang lebih memadai.

Pada hal tersebut, seorang pemimpin sekedar menjalankan perannya sebagai seorang fasilitator dengan tujuan melancarkan tugas para anggotanya yang diantaranya dilaksanakan dengan jalur komunikasi secara efektif atau dapat dikatakan melakukan komunikasi dua arah. (Indarti 2017) mengemukakan dengan perantara sikap tersebut seorang pemimpin mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi pada lingkungan anggotanya dengan menumbuhkan pemikiran dengan kritis dan memecahkan persoalan untuk mengarah pada organisasi yang lebih memadai serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan *Individual Consideration*

Hasil riset mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 20 sudah menerapkan kepemimpinan Transformatif, hal tersebut dapat diketahui dari indikator pimpinan madrasah mengambil peran sebagai orang tua yang memberikan

bimbingan, memberikan pengayoman, memberi perhatian dan memotivasi anggotanya untuk secara kontinyu tumbuh.

Berdasarkan pernyataan dari R2 selaku guru madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif 20:

“Kepala madrasah selalu memberikan bimbingan kepada kami dalam setiap kebijakannya beliau juga tidak terlalu memberatkan kepada kami, selain itu juga kepala madrasah selalu memberikan perhatian dan memotivasi kami sebagai anggotanya dalam menjalankan tugas.”

Dalam sebuah kajian yang dilakukan oleh mengemukakan seorang pemimpin dalam usaha yang dilakukan dengan tujuan melakukan peningkatan pada kinerja yang dilakukan oleh anggotanya dengan teknik memberikan sebuah perhatian terhadap anggotanya tersebut dengan seksama, memberikan perhatian terhadap keperluan untuk berkembangnya sebuah karir, memberi sebuah dukungan, melapangkan hati dan memberi anggotanya sebuah pengalaman terkait pemberdayaan anggotanya.

Cakupan tugas pimpinan madrasah dalam garis besar dapat dikategorikan pada dua kategori utama, yakni tugas di bagian administrasi madrasah dan tugas yang berkaitan dengan membina

profesionalitas pendidikan. Untuk melakukan tanggung jawab terkait dengan secara baik, terdapat tiga jenis keterampilan utama yang mesti dimiliki oleh seorang kepala madrasah sebagai pimpinan pada sebuah lembaga pendidikan yaitu keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan melakukan komunikasi (*human relations Skill*) dan keterampilan dalam melakukan pengonsepan (*conceptual skill*).

Berdasarkan beberapa persepsi dari dewan guru, peluang berhasilnya sebuah kepemimpinan kepala madrasah faktor utama yang menjadi landasan adalah kemampuan kepala madrasah sendiri dalam memimpin. Kunci terhadap lancarnya etos kerja kepala madrasah berada pada stabilitas dan emosional serta rasapercaya diri. Hal tersebut adalah sebuah dasar psikologis untuk memberikan perlakuan kepada staf agar merasa adil, memberi sebuah tauladan dalam berperilaku, bertindak dan melaksanakan tugas. Pada bagian ini, kepala madrasah diharapkan mampu menunjukkan kemampuan yang dimilikinya dalam rangka melakukan kerja sama dengan semua kalangan dalam lingkungan kerja bersifat terbuka dalam hal

kemitraan, serta mengembangkan antusiasme dari orang tua siswa.

Dengan begitu, pimpinan madrasah dapat memperoleh dukungan secara penuh dalam setiap agenda kegiatannya. Keikutsertaan kepala madrasah dalam pelaksanaan belajar mengajar peserta didik lebih condong dilaksanakan dengan cara tidak langsung, yakni dengan perantara melakukan pembinaan kepada para dewan guru serta berusaha memberikan fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan. Pimpinan madrasah berperan sebagai komunikator memiliki peran sebagai sebuah perantara untuk menyalurkan instruksi terhadap dewan guru, dan juga melakukan penyaluran terhadap aspirasi personal madrasah terhadap instansi dengan para dewan guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah terhadap instansi vertikal ataupun masyarakat. Pola pengkomunikasian yang terdapat pada sebuah madrasah dalam ranah umum memiliki sifat kekeluargaan menggunakan waktu yang senggang untuk dimanfaatkannya.

