

Kepemimpinan Unggul Kaprodi HKn/PPKn Dalam Upaya Membentuk Budaya Berkarakter Di Lingkungan Perguruan Tinggi

Bagus Subambang¹, Indra Lesmana²

Institut Injil Indonesia, Jl. Indragiri No.5, Songgokerto, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: lesmanaindra197@gmail.com

Abstract

Character is a manifestation of a person's behavior that affects human life in establishing relationships with others. This study aims to describe the superior leadership of the Head of HKn / PPKn Study Program in an effort to form a culture of character in the university environment. This research uses a qualitative descriptive approach with case studies. Data collection was conducted using in-depth interview techniques, participant observation, and documentation studies. Informants in research consist of heads of study programs and lecturers who are key informants. In determining the informant, researchers used the snowball sampling technique. Data analysis in this study used two stages, namely individual data analysis with modified analytical induction methods and cross-site analysis. Checking the validity of the data used in this study includes the degree of trust, transferability, dependence, and certainty. The results of this study show that the Head of Study Program conducts socialization related to the development of character values to lecturers, staff and students. Furthermore, the Head of Study Program makes himself a good example by displaying behavior in accordance with established ethical and moral standards and paying attention to the self-development of lecturers, staff, and students based on character values.

Keywords: Superior Leadership, Character Education, Culture of Character, College

Abstrak

Karakter merupakan perwujudan atas perilaku seseorang yang mempengaruhi kehidupan manusia dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai kepemimpinan unggul Kaprodi HKn/PPKn dalam upaya membentuk budaya berkarakter di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari kaprodi dan dosen yang merupakan informan kunci. Dalam menentukan informan tersebut peneliti menggunakan teknik snowball sampling. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua tahap yaitu analisis data individu dengan metode induksi analitik yang dimodifikasi dan analisis lintas situs. Pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kaprodi melakukan sosialisasi terkait pengembangan nilai-nilai karakter kepada dosen, staff dan mahasiswa. Selanjutnya Kaprodi menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik dengan menampilkan perilaku sesuai dengan standar etika dan moral yang telah ditetapkan serta memperhatikan pengembangan diri para dosen, staff, dan mahasiswa berlandaskan pada nilai-nilai karakter.

Kata kunci: kepemimpinan unggul, pendidikan karakter, budaya berkarakter, perguruan tinggi

1. Pendahuluan

Perkembangan zaman yang semakin maju ditandai dengan munculnya teknologi, kecerdasan buatan, mudahnya mengakses internet, robotic, big data bahkan perkembangan ilmu pengetahuan berdampak pada pola kehidupan manusia. Memasuki zaman tersebut dengan beragam kemudahan yang ditawarkan tidak menutup kemungkinan adanya penyalagunaan, penyimpangan, bahkan kejahatan baik yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok (Alawiyah, 2012; Rozi & Jannah, 2021). Hal tersebut dapat dilihat dari fakta lapangan dimana banyaknya peserta didik usia remaja hingga dewasa awal menunjukkan perilaku yang tidak berkarakter. Masih banyak terjadi tawuran antar pelajar, pergaulan bebas, penggunaan obat-obatan terlarang, kekerasan, kerusuhan, bullying, penipuan, anarkis, dan konflik sosial. Baru-baru ini beredar kasus di kota Cimahi menunjukkan aksi belasan remaja membangunkan sahur dengan menggunakan sajam (Haryanto, 2023). Selanjutnya berdasarkan hasil survei Dinas Pendidikan Kota Bandung tahun 2022 menunjukkan 56% remaja di wilayah Kota Bandung Jawab Barat mengaku pernah melakukan seks bebas. Hal tersebut terjadi dikarenakan adanya pengaruh media sosial serta mudahnya anak-anak mengakses konten-konten negatif yang tersebar bebas.

Berdasarkan kasus yang telah disampaikan diawal, berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah dalam kaitannya penanggulangan krisis moral yang terjadi di kalangan remaja saat ini. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui pendidikan karakter yang direalisasikan melalui pendidikan. Pendidikan karakter merupakan proses yang berkelanjutan tidak mengenal kata usai dalam upaya mewujudkan manusia unggul, bermoral, dan memiliki kepribadian luhur yang mencerminkan karakter bangsa (Susanti, 2013; Zuhriy, 2011). Pemerintah Indonesia mencanangkan penguatan dan penerapan pendidikan karakter untuk semua jenjang dan tingkat satuan pendidikan, dengan harapan pendidikan karakter dapat dilakukan secara kontinu mengingat membentuk karakter seorang manusia itu bukanlah hal yang instan.

Perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memfokuskan pada penciptaan lulusan yang mampu berperan dan bersaing serta memberikan kontribusi nyata atas pengamalan ilmu-ilmu yang diperoleh selama dibangku perkuliahan. Perguruan tinggi juga dituntut untuk menciptakan sumberdaya manusia yang kuat akan karakternya sebagai calon penerus bangsa yang beradab dan bermoral. Pendidikan karakter bagi mahasiswa sangatlah peting terurama nilai-nilai karakter disiplin, jujur, tanggungjawab, dan peduli akan tuntutan masyarakat. Sebab, mereka sudah menduduki posisi paling tinggi berkaitan dengan intelektual sehingga ketika mereka lulus diharapkan tidak hanya cakap dalam bidang akademik melainkan diimbangi juga dengan perilaku dan perbuatan yang baik. Untuk mencapai target tersebut, maka pendidikan karakter harapannya tidak hanya dipahami sebagai suatu pengetahuan saja, melainkan juga harus ada pembiasaan-pembiasaan dan pengamalan secara langsung.

Setiap perguruan tinggi memiliki nilai khas serta memiliki misi dan tujuan yang berbeda dalam mempersiapkan sumber daya manusia. Perumusan misi dan tujuan setiap perguruan tinggi ditentukan oleh potensi sumber daya manusia didalamnya. Seperti halnya jurusan HKn/PPKn yang memiliki misi dan tujuan mengembangkan nilai-nilai etika, moral dan nilai

sosial. Pelaksanaan pendidikan karakter membutuhkan pemimpin pendidikan yang mampu menginspirasi, mencontohkan, mengembangkan, bahkan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai karakter yang dikuatkan di jurusan secara berkesinambungan dan berkomitmen tinggi untuk memberdayakan seluruh warga jurusan HKn/PPKn agar secara bersama melaksanakan pendidikan karakter

Berangkat dari hal tersebut, Kaprodi adalah sosok pemimpin yang memegang peranan penting untuk mewujudkannya. Tantangan kepemimpinan Kaprodi saat ini adalah bagaimana memberdayakan semua unsur pendidik di dalamnya untuk membentuk jurusan sebagai lingkungan berakarakter dalam upaya meningkatkan kualitas mahasiswanya. Kepemimpinan unggul Kaprodi menjadi kunci utama dalam mengkomunikasikan dan menanamkan nilai-nilai karakter kepada seluruh anggota. Motivasi dan integritas tinggi merupakan modal utama Kaprodi dalam menginspirasi, memberi teladan, dan menggerakkan seluruh anggota untuk bekerjasama mencapai mutu pendidikan yang berkualitas terutama dalam menguatkan pendidikan karakter di lingkungan kampus (Hidayat et al., 2019; Juharyanto, 2017; Sholeh, 2017).

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan tentang kepemimpinan unggul Kaprodi HKn/PPKn dalam upaya membentuk budaya berakarakter pada perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus. Lokasi penelitian ini yaitu Universitas Wisnuwardhana Malang. Lokasi penelitian dipilih karena memenuhi syarat karena dianggap memiliki karakteristik yang dibutuhkan oleh peneliti terkait implementasi pendidikan karakter sehingga dapat memudahkan peneliti dalam upaya mengumpulkan data yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari kaprodi dan dosen yang merupakan informan kunci. Dalam menentukan informan tersebut peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua tahap yaitu analisis data individu dengan metode induksi analitik yang dimodifikasi dan analisis lintas situs. Pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Wisnuwardhana Malang terkait kepemimpinan unggul Kaprodi HKn/PPKn dalam membentuk budaya berakarakter di lingkungan perguruan tinggi mendapatkan beberapa temuan menarik antara lain:

Pertama, Kaprodi jurusan HKn/PPKn Universitas Wisnuwardhana Malang melakukan sosialisasi nilai-nilai karakter yang tercantum pada visi misi perguruan tinggi terutama jurusan PPKn kepada seluruh dosen, staff, dan mahasiswa. Sosialisasi tersebut dilakukan sebagai upaya untuk merevitalisasikan nilai-nilai karakter agar mampu diimplementasikan dalam kegiatan perkuliahan, bahkan sebagai dasar dalam berperilaku di perguruan tinggi. Kegiatan sosialisasi yang dilakukan oleh Kaprodi jurusan HKn/PPKn di Universitas Wisnuwardhana Malang

dilakukan dengan berbagai cara diantaranya melalui *education, authentication, motivation, leadership by example, dan multiple form*.

Pada tahap *education*, Kaprodi jurusan HKn/PPKn Universitas Wisnuwardhana Malang, berupaya untuk memberikan pemahaman akan nilai-nilai karakter yang terkandung dalam visi misi jurusan PPKn melalui rapat koordinasi baik yang dilakukan secara rutin maupun berkala. Selanjutnya pada tahap *authentication*, Kaprodi jurusan HKn/PPKn berupaya agar apa yang telah disampaikan ketika rapat dapat dilaksanakan secara nyata, sehingga ada keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Harapannya, dosen maupun staff tidak hanya mengerti akan kandungan dari visi misi jurusan melainkan juga mampu menerapkan dalam kegiatan perkuliahan ataupun saat memberikan pelayanan. Kaprodi jurusan HKn/PPKn juga senantiasa memberikan motivasi kepada seluruh dosen, staff bahkan mahasiswa. Hal tersebut dilakukan agar seluruh dosen, staff, dan mahasiswa memiliki kesadaran akan berperilaku baik yang mencerminkan visi misi. Disamping itu Kaprodi jurusan HKn/PPKn juga berusaha menampilkan perilaku baik, sebab mereka adalah sosok pemimpin yang dapat menentukan keberhasilan dalam menumbuhkan budaya berkarakter.

Kedua, nilai-nilai karakter yang dikembangkan oleh Kaprodi jurusan PPKn sifatnya fundamental, sedeharna dan mudah diimplementasikan. Nilai-nilai tersebut berkaitan dengan perilaku disiplin, komitmen, sopan santun, jujur, toleransi dan sikap pantang menyerah. Upaya tersebut dilakukan dengan melibatkan peran dosen sebagai cara untuk menanamkan karakter kuat terutama dikalangan mahasiswa, mengingat dengan adanya perkembangan zaman saat ini yang kian mengikis moral anak bangsa. Sehingga para dosen diharapkan mampu merancang pembelajaran yang menitikberatkan pada pengamalan nilai-nilai karakter.

Ketiga, dalam upaya menciptakan budaya berkarakter di jurusan PPKn di Universitas Wisnuwardhana Malang, Kaprodi menstimulus seluruh bawahan untuk mampu bekerjasama secara kolaboratif tanpa memandang latar belakang suku, ras, dan budaya. Disamping itu Kaprodi juga berusaha menampilkan perilaku baik sesuai dengan standar etika dan moral yang benar. Menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang mampu mengayomi dan memperhatikan kesejahteraan para dosen yang nantinya berdampak pada peningkatan kualitas mahasiswa terutama aspek keterampilan dan kepribadian. Disamping itu Kaprodi juga memfasilitasi para dosen untuk mengembangkan potensi dan karir melalui kegiatan pelatihan, studi lanjut maupun workshop.

Berbagai temuan tersebut juga didukung dengan pengamatan yang telah dilakukan peneliti ketika di lapangan. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa dalam upaya membentuk budaya berkarakter seluruh dosen pengampu mata kuliah di jurusan PPKn, sudah mengintegrasikan nilai-nilai karakter melalui pembiasaan-pembiasaan baik. Sebagai contoh sebelum kegiatan perkuliahan dimulai, dosen beserta mahasiswa melaksanakan doa bersama. Selain itu tampak juga kegiatan presentasi materi secara berkelompok yang disusul dengan sesi tanya jawab. Dari peristiwa tersebut tampak mahasiswa saling menyampaikan dan menerima pendapat tanpa adanya diskriminasi dan intoleransi. Dengan begini dapat disimpulkan bahwa Kaprodi jurusan HKn/PPKn di Universitas Wisnuwardhana Malang sudah mampu menjalankan perannya dengan baik sebagai pemimpin, terutama dalam upaya membentuk lingkungan berkarakter khususnya dikalangan dosen dan staff yang berdampak pada peningkatan keterampilan dan kepribadian mahasiswa.

3.2. Pembahasan

Indonesia terkenal sebagai negara yang kaya akan budaya dan adat istiadat jelasnya memiliki beragam nilai-nilai luhur yang dipercaya oleh masyarakatnya. Nilai-nilai luhur tersebut menjadi landasan filosofis dalam mengembangkan pendidikan (Susanti, 2013). Menurut pandangan filosofis ini menempatkan manusia pada keadaan fitrahnya yang mampu memimpin kehidupan yang bermartabat, bermoral, jujur, berbudi luhur, memiliki karakter jati diri bangsa dan menghargai keragaman budaya dan nilai ajarannya (Suyitno, 2013). Oleh karena itu, pendidikan harus mampu memfasilitasi manusia untuk mengembangkan potensi dirinya, bukan hanya perihal penguasaan akademik melainkan juga mampu memahami serta mengamalkan nilai-nilai luhur dalam kehidupan sehari-hari.

Nilai-nilai luhur tersebut harus dapat diintegrasikan kedalam visi dan misi setiap lembaga pendidikan. Visi dan misi dapat dikatakan sebagai landasan atau keyakinan yang menjadi target utama yang mencerminkan kualitas dari suatu lembaga. Seorang pemimpin jurusan yakni Kaprodi adalah sosok penting yang mempengaruhi para bawahan untuk mampu bekerjasama secara kolaboratif dalam upaya mencapai tujuan yang terkandung dalam visi dan misi tersebut (Hidayat et al., 2019; Juharyanto, 2017; Sholeh, 2017). Visi dan misi merupakan keyakinan yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga pendidikan yang nantinya juga menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia unggul.

Memasuki dekade akhir ini terutama dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, diperlukan mutu lulusan yang bukan hanya memiliki kecakapan akademik saja melainkan juga memiliki kepribadian baik, berkahlak dan menjunjung tinggi nilai moral dan etika (Cahyaningrum et al., 2017; M. P. Dewi et al., 2020). Untuk menciptakan sumberdaya manusia yang relevan dengan masanya, seorang Kaprodi menduduki peranan vital dalam menumbuhkan pemahaman akan pentingnya nilai-nilai karakter kepada seluruh dosen dan staff yang nantinya dapat berdampak pada kegiatan perkuliahan mahasiswa. Kaprodi mengkoordinasikan kepada seluruh bawahan agar nilai-nilai karakter ada dapat diimplementasikan bukan hanya sebatas ide melainkan tampak dalam aksi nyata di lingkungan perguruan tinggi.

Kaprodi jurusan HKn/PPKn dapat menentukan prioritas nilai-nilai karakter yang nantinya menjadi fokus utama yang dikuatkan di lingkungan perguruan tinggi. Lickona (2013) mengemukakan bahwa untuk menguatkan karakter di lembaga pendidikan perlu dilakukan secara langsung melalui pembiasaan-pembiasaan baik dalam kegiatan pembelajaran maupun non pembelajaran seperti halnya disiplin, saling menghormati, sopan santun yang nantinya akan berdampak pada penciptaan budaya karakter. Karakter merupakan perwujudan sikap yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku karena adanya motivasi dan keterampilan diimbangi dengan keinginan dalam diri seseorang untuk berbuat baik (Rozi & Jannah, 2021; Suhardi, 2013).

Membentuk budaya berkarakter di lingkungan perguruan tinggi tidaklah mudah, perlu adanya kesepahaman semua unsur pendidik (dosen) maupun para staff terutama dalam memahami nilai-nilai karakter yang terkandung dalam visi dan misi. Sehingga nanti Kaprodi jurusan HKn/PPKn di Universitas dapat menentukan strategi yang tepat untuk mewujudkan (Sulastri et al., 2021; Utaya & Wafaretta, 2021). Adanya komunikasi terbuka, kerjasama kolaboratif, motivasi yang kuat, pendirian yang teguh, sabar, apresiatif serta gigih dalam

memperjuangkan organisasi menjadi nilai penting dalam kepemimpinannya sebagai seorang Kaprodi terutama dalam mewujudkan lingkungan berkarakter yang berdampak pada pembentukan karakter mahasiswa yang kokoh dan siap menghadapi aneka tantangan di masa depan (Alawiyah, 2012; R. R. Dewi et al., 2020; Rumapea, 2015).

4. Simpulan

Keberhasilan pendidikan tinggi bukan hanya diukur dari seberapa besar mutu lulusan dapat menyerap keilmuan yang diperoleh dibangku perkuliahan, melainkan bagaimana mereka dapat menampilkan pribadi yang baik sesuai dengan etika dan moral. Keberhasilan tersebut sangat ditentukan oleh kualitas dan peran pemimpin ditingkat jurusan yaitu Kaprodi. Peran utama Kaprodi antara lain mensosialisasikan nilai-nilai karakter yang terkandung pada visi dan misi jurusan kepada seluruh dosen dan staff serta mampu mempraktikkan secara langsung dalam proses kepemimpinannya. Kegigihan, kesabaran dan pendirian teