

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab pembahasan ini akan dibahas mengenai masing-masing temuan peneliti yang di bahas secara urut sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian. Temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai.

A. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mtsn 5 Tulungagung

Menurut Yukl dalam buku Novianty Djafei kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.¹ Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru.²

Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah atau lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Tugas dan peran kepala sekolah bisa di bilang berhasil dengan melihat kepala sekolah secara efektif bisa mempengaruhi dan menggerakkan

¹ Novianty Djafei, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta:Deepublish (Grub Penerbit CV Budi Utama), 2017), hal 2

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal 23

para guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah guna mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah. Namun di MTsN 5 Tulungagung para bapak dan ibu guru harus lebih dipacu dan juga dibimbing untuk terus meningkatkan kinerja mereka lebih tinggi dan lebih maksimal.

a. Manajer

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung membuat program-program yang ada di madrasah sesuai dengan visi dan misi yang sedang ingin dijalankan. Salah satu visi yang sedang di jalankan kepala madrasah adalah terwujudnya lembaga yang islami, unggul, dan berbasis IT maka kepala sekolah mengadakan program madin yang dilaksanakan setiap hari di jam pagi atau jam ke nol.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang manajer yang harus dapat mengelola lembaga pendidikan atau sekolah dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori dari Mulyasa yang menyatakan bahwa manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³

Kepala madrasah berusaha untuk menjaga komunikasi yang baik agar bisa membaca dan melihat kepribadian masing-masing guru hal itu

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal 103

dibuktikan dengan pernyataan dari pak farid selaku staf tata usaha yang mengungkapkan bahwa hubungan kepala madrasah dengan para guru ataupun staf sangat baik dan bersinergi serta kepala madrasah mencoba untuk membuka diri terkait dengan keluhan-keluhan dari warga sekolah dan kepala madrasah dengan cepat bertindak dan mencoba mencari solusi terkait masalah yang ada.

Menurut Made Pidarta seorang manajer harus mempunyai keterampilan seperti keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.⁴ Selain itu menurut Hadari Nawawi dalam buku Moch Idochi Anwar menyebutkan bahwa persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin atau manajer salah satunya adalah harus cakap bergaul dan ramah serta kreatif penuh inisiatif dan memiliki hasrat kemauan untuk maju dan berkembang.⁵

Kurikulum yang digunakan MTsN 5 Tulungagung sudah menggunakan kurikulum 2013 yang menekankan pada pembelajaran kreatif yang berfokus pada siswa dan guru hanya sebagai fasilitator selain itu dalam kurikulum 2013 dianjurkan atau ditekankan untuk menggunakan teknik pembelajaran menggunakan IT yang mana kepala madrasah harus mendorong para guru untuk lebih giat dan fokus dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi bapak dan ibu guru hal ini dikarenakan adanya sistem baru dan juga perubahan kurikulum.

⁴ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal 14

⁵ Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal 91

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung melakukan beberapa cara yang diterapkan untuk meningkatkan kemampuan para guru dan staf atau karyawan. Menurut hasil wawancara dengan kepala sekolah step-step untuk mengembangkan kinerja guru adalah dengan mencoba mencukupi fasilitas-fasilitas dan pengembangan sumber daya manusianya. seorang manajer harus dapat memecahkan berbagai masalah yang di dalam organisasi atau lembaga yang dipimpinnya hal tersebut sesuai dengan konsep teori Mulyasa semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.⁶

b. Supervisi

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung melakukan pengawasan ataupun supervisi dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara berkeliling ke kelas untuk melihat guru, dan melihat kondisi dan suasana ketika proses pembelajaran kadang-kadang kepala sekolah masuk ke dalam kelas dan kadang-kadang memantau dari luar, namun kepala sekolah melakukan kunjungan langsung ke kelas dengan melalui observasi dengan cara pemberitahuan dahulu serta dengan melakukan wawancara perorangan kepada guru yang bersangkutan. Dengan demikian peran kepala madrasah sebagai supervisor telah dilaksanakan dengan baik, dan dengan dilaksanakannya supervisi atau pengawasan bisa berdampak terhadap peningkatan kinerja guru di MTsN 5 Tulungagung. Tujuan dilaksanakan

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal 103

supervisi adalah untuk memberikan bantuan kepada guru dan staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kemampuan dan juga kompetensi yang dimiliki oleh bapak dan ibu guru.