Alur dalam menyampaikan informasi dilakukan dengan dua arah, yakni dengan komunikasi bersifat *top-down*, condong memiliki sifat instruktif,

adapun komunikasi bersifat *bottom-up* lebih condong memiliki isi pernyataan atau permintaan terhadap sebuah tugas rinci dengan teknis operasional. Perantara komunikasi yang dipakai oleh pimpinan madrasah yaitu, rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan dan juga pesan yang sifatnya berantai yang disampaikan secara lisan.

Demikian temuan riset Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah. Berdasarkan semua temuan dalam riset tersebut memberikan temuan, kepemimpinan Transformatif cukup efisien apabila di implementasikan orang seorang pimpinan. Karena gaya kepemimpinan terkait menelaah kesiapan dan kematangan dari semua anggotanya dengan tujuan melakukan tugasnya yang ditugaskan oleh pimpinan. Kesiapan serta kematangan terkait di dapatkan berdasarkan tingkat pengarahan dan pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan dan juga dukungan emosional yang lakukan oleh pimpinan terhadap dewan guru dan juga anggotanya. Kesiapan dan juga

kematangan seorang guru dan juga anggota dapat terbentuk dapat menjadikan meningkatnya sebuah kinerja dan juga meningkatnya profesionalisme.

E. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah perspektif kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah mengimplementasikan *idealized influence* yakni dengan dibuktikan dengan kegiatan 1) jelasnya intruksi kepala madrasah yang diberikan kepada dewan guru yang sifatnya demokratis serta tidak memaksa; 2) kepala madrasah selalu memberikan arahan dan penjelasan lebih dulu sebelum dewan guru melakukan tugasnya.

Kepala Madrasah juga mengimplementasikan *inspiration motivation* yakni di implementasikan dengan 1) dibuatnya peraturan yang jelas dan sifatnya visioner; 2) memberi kesempatan terhadap dewan guru mengutarakan pendapatnya dengan kritis; 3) kepala madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya selalu bersikap demokratis; 4) kepala madrasah mampu menerima masukan dari dewan guru; 5) kepala

madrasah secara teratur memberikan semangat terhadap anggotanya dalam merampungkan tugasnya; 6) kepala madrasah memberikan apresiasi terhadap dewan guru ketika guru mampu merampungkan tugasnya dengan baik.

Kepala Madrasa juga mengimplementasikan *Intellectual Stimulation* yaitu dilakukan dengan 1) kepala madrasah sanggup menentukan keputusan secara tepat dalam merampungkan sebuah persoalan dan ketetapan yang diambil oleh pimpinan madrasah bisa diterima oleh semua anggota; 2) kepala madrasah selalu aktif dalam mengikuti bermacam-macam kegiatan yang dilaksanakan oleh lingkungan sebagai teknik dalam mengembangkan organisasi.

Kepala Madrasah mengimplementasikan *Individual Consideration* yang dilaksanakan dengan 1) kepala madrasah mengawasi kegiatan guru walaupun telah memberikan kepercayaan terhadap dewan guru; 2) kepala madrasah memberi tanggung jawab dengan penuh terhadap dewan guru dalam penyelesaian tugas sebagai upaya menunjukkan rasa perhatian kepala madrasah kepada guru akan

kebutuhannya dalam
mengembangkan karir serta ilmunya.

DAFTAR PUSTAKA

- Albaqiatussalihat, Masarra, Ahmad Sabandi, Jasrial Jasrial, and Ermita Ermita. 2022. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." *Journal of Educational Administration and Leadership* 3 (1): 34–39. <https://doi.org/10.24036/JEAL.V3I1.335>.
- Asmawan, Moh Chairil. 2018. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah." *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 28 (1): 46–57. <https://doi.org/10.2317/JPIS.V28I1.6771>.
- Cojocar, Stefan. 2023. "Transformative Social and Emotional Learning (T-SEL): The Experiences of Teenagers Participating in Volunteer Club Activities in the Community." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20 (6): 4976. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064976>.
- Damopolii, Regita, Alfian Erwinsyah, Mahasiswi Mpi Fitk, Iain Sultan, and Amai Gorontalo. 2019. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Peserta Didik." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (2): 86–105. <https://doi.org/10.30603/TJMPI.V7I2.1111>.
- Dian, Dian, Ujang Abdul Muhyi, and Yadi Hermawan. 2022. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru Untuk Mempersiapkan Pembelajaran Daring Pada Saat Pandemi Covid 19." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11 (01): 567–80. <https://doi.org/10.30868/EI.V11I01.2026>.
- Faruq, Muhammad Hamzah Al, and Supriyanto Supriyanto. 2020. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru." *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 5 (1): 68–76. <https://doi.org/10.26740/JDMP.V5N1.P68-76>.
- Fatih, Muhamad, and Rusydi Syadzili. 2019. "Polarisasi Tahapan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3 (1): 55–81. <https://doi.org/10.33650/AL-TANZIM.V3I1.498>.
- Faturohman, Nandang. 2021. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Kabupaten Serang." *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini* 8 (2): 111–18. <https://doi.org/10.30870/JPPPAU.D.V8I2.13031>.
- Fitrianti, Fitrianti. 2023. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong." *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 8 (2): 1420–37. <https://doi.org/10.36418/SYNTAX-LITERATE.V8I2.11447>.
- Ghorbani, Azam, Nooredin Mohammadi, Zahra Rooddehghan, Fatemeh Bakhshi,

- and Alireza Nikbakht Nasrabadi. 2023. "Transformational Leadership in Development of Transformative Education in Nursing: A Qualitative Study." *BMC Nursing* 22 (1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01154-z>.
- Gonzalez, Diana, Naomi Carrard, Aastha Chhetri, Phetsakhone Somphongbouthakanh, Tshering Choden, Gabrielle Halcrow, Ratan Budhathoki, Ugyen Wangchuk, and Juliet Willetts. 2022. "Qualities of Transformative Leaders in WASH: A Study of Gender-Transformative Leadership during the COVID-19 Pandemic." *Frontiers in Water* 4. <https://doi.org/10.3389/frwa.2022.1050103>.
- Indarti, Luluk. 2017. "Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5 (1): 21–36. <https://doi.org/10.21274/TAALU M.2017.5.1.21-36>.
- Jakavonytė-Staškuvienė, Daiva, and Aida Barkauskienė. 2023. "Transformative Teacher Leadership Experiences in Schools in Creating an Innovative Educational Culture: The Case of Lithuania." *Cogent Education* 10 (1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2196239>.
- Kepemimpinan, Hubungan, Transformasional Kepala Sekolah Dan, Motivasi Kerja Guru Terhadap, Komitmen Organisasi, Guru Sekolah, Dasar Yusrizal, Rhini Fatmasari, and Rais Hidayat. 2022. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar." *Cokroaminoto Journal of Primary Education* 5 (2): 211–18. <https://doi.org/10.30605/CJPE.522022.2261>.
- Meleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Moeleong, J., lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mohtady Ali, Heba, Jamie Ranse, Anne Roiko, and Cheryl Desha. 2023. "Enabling Transformational Leadership to Foster Disaster-Resilient Hospitals." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20 (3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032022>.
- Muzaini, M Choirul, and Nurul Fadhilah. 2022. "Strategi Kontekstual Teaching and Learning Pada Pembelajaran Fiqih Di MI Miftahul Ulum." *Attractive: Innovative Education Journal* 4 (3): 265–76. <https://doi.org/10.51278/AJ.V4I3.498>.
- Muzaini, M Choirul, and Ichsani Ichsani. 2023. "Implementasi Nilai Humanisme Dalam Pembelajaran Akidah Akhlak Untuk Menumbuhkan Sikap Sopan Santun Peserta Didik Madrasah Ibtidaiyah." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9 (2): 329–38. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7572953>.
- Muzaini, M. Choirul, Muhammad Najib, Anis Mahmudah, and Ani Khoirotnun Nisa. 2023. "Implementasi Metode Simulasi Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Menumbuhkan Keaktifan Belajar Peserta Didik Di Madrasah Ibtidaiyah." *PIONIR: JURNAL PENDIDIKAN* 12 (1): 2023.

