

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI TSANAWIYAH DARUL ULUM KUBU RAYA

M. Jali

STIT Darul Ulum Kubu Raya

e-mail; m.jalialsadah88@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sumber data primer terdiri dari kepala sekolah. Sumber data sekunder terdiri dari jurnal penelitian, buku, website yang mendukung dan data-data relevan dengan penelitian ini. Teknik pengumpulan data menggunakan; wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis pengkategorian artinya menemukan makna yang relevan dengan isu yang muncul dalam kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan kepala sekolah pada madrasah Tsanawiyah Darul Ulum melakukan tugas pokok kepala sekolah dan melakukan pendekatan terhadap guru secara kapabilitas. Kepemimpinan kepala sekolah dapat menghasilkan peningkatan kinerja guru sebab adanya faktor pendukung baik internal dan eksternal, serta motivasi untuk disiplin. Selain itu kepala sekolah juga memiliki Upaya dalam peningkatan kinerja guru dengan memberikan reward, rapat tiga bulan sekali, shilaturrahi, dan terus menerus memberi motivasi kedisiplinan. Peningkatan kinerja guru sendiri sebab ada faktor pendukung dalam melakukan efektivitas sekolah yaitu; faktor pendukung internal dan eksternal. Sementara upaya sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memberikan reward dan rapat tiga bulan sekali.

Kata kunci: *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru*

Abstract

The purpose of this study was to describe and analyze the principal's leadership in improving teacher performance at Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya. This research method uses qualitative methods with the type of case study research. The primary data source consists of school principals. Secondary data sources consist of research journals, books, supporting websites and data relevant to this research. Data collection techniques using; interview, observation, and documentation. Data analysis using categorization analysis means finding meaning relevant to the issues that arise in leadership. Basically, the leadership of the principal at Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum performs the main duties of the principal and approaches teachers in a capable way. Principal leadership can result in increased teacher performance due to both internal and external supporting factors, as well as motivation for discipline. In addition, the principal also has efforts to improve teacher performance by providing rewards, meetings once every three months, hospitality, and continuously motivating discipline. Increasing teacher performance itself is because there are supporting factors in carrying out school effectiveness, namely; internal and external supporting factors. While the school's efforts to improve teacher performance are by providing rewards and meeting once every three months.

Keywords: *Principal Leadership, Teacher Performance*

Pendahuluan

Hindari Kepemimpinan terus diperbincangkan disetiap tingkat pendidikan dan diteliti disetiap perkembangannya. Ada permasalahan yang dihadapi khususnya di bidang pendidikan yaitu rendahnya mutu pendidikan baik itu pendidikan di tingkat dasar, menengah bahkan di tingkat perguruan tinggi, oleh karena itu program yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional antara lain dengan melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, diglontorkan bantuan oprasional , semua itu diperuntukan untuk mendongkrak mutu pendidikan. Terdapat beberapa indikator pelaksanaan pendidikan dilihat secara umum bahwa pendidikan belum mengalami perubahan yang bersifat signifikan sehingga pemerintah tidak dapat menunjukkan data secara riil tingkat oerubahan dari setiap lembaga pendidikan, apalagi pendidikan pada masa covid dilaksanakan dengan cara online, hal ini juga dapat mengalami kemerosotan dalam pemerolehan pengetahuan. Kisaran perubahan proses pendidikan akan menjadi bahan pertimbangan dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh pemimpin diberbagai wilayah. Dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pada bab II pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman bertaqwa kepada Tuhan Yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab. Kemudian pada bab II pasal IV dinyatakan bahwa pendidikan Undang-undang sistem pendidikan nasional, Undang-undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (Kementerian Riset, 2018).

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dikaatakan kurang efektif jika kepemimpinan tidak bersifat demokratis dalam memberikan keputusan dan kebijakan, atau pemimpin hanya bersifat top down polic baik itu kepala sekolah atau diberbagai birokrasi serta instansi pendidikan. Seharusnya kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang bersifat otonomi terhadap pengelolaan lembaga yang dipimpin secara bersama, sebab majunya lembaga karena lantaran kinerja bersama, tidak semata seorang kepala sekolah. harapannya dengan sistem ini akan memunculkan kemungkinan dikeluarkannya undang-undang no. 22 tahun 1999, yang kemudian diatur kembali oleh pemerintah no 33 tahun 2004 yaitu adanya pergeseran kewenangan dan pemerintahan pusat ke pemerintah daerah dalam berbagai bidang termasuk pendidikan kecuali hanya bidang agama. Oleh karena itu kewenanganpun diberikan ke pihak lembaga yang bersangkutan sebagai wujud otonomi Pendidikan (Purwanti, 2013; Sulastri et al., 2017).

Ada tiga kebutuhan bagi guru agar dapat mengalami pengembangan keprofesionalan sebagai guru, yaitu Pertama, kebutuhan sosial sebagai upaya mengalami peningkatan sisitem pendidikan yang mumpuni yang bersifat efektif da efesien serta bersifat manusiawi, dengan melakukan perencanaan tentang kebutuhan yang bersifat sosial. Kedua, kebutuhan yang dapat membentuk karakter bawahan sebagai upaya pengembangan potensi pribadi yang luwes. Hal itu diharapkan guru dapat memiliki kpribadian yang mumpuni dan dan dapat menggali potensi diri baik bersifat sosial dan akademik. Ketiga, kebutuhan yang dapat memotivasi keinginan dirinya atau mengembangkan potensi dirinya sehingga bisa membaantu peserta didika dalam melakukan sesuatu yang diinginkan da diyakini sesuai kebutuhan diri sebagai wujud pengembangan pengetahuan baik iru bersifat potesi dasar. Dari tiga aspek kebutuhan diatas menjadi hal yang

sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja guru dalam kepemimpinan kepala sekolah. Namun kepemimpinan yang tidak berifat demikratos dan tidak memberikan peluang otonomi kepada bawahan akan rentan terjadi lemah mental dalam kinerja dan sikap untuk bertindak sesuai kapasitasnya masing masing, sebab hal demikian bisa melahirkan persepsi bahwa bawahan tidak cakap dan tidak baik (Danim, 2010, 2011)

Jadi dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru terdapat tiga kubutuhan yang perlu dipenuhi sehingga kinerja guru tidak fakum melainkan selalu ada perubahan dan peningkatan dalam kinerja setiap tahunnya, setiap bulan, setiap pekan bahkan jika mampu setiap hari. Perubahan kinerja guru terkadang ditentukan oleh sikap kepemimpinan kepala sekolah baik itu sifat dan gaya kepemimpinannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode penelitian kualitatif dapat didefenisikan sebagai “suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral(Sugiyono, 2016) (Creswell, 2014). Menurut (Prastowo, 2015) tentang pengertian Deskriptif merupakan pencairan fakta dengan interfrestasi yang cepat. Sumber data primer ini kepala sekolah, sumber data sekunder jurnal penelitian, buku, dan website. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Poham dalam Prastowo (2011:208). Analisis data ini menggunakan pengkatogerian, interprestasi langsung dan generalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah Tsanawiyah Darul Ulum

Kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya adalah kemampuan mempengaruhi bawahan dengan baik. Pemimpin memiliki posisi strategis untuk melakukan segala kebijakan dan keputusan untuk mencapai tujuan dan visi, misi sekolah. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi (Djafri, 2017; Mudatsir, 2021). Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor.

Teori diatas mengemukakan bahwa pemimpin bertugas mengontrol atau mendampingi orang-orang yang terlibat dalam sebuah lembaga atau organisasi seperti lembaga pendidikan. Hal ini disampaikan juga oleh responden pada saat peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Mochlis.

“Selama menjabat sebagai kepala sekolah saya melihat para pengurus dan guru berjalan lancar dan baik baik saja dalam melakukan tugasnya. Baik itu untuk sarana prasarana maupun proses belajar mengajar guru terhadap murid. Sementara kepemimpinan saya di sekolah ini dengan cara kebersamaan saling membantu jika ada kerjaan seperti ketika ulangan”. (Mochlis, S.Pd.I./ senin 18 Mei 2023 Jam 09.25). Menurut Bapak Mochlis kepemimpinan yang dilakukan yaitu pendekatan, memantau dan mengarahkan bawahannya.

Sementara kepemimpinan kepala sekolah lebih banyak kepada pendekatan dan melakukan sesuai tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Begitu juga senada dengan komentar Ibu Sholihatin. “Kepemimpinan kepala sekolah disini sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Setahu saya kepemimpinan beliau banyak melakukan pendekatan dalam setiap kegiatan dan aktivitas kesehariannya”. (Sholihatin, S.Pd.I./ Jumat 15 Mei 2023 Jam 10.05)

Tugas pokok kepala sekolah menjadi acuan dalam memilih gaya dan sifat kepemimpinan, sehingga tenaga kependidikan dan para guru mengetahui dengan baik yang kemudian saling bisa melahirkan keharmonisan dan kegembiraan dalam melakukan aktivitas kesehariannya. Menarik sekali untuk dijadikan pedoman bagi peneliti untuk selanjutnya dan dimasa yang akan datang khususnya dalam dunia pendidikan dalam bidang manajemennya. Sebenarnya kepemimpinan kepala sekolah tidak terlalu melenceng dengan teori kepemimpinan karena pada umumnya pemimpin memiliki karakter yang sama.

Ibu Rasuda mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menyesuaikan dengan tugas pokok kepala sekolah, walaupun kepala sekolah juga sering menggunakan pendekatan kepada para tenaga kependidikan dan guru. “Kepemimpinan kepala sekolah sudah berjalan dengan baik, sesuai dengan tupoksi yang ada”. (Rasuda, S.Pd.I./ Selasa 19 Mei 2023 Jam 09.03)

Dari hasil komentar responden diatas bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara umum yaitu kepemimpinan yang mendahulukan tupoksinya, walaupun kepala sekolah juga menerapkan pendekatan pada bawahannya. Jadi kepemimpinan kepala sekolah di sekolah Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya adalah kepemimpinan melalui tupoksi dan pendekatan.

Peningkatan Kinerja Guru Tsanawiyah Darul Ulum

Kinerja guru memang sangat perlu untuk ditingkatkan dalam melakukan proses belajar mengajar sehingga hasil pengetahuan siswa juga semakin baik dan terampil. Kinerja guru bisa saja menjadi penentu keberhasilan siswa dalam belajar, karena pemerolehan pengetahuan belajar siswa digantungkan pada guru. Kinerja disesuaikan dengan wewenang guru dalam melakukan pembelajaran untuk mencapai tujuan dari visi, misi sekolah. Menurut prawirosentono yang dikutip oleh usman husaini kinerja atau performance adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Moh Uzer Usman, 2010; Mutia et al., 2016).

Jadi wewenang guru dalam melakukan kinerja menjadi penentu. Tentu itu memperhatikan tugas pokok dari guru untuk mencapai tujuan sekolah.

“Alhamdulillah, semakin hari semakin meningkat dan disesuaikan serta dilihat dari tupoksi (Tugas Pokok). Juga dilihat dari absensi dan kekompakan (*solidarity*) sesama guru”. (Mochlis, S.Pd.I./ senin 18 Mei 2023 Jam 09.25)

Tugas pokok menjadikan selaras dalam peningkatan kinerja guru, yang dapat menjadi faktor kekompakan guru untuk melakukan peningkatan kinerja. Kinerja ditentukan dengan fokusnya mereka pada wewenang masing-masing, karena mereka sudah memiliki tupoksi sendiri. Jadi

peningkatan kinerja guru mengalami peningkatan diketahui dengan berjalannya aktivitas kelembagaan sekolah dengan baik, dilihat dari laporan dan rapat evaluasi bulanan.

Selanjutnya berkaitan dengan kinerja guru memang ada faktor yang mendukung terjadi peningkatan yaitu faktor internal dan eksternal.

“Kinerja semakin meningkat dengan adanya daya dukung internal dan eksternal yang terpenuhi seperti urusan keluarga yang aman dan tenang, hal itu mendukung guru melakukan peningkatan kinerja guru di sekolah”. (Sholihatin, S.Pd.I./ Jumat 15 Mei 2023 Jam 10.05) Menurut Ibu Sholihatin peningkatan kinerja guru mengalami peningkatan sebab adanya dukungan secara internal dan eksternal. Salah satu contohnya dukungan ini seperti dukungan keluarga terhadap guru untuk dapat mengajar sesuai dengan tugas pokoknya sebagai guru.

Sungguh menggugah peneliti pada komentar responden kali ini tentang peningkatan kinerja guru yang mana peningkatan kinerja guru lebih kepada adanya faktor yang mendukung kinerja guru yaitu faktor internal dan eksternal selain memang hal itu bagian dari wewenang seorang guru. Begitu juga komentar responden berikutnya yang mengatakan bahwa peningkatan kinerja guru dengan adanya kedisiplinan dalam bertugas.

“Seiring berjalannya waktu semakin hari semakin meningkat, dengan disiplinnya mentaati aturan yg diterapkan di sekolah”. (Rasuda, S.Pd.I./ Selasa 19 Mei 2023 Jam 09.03)

Peningkatan kinerja guru terus mengalami perubahan, dilihat dari perkembangan waktu. Hal tersebut karena para guru memiliki sikap disiplin. Disiplin memang sangat menunjang terhadap peningkatan kinerja guru, karena pada dasarnya kedisiplinan dapat membentuk siswa menjadi lebih baik. Kembali lagi kepada tugas pokok dan wewenang guru dalam melakukan peningkatan kinerja guru di sekolah Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya. Secara paparan data di atas dapat ditarik suatu pemahaman tentang peningkatan kinerja guru yaitu dengan adanya faktor pendukung baik internal dan eksternal, serta ada kedisiplinan dalam kinerja. Jadi peningkatan kinerja guru mengalami peningkatan melalui faktor pendukung dan disiplin dalam tugas pokoknya.

Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Tsanawiyah Darul Ulum

Upaya kepala sekolah sangat penting dalam melakukan perubahan di suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah barang tentu melakukan upaya-upaya baik upaya itu muncul dari inisiatif diri sendiri atau sebab ada masukan dari bawahan bahkan dari teman sejawat diluar lembaga. Upaya kepala sekolah di sekolah Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya diantaranya kepala sekolah senantiasa melakukan rapat evaluasi bulanan, memberikan reward dan terus melakukan hubungan komunikasi dengan semua guru dalam bentuk silaturahmi. Hal ini dituturkan oleh Bapak Mochlis sebagai berikut:

“Upaya yang saya lakukan diantaranya; Selalu mengadakan rapat evaluasi 3 Bulan sekali; Memberikan reward kepada guru, dengan cara membuatkan pakaian seragam di setiap tahunnya juga pemberian rutin THR tahunan terhadap guru; Menjalin silaturahmi ke Rumah rumah dewan guru”. (Mochlis, S.Pd.I./ senin 18 Mei 2023 Jam 09.25)

Setidaknya ada tiga upaya pada komentar responden di atas, tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah Tsanawiyah darul Ulum Kubu Raya yaitu: a) melakukan rapat evaluasi tiga bulan sekali; b) memberikan reward; c) menjalin silaturahmi

kerumah guru. Cukup sederhana upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, akan tetapi hal ini bisa berpengaruh besar kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Harapannya adalah kekompakan agar lahir semangat untuk bekerja dan melayani siswa dengan baik.

Begitu juga salah satu upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan melakukan supervisi guru. Hal ini dituturkan oleh Ibu Sholihatin berikut:

“Dengan upaya-upaya diantaranya penerepan supervisi guru, pemantauan secara langsung, mengadakan kegiatan inhouse training dan dengan melengkapi fasilitas mengajar guru”. (Sholihatin, S.Pd.I./ Jumat 15 Mei 2023 Jam 10.05)

Ada upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu selalu memberi motivasi kepada para guru untuk disiplin. Disiplin memang tidak tabu dalam dunia pendidikan, karena dengan disiplin pendidikan dan proses belajar mengajar akan berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan yang diinginkan. Disiplin tidak dipahami dalam satu arti dan makna melainkan masuk pada setiap elemen pekerjaan. Disiplin waktu, disiplin tenaga, disiplin pikiran, disiplin menghargai sesama, dan seterusnya. Hal ini sesuai dengan komentar koresponden berikut:

“Salah satu upaya yang sering dan berulang kali disampaikan ialah mengingatkan dan mengajak guru-guru untuk disiplin. Baik dari segi waktu, ilmu, dan tempat”. (Rasuda, S.Pd.I./ Selasa 19 Mei 2023 Jam 09.03)

Sesungguhnya kedisiplinan menjadi penentu dalam meningkatkan kinerja guru, sebab tanpa disiplin akan menjadi faktor penghambat untuk meningkatkan kinerja guru. Memang pada dasarnya segala keputusan dan tindakan saling memiliki keterkaitan emosional respon dan tindakan yang berakibat kepada kualitas kerja guru dan tenaga kependidikan. Menurut peneliti kepala sekolah sudah sangat cukup banyak melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru, hanya saja tentu kepala sekolah butuh dukungan dalam melakukan segala tugas dan kewajiban sesuai bidangnya masing-masing. Alhasil upaya kepala sekolah adalah mengadakan rapat setiap tiga bulan sekali, memberikan reward, shilaturrahmi, melakukan supervisi guru dan motivasi.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan secara mini dapat diketahui dengan lebih spesifik tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di Tsanawiyah Darul Ulum Kubu, yaitu: Kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya telah melakukan tugas pokok kepala sekolah dengan baik dan melakukan pendekatan terhadap guru secara perfect. Peningkatan kinerja guru dapat diketahui sebab adanya faktor pendukung baik internal dan eksternal, serta motivasi untuk bekerja secara disiplin. Adanya upaya kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dengan memberikan reward, rapat tiga bulan sekali, shilaturrahmi, dan terus menerus memberi motivasi kedisiplinan agar terus terjalin komunikasi yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah Tsanawiyah Darul Ulum Kubu Raya dengan adanya kinerja kepala sekolah yang menyesuaikan dengan tugas pokok sebagai kepala sekolah dan terus melakukan pendekatan kepada guru untuk membangun keharmonisan dalam kinerja. Peningkatan kinerja guru sendiri sebab ada faktor pendukung dalam melakukan efektivitas sekolah yaitu; faktor pendukung internal dan eksternal. Selain itu pula

upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memberikan reward dan rapat tiga bulan sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.).
- Danim, S. (2010). *Perkembangan Peserta Didik*. Alfabeta.
- Danim, S. (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Kencana.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (2nd ed.). Deepublish.
- Kementerian Riset, D. P. M. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal*. Direktorat Penjaminan Mutu Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Moh Uzer Usman. (2010). *Menjadi Guru Profesional*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mudatsir, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *Educational Journal of Islamic Management*, 1(2), 55–67. <https://doi.org/10.47709/ejim.v1i2.1192>
- Mutia, C., Harun, C. Z., & Usman, N. (2016). Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Di Sma Negeri 1 Mesjid Raya Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1), 23–31.
- Prastowo, A. (2015). Perubahan Mindset dan Kesiapan Guru Sekolah Dasar dalam Persaingan Pendidikan di Era MEA). *In Seminar Nasional Profesionalisme Guru*, 627–628.
- Purwanti, S. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. *Journal Administrasi Negara*, 1(1), 210–224.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sulastri, S., Nurkolis, N., & Rasiman, R. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Mutu Sekolah Dasar Di Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 5(3), 346–361. <https://doi.org/10.26877/jmp.v5i3.1984>