Supervisi juga bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas. Karena dengan kualitas guru yang baik diharapkan akan menghasilkan output atau peserta didik yang berkualitas. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan program supervisi pendidikan yang baik, serta memanfaatkan hasil supervisi pendidikan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam hal ini untuk memotivasi guru kepala sekolah harus mampu melakukan penilaian kinerja terhadap guru dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) hasil penilaian tersebut akan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerjanya bila dirasa adanya penurunan pada kinerjanya.⁷

Tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.⁸ Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung dalam melaksanakan supervisi tidak lepas dari teknik supervisi yang menjadi acuan kepala madrasah dalam menjalankan perannya, secara garis besar Ngalim Purwanto menggolongkan teknik supervisi menjadi dua bagian, yaitu teknik perseorangan dan juga teknik kelompok, teknik perseorangan yaitu kegiatan supervisi merupakan bantuan

⁷ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal 37

⁸ Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP. Press 2009), hal 82

yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi dalam hal ini adalah kepala madrasah. Sedangkan teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan dengan berkelompok.⁹

Teknik perseorangan adalah kepala madrasah melakukan kunjungan ke kelas melalui observasi dengan cara pemberitahuan terlebih dahulu serta mengadakan wawancara perseorangan kepada guru yang bersangkutan. Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin dicapai, kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung melakukan monitoring dengan berkeliling ke kelas-kelas untuk melakukan monitoring terkait dengan proses pembelajaran. Selain itu setiap akhir tahun kepala sekolah selalu melakukan monitoring atau evaluasi terkait hasil kerja serta pencapaian yang telah dilakukan. Monitoring juga digunakan untuk melihat kelemahan yang perlu diperbaiki untuk kedepannya serta kekuatan yang perlu dipertahankan.

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung telah melaksanakan perannya dengan baik sehingga kepemimpinan kepala sekolah telah efektif karena telah melaksanakan perannya dengan sebaik mungkin. Menurut Mulyasa salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prsetasi serta membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah secara proporsional dan profesional.¹⁰

⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung:Rosda Karya,2008), hal 54

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2013), hal 19

c. Motivator

Peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Tulungagung dilakukan dengan mengingatkan kembali visi, misi dan tujuan dari madrasah yang telah dibuat bersama oleh bapak dan ibu guru. Menurut kepala madrasah dengan sudah terbentuknya visi, misi, dan tujuan madrasah maka lebih memudahkan kepala madrasah dalam menjalankan perannya. Hal ini karena kepala madrasah tinggal mengikuti kegiatan seperti yang telah ada di dalam visi misi dan tujuan madrasah.

Kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan kreatifitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah, memberikan penghargaan bagi semua warga sekolah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga sekolah yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama.¹¹ Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).¹²

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal 98

¹² Kartini, Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpina*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal 6

Dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan, kualitas kepala sekolah menjadi sangat penting, oleh karena laju perkembangan kegiatan atau program pendidikan yang ada di setiap madrasah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi, misi yang ingin dicapai oleh kepala sekolah. Menurut Robert C. Bog dalam buku Moch. Idhochi Anwar salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru serta staf sekolah, Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program.¹³

B. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mtsn 5 Tulungagung

Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya baik secara material maupun non material. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan kinerja guru akan meningkat. Kepala sekolah perlu juga mengadakan berbagai macam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru.¹⁴ Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung menggunakan tiga strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Tulungagung

a. Strategi pembinaan kedisiplinan

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung menerapkan beberapa cara yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian para guru dan

¹³ Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal 88

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal 118

staf karyawan. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.¹⁵ Ada beberapa tahapan yang digunakan kepala sekolah untuk menunjang peningkatan kinerja para guru di MTsN 5 Tulungagung hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah. Ada beberapa step-step atau langkah-langkah yang digunakan kepala sekolah untuk mengembangkan kinerja guru secara optimal dari pembuatan visi, menyediakan fasilitas atau sarana dan prasarana, sumber daya manusia. Step-step atau tahapan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan melakukan pembinaan. Terkait hal tersebut kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung juga menerapkan berbagai pembinaan terhadap guru untuk meningkatkan kinerja. Hal yang paling utama dilakukan oleh kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung adalah melakukan pembinaan terkait dengan kedisiplinan para guru. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah.

Menurut Mulyasa pembinaan disiplin, pemimpin harus mampu mempengaruhi guru untuk mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya. Disiplin juga merupakan suatu yang penting untuk

¹⁵ Syamsul Bachri Thalib, *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal 274

menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.¹⁶

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung juga berusaha untuk memberikan pengarah arti dan pentingnya disiplin guru, yang diterapkan oleh kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung tentang disiplin guru terkait dengan disiplin waktu, disiplin ilmu dan disiplin anggaran. Menurut Jamal Ma'mur Asmani salah satu macam-macam kedisiplinan yaitu disiplin terhadap waktu dimana waktu masuk sekolah biasanya menjadi parameter utama kedisiplinan guru dan murid. Kalau guru dan murid masuk sebelum bel dibunyikan, berarti disebut orang yang disiplin. Kalau masuk pas dibunyikan, bisa dikatakan kurang disiplin, dan kalau masuk setelah bel dibunyikan, maka dinilai tidak disiplin, menyalahi aturan sekolah yang telah ditentukan.¹⁷

b. Pelatihan atau *Workshops*

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung melakukan pembinaan terkait dengan pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh bapak ibu guru yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sosial dan juga pedagogik para guru dan juga para karyawan. Kompetensi sosial merupakan kemampuan seorang guru untuk berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal 118

¹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010), hal 94

sekitar. Sedangkan Kompetensi pedagogis adalah kompetensi atau kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, kompetensi pedagogis meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁸ Pelatihan-pelatihan terhadap guru merupakan bagian dari integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah. Kegiatan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh madrasah tidak hanya dilakukan oleh para guru MTsN 5 Tulungagung sendiri tetapi bekerja sama dengan pihak luar juga untuk meningkatkan kinerja guru.

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S.Schuler, Susan E., sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik.¹⁹

¹⁸ Syamsul Bachri Thalib, *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal 276

¹⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hal 213

Kepala madrasah selalu mengikutkan atau mengadakan pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh para guru atau pun staf maka harus mengacu pada 8 standar pendidikan nasional yaitu standar kompetensi kelulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan, standar penilaian pendidikan. Kerana itu penting standar pendidikan nasional adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum negara kesatuan republik indonesia. Kemajuan suatu madrasah atau sekolah juga ditentukan oleh 8 standar pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari : 1) Standar Kompetensi Lulusan 2) Standar Isi 3) Standar Proses 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan 5) Standar Sarana dan Prasarana 6) Standar Pengelolaan 7) Standar Pembiayaan Pendidikan 8) Standar Penilaian Pendidikan²⁰

c. Pemberian *Reward*

Kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dengan memberikan ucapan dan juga kepala madrasah memberikan kesempatan kepada bapak dan ibu guru untuk mengembangkan kompetensi profesional seorang guru. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomer 19 Tahun 2005

keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.²¹ *Reward* yang diberikan oleh kepala madrasah kepada bapak dan ibu guru bertujuan untuk memberikan motivasi dan semangat kepada bapak ibu guru untuk berubah ke depan dan kearah yang lebih maju.

Menurut Wasty Soemanto Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.²²

C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mtsn 5 Tulungagung

Peran kepala madrasah dalam suatu lembaga formal sangatlah penting dalam melaksanakan peran kepala madrasah di MTsN 5 Tulungagung pastinya ada hambatan dan dukungan yang mana bisa menjadi pendukung dan penghambat bagi kepala madrasah untuk menyelesaikan tugasnya serta perannya sebagai kepala madrasah. Faktor penghambat yang di terima oleh kepala madrasah di awal-awal masa menjabatnya adalah terkait dengan sumber daya manusia yang susah untuk diajak bergerak maju serta fasilitas atau sarana dan prasarana yang kurang memadai untuk melaksanakan kegiatan.

²¹ Syamsul Bachri Thalib, *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal 275

²² Soemanto, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hal 205

Menurut Robin pada dasarnya kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat di dari dua segi: kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang di perlukan untuk melakukan kegiatan mental, kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang di perlukan untuk melakukan tugastugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.²³

Sedangkan faktor pendukung adalah sudah terbentuknya visi, misi, dan tujuan sehingga memudahkan kepala madrasah untuk menjalankan perannya sebagai kepala madrasah sehingga apabila ada hal baru yang membuat bapak ibu guru untuk berubah maka harus berubah karena semua kegiatan di madrasah sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang ada sehingga bapak dan ibu guru serta staf karyawan yang lain tidak bisa menghindar lagi meskipun kepala sekolah juga harus tetap memantau dan mendampingi. Pasolong mengatakan bahwa seorang pemimpin birokrasi harus menentukan apa yang menjadi tujuan dari organisasi pemerintah dan menentukan pula kriteria kinerjanya.²⁴

²³ Stephen P Robbins dan Judge Timonthy A, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hal 50

²⁴ Harbani Pasalong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung : Alfabeta, 2007), hal 189