

PENGARUH KINERJA KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI DI KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

Miseransyah

Pascasarjana Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari

Email: miseransyah.ptk@gmail.com / No. HP. 08115153009

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, terhadap kinerja guru. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh kinerja kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh kinerja manajemen terhadap kinerja guru, (3) ada pengaruh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah pada tahun 2020. Sampel penelitian sebanyak 250 orang guru dan kepala sekolah, diambil dengan teknik proportional random sampling. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner, dengan instrumen sebanyak 80 item pernyataan. Sedangkan analisis datanya adalah secara kuantitatif dengan teknik statistik diskriptif, analisis korelasi dan regresi sederhana, serta analisis korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian adalah: (1) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja manajemen terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasinya sebesar 51,0%.

Kata kunci: kinerja kepemimpinan dan manajemen, kinerja guru

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of leadership performance and principal management on teacher performance. The hypothesis in this study is: (1) there is an effect of principal leadership performance on teacher performance, (2) there is an effect of management performance on teacher performance, (3) there is an effect of leadership performance and principal management simultaneously on teacher performance. The population in this study were teachers and principals of public elementary schools in Hulu Sungai Tengah Regency in 2020. The research sample was 250 teachers and school principals, taken using a proportional random sampling technique. The data collection of this research was conducted by using a questionnaire method, with the instrument as many as 80 statement items. While the data analysis is quantitative with descriptive statistical techniques, simple correlation and regression analysis, as well as correlation analysis and multiple regression. The results of the study are: (1) there is a significant effect of principal leadership performance on teacher performance, (2) there is a significant effect of management performance on teacher performance, (3) there is a significant effect of leadership performance and principal management simultaneously on teacher performance. , this is indicated by the value of the multiple correlation coefficient of 0.714 or the coefficient of determination of 51.0%.

Keywords: leadership and management performance, teacher performance

PENDAHULUAN

Kinerja guru dapat dilihat dari proses kerja atau hasil kerja. Suatu pekerjaan selalu mempunyai langkah-langkah (prosedur) kerja, prosedur kerja selalu mengarah pada peningkatan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kerja. Apabila suatu pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedurnya, maka akan sampai pada hasil kerja yang diinginkan. Tolok ukur dari kinerja adalah tuntutan pekerjaan yang menggambarkan hasil kerja yang ingin dicapai. Seberapa jauh seseorang mampu melakukan pekerjaan kemudian dibandingkan dengan hasil yang dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut (As'ad, 1992).

Kepala sekolah merupakan orang yang berada pada garis terdepan dalam mengkoordinasikan berbagai usaha dalam meningkatkan kinerja guru yang bermutu. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan untuk membangkitkan kinerja guru. Hal ini akan terwujud apabila kepala sekolah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung kinerja guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan.

Guru merupakan kunci utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan oleh pendidik-pendidik yang keprofesionalannya dapat diandalkan. Menurut Slamet PH (1992) dunia pendidikan tidak akan mengalami perubahan apapun sepanjang para dosen dan guru tidak mau

berubah, tidak adaptif dan antisipatif terhadap perubahan.

Seseorang guru yang mempunyai kinerja tinggi seharusnya mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapinya, sikap tersebut misalnya disiplin, suka bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga kualitas kerjanya, bertanggung jawab, berdedikasi tinggi dan sebagainya.

Karena demikian pentingnya faktor kinerja guru dalam peranannya untuk meningkatkan keberhasilan pendidikan, maka menjaga dan mengupayakan agar guru memiliki kinerja yang tinggi mutlak diperlukan. Faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru perlu segera dicari jawabannya agar masalah peningkatan mutu pendidikan, khususnya Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah segera dapat terwujud.

Indikator-indikator penting mengenai kondisi pendidikan kita saat ini satu diantaranya adalah masih rendahnya kualitas guru untuk semua jenjang pendidikan (Tilaar, 1991). Sementara itu Zamroni (2000), mengatakan bahwa rendahnya kualitas pendidikan akan senantiasa berkaitan dengan rendahnya mutu guru. Slamet PH (1994) mengatakan pula secara gregatif, kondisi pendidikan kita berada pada tingkat mediokratis dan konservatif terhadap perubahan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek terutama mutu manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang kurang transformatif. Padahal dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia hal tersebut harus segera diatasi. Untuk itulah berkenaan dengan hal tersebut dalam penelitian ini akan mengkaitkan seberapa besar pengaruh manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah melakukan reorientasi pengelolaan pendidikan, yakni dari sistem manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Esensi dari manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah adalah otonomi manajemen sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Melalui sistem ini, pengelola atau manajer sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan meningkatkan proses pendidikan menurut prakarsa sendiri sehingga mengurangi ketergantungan dari pemerintah pusat. Pengertian diatas menunjukkan bahwa sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengelola sekolahnya, karena "sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya", (Ditjend. Dikdasmen, 200:5).

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dibatasi pada fungsi dan tugasnya dalam pelaksanaan penggunaan pengaruh, profesional, pemberdayaan, mobilitas, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen. Kinerja manajemen kepala sekolah pada aspek keterbukaan, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan sustainability.

Untuk itu dalam pelaksanaanya kepala sekolah diharapkan menerapkan

prinsip efisiensi, efektivitas, produktivitas dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan. Menyadari betapa penting peningkatan mutu sekolah yang dapat dilihat dari indikator; mutu masukan, mutu proses, mutu SDM, mutu fasilitas, mutu manajemen, dan biaya, maka perlu mendukung “kemampuan manajerial kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan disekolah tersebut”, (Mulyasa, 2002:57).

Dengan demikian bahwa hubungan antara mutu kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan peningkatan berbagai aspek kehidupan sekolah, seperti predikat sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik banyak berkaitan erat dengan mutu kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, sebagai orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.

Salah satu aspek utama yang berkaitan erat dengan kinerja kepala sekolah adalah dilihat dari tingkat keberhasilan kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru dan karyawan yang turut serta meningkatkan prestasi siswa menuju peningkatan mutu berdasarkan visi dan misi sekolah yang telah disepakati bersama.

Salah satu permasalahan pokok yang menghambat kemajuan pendidikan di Hulu Sungai Tengah adalah manajemen pendidikan disekolah yang kurang dijalankan secara efektif dan efisien. Bertitik tolak dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan, antara lain : 1) Lambannya peningkatan mutu pendidikan di sekolah karena komitmen guru dalam pembelajaran masih lemah sehingga masih banyak guru yang bekerja hanya karena takut kepada kepala sekolah, saat kepala sekolah tidak ada di sekolah / ada kepentingan lain, mereka tidak bekerja sebagaimana mestinya, 2) Kinerja guru masih rendah, akibat dari proses kepemimpinan dan manajemen yang masih lemah, 3) Manajemen pendidikan disekolah masih kurang efektif dan efisien karena lemahnya proses kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah.

KAJIAN LITERATUR

Kinerja Guru

Kinerja guru berarti prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh guru sebagai akibat dari pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara bersama-sama. Glasser (Zamroni, 1999:12) mengatakan bahwa kualitas sekolah erat hubungannya dengan kualitas guru dan kepemimpinan kepala sekolah. Glasser mendukung keberadaan kultur sekolah yang baik sebagai hasil penampilan kepala sekolah sebagai leader. Prestasi kerja guru itu juga menggambarkan hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan tugas guru baik tugas pokok maupun tugas tambahan. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membimbing siswa sehingga mencapai keberhasilan belajar siswa, sedangkan tugas tambahan meliputi pengabdian, penelitian dan tugas-tugas lain yang mendukung pembelajaran yang diberikan oleh kepala sekolah kepadanya. Tugas-tugas tersebut selanjutnya dijadikan bahan penelitian untuk

mengetahui prestasi guru apakah meningkat atau menurun.

Secara horizontal sasaran penilaian prestasi guru, dalam rangka mengumpulkan angka kredit, meliputi bidang kegiatan pendidikan, proses pembelajaran atau bimbingan, pengembangan profesi, dan penunjang proses pembelajaran”, (Wahjosumidjo, 2001:298). Dengan demikian kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru berdasarkan kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dan membimbing siswa yang dipengaruhi oleh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dengan ditandai adanya kualitas proses pembelajaran, efektivitas dan efisiensi pembelajaran, pengembangan dan inovasi profesi guru, produktivitas dalam bidang pendidikan, karya tulis, dan pengabdian pada masyarakat, moral kerja serta kepuasan kerja.

Sedangkan kualitas proses pembelajaran merupakan gambaran hasil pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dikerjakan oleh guru sehubungan dengan tugas utama yang dipikulnya. Keberhasilan dari proses pembelajaran ditandai dengan kemampuan guru dalam menyusun program pelajaran atau praktek dalam bentuk satuan pelajaran (SP), menyajikan program tersebut, melaksanakan evaluasi belajar atau praktek, melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar dan praktek, dan menyusun serta melaksanakan perbaikan dan pengayaan, serta disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Pengertian, Teori, Proses dan Tipe Kepemimpinan

Menurut Stogdill dalam Wahjosumidjo (2001:17) menyimpulkan bahwa “kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kemudian dari suatu jabatan administrative, proses, dan persepsi dari lainnya tentang legitimasi pengaruh”. Kepemimpinan adalah “suatu usaha yang menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan”, (Gibson, 1986:5). Disamping itu kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan, (Sudjana, 2002:20).

Kepemimpinan ditekankan pada fungsi dan tugas seorang pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) berdasarkan kemampuan kepemimpinannya untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin (guru) dalam mencapai tujuan sekolah. Persoalan utama kepemimpinan menurut Fiedler dan Chalmers (Wahjosumidjo, 2001:19) meliputi tiga pertanyaan, yakni: “*how one becomes leader*, *how leader behaves*, dan *what makes the leader effective*”. Berdasarkan ketiga pertanyaan tersebut, teori kepemimpinan dapat dikaji melalui empat macam pendekatan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional.

Akibat dari perbedaan kekuatan sifat dan pribadi seorang pemimpin serta

pengaruh faktor situasional, dimana faktor situasional itu berupa karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi. Oleh karena itu berdasarkan pendekatan sifat; pengaruh kewibawaan, perilaku dan faktor situasional dikenal tipe-tipe kepemimpinan antara lain; berdasarkan pendekatan sifat dan pengaruh kewibawaan dikenal adanya tipe kepemimpinan karakteristik, transformasional, otoriter, laissez faire, dan demokratis. Sedangkan berdasarkan perilaku kepemimpinan hubungannya dengan faktor situasional terutama karakteristik bawahan yang berupa tingkat kematangan bawahan dikenal juga tipe kepemimpinan direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Untuk kepentingan penelitian ini di bahas tipe kepemimpinan transformasional, demokratis, dan parsitipatif dengan alasan bahwa tipe-tipe tersebut berkaitan erat dengan kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orangtua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan . Dengan kata lain bagaimana kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah, (Ditjend. Dikmenum, 1999:11). Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Ditjand. Dikmenum, 2002:16).

Pendapat lain yakni Selznick (Wahjosumidjo, 2001:42) mengatakan bahwa terdapat empat fungsi seorang pemimpin, yakni : (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi, dalam hal ini pemimpin sebagai visionaris; (2) pengejawantahan tujuan organisasi, berarti pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan ; (3) mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada setafnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengejar para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan; dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

Manajemen

Manajemen adalah “kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi” (Sudjana,2000:17). Pengertian tentang manajemen disebut pula oleh Stoner (Sugiono, 2000:18) bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi , guna

mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Koontz & Donnel (Burhanuddin, 1994:15) menyebutkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir. Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakkan orang dan memanfaatkan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik. Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer. Tiga hal penting yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang ingin dicapai. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Proses yang dimaksud disini adalah pemanfaatan input-input manajemen yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yang terdiri dari “tugas, rencana, program, regulasi (ketentuan-ketentuan, limitasi, prosedur kerja, dan sebagainya”, (Ditjen Dikdasmen, 2002:21).

Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah

Kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni ketrampilan, upaya dan sifat eksternal. “Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang karyawan ke tempat kerja, seperti pengetahuan, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Adapun sifat eksternal adalah kondisi yang mendukung produktivitas kerja”, (Snell, 1992:33).

Kinerja kepala sekolah selaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor kualitas kepemimpinan, fleksibilitas perilaku gaya kepemimpinan serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan kinerja kepala sekolah dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang di sandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya (Mulyadi, 2000:83).

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kinerja kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, dengan koefisien korelasi partial sebesar 0,445 atau koefisien determinasi parsialnya sebesar 19,80%, yang berarti bahwa semakin baik kinerja kepemimpinan kepala sekolah akan semakin baik pula kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Ada pengaruh yang signifikan antara kinerja manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, dengan koefisien korelasi partial sebesar 0,503 atau koefisien determinasi parsialnya sebesar 25,30% yang berarti bahwa semakin baik kinerja manajemen kepala sekolah akan semakin baik pula kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kinerja Kepemimpinan dan Kinerja Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, dengan koefisien korelasi berganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasi berganda sebesar 51,0%

Adapun saran dalam penelitian ini ialah berdasarkan hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis dalam penelitian tersebut diatas, penulis menyarankan khususnya kepada kepala sekolah, untuk meningkatkan kinerja guru, dapat melalui kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah yang baik. Kemudian Dari hasil penelitian ini penulis menyarankan kepada peneliti yang lain, yang akan meneliti kinerja guru di Kabupaten Hulu Sungai Tengah, untuk memasukan variabel yang lain seperti motivasi, kompensasi, tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kinerja guru.

REFERENSI

- Burhanudin, (1994). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Gibson, James L., (1996). *Organization, behavior, structure and process. Organisasi, perilaku, Struktur dan proses (Terjemahan Nunuk Adiarni)*. Jakarta : Binarupa Aksara.

- Mulyasa, (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) : Konsep, Strategi, dan implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Sudjana, D., (2000). *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah*. Bandung : Falah Production.
- Sugiono, (2000). *Metode penelitian administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta Wahjosumidjo.
- H.A.R. Tilaar, (2004). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dikdasmen, (2000). *Rambu-rambu penilaian kinerja SLTP – SMU*. Jakarta : Dikdasmen Depdiknas Republik Indonesia
- _____, (2002). *Kompetensi : Memiliki Jiwa Kepemimpinan*. Jakarta : Ditjend. Dikdasmen.