- <https://doi.org/10.22373/pjp.v12i1.17573>.
- Muzaini, M Choirul, Rizky Rahayu, Vega Bintang Rizky, Muhammad Najib, Muhamad Supriadi, and Andi Prastowo. 2023. "Organisasi Integrated Curriculum Dalam Implementasi Pembelajaran Berbasis Life Skill Di Sekolah Dasar." *Jurnal Paedagogy* 10 (2): 598–612.
<https://doi.org/10.33394/JP.V10I2.7369>.
- Nasikhah, Khafidhotun, Binti Maunah, and Achmad Patoni. 2022. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Kerjasama Guru: Analisis Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional." *Fitrah: Journal of Islamic Education* 3 (2): 130–43.
<https://doi.org/10.53802/FITRAH.V3I2.159>.
- Nasution, Dewi Nurhasanah, Ji William, Iskandar V Ps, Kenangan Baru, Kec Percut, Sei Tuan, Deli Serdang, and Sumatera Utara. 2023. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di UPT SPF SD Negeri 101776 Sampali." *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* 1 (2): 133–39.
<https://doi.org/10.55606/JUBPI.V1I2.1386>.
- Prayoga, Ari, Rismaya Muharomah, and Sutarti Sutarti. 2019. "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora." *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15 (1): 33–44.
<https://doi.org/10.54069/ATTAQWA.V15I1.7>.
- Rasman, Daman, and Syarif Hidayat. 2021. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Komitmen Dan Produktivitas Guru." *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 3 (2): 1–7.
<https://doi.org/10.54783/JIN.V3I2.388>.
- rohman, syaifur -, and M. Choirul Muzaini. 2022. "Strategi Active Learning Pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Humanisme Di Sekolah Dasar." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 4 (1): 050–069. <http://ejournal.stit-almubarak.ac.id/index.php/DIMAR/article/view/114>.
- Ryan, Colleen L., Robyn Cant, Margaret M. McAllister, Robert Vanderburg, and Craig Batty. 2022a. "Transformative Learning Theory Applications in Health Professional and Nursing Education: An Umbrella Review." *Nurse Education Today*.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105604>.
- Samauna, W, A Ansar, and A Suling. 2022. "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Motivasi Kerja Guru." *Student Journal of ...* 2 (2): 180–91.
<https://doi.org/10.37411/SJEM.V2I2.1176>.
- Silalahi, Alfred Hasiholan, Binur Panjaitan, and Hendrik Legi. 2022. "Pengaruh Implementasi Total Quality Management Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru: Peran Teacher Self Efficacy Sebagai Moderasi." *VOX EDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 13 (2): 268–81.
<https://doi.org/10.31932/VE.V13I2.1817>.
- Siregar, Indah Melia Putri, Hendri Fauza, and Makmur Syukri. 2021.

- “Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di SMP Negeri 22 Medan.”
- Sriyanto, Sriyanto, Kartono Kartono, and Maximus Gorky Sembiring. 2022. “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar Di Era Industri 4.0.” *Jurnal Basicedu* 6 (6): 10259–66.
<https://doi.org/10.31004/BASICE DU.V6I6.4794>.
- Sugiyono. 2016a. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukerti, Komang, and Ni Ketut Sudianing. 2023. “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri 3 Singaraja.” *Locus* 15 (1): 106–20.
<https://doi.org/10.37637/LOCUS.V15I1.1241>.
- Wekke, Ismail Suardi, Efa Rubawati, Siti Nurjannah, Sekolah Tinggi, and Agama Islam Negeri. 2017. “Kepemimpinan Transformatif Di Madrasah Minoritas Muslim Papua Barat.” *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 2 (1): 1–10.
<https://doi.org/10.18860/JMPI.V2 I1.4354>.
- Wiratmoko, Dianing, Ngurah M Ayu Nyoman, Ghufroon Abdullah, SD Negeri Jatirunggo, and Universitas PGRI Semarang. 2022. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Di Sekolah Dasar.” *Jurnal Prakarsa Paedagogia* 5 (1): 44.
<https://doi.org/10.24176/JPP.V5I1.7998>.
- Yustiasari Liriwati, Fahrina. 2017. “Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru.” *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education* 1 (2).
<https://doi.org/10.24269/AJBE.V1 I2.682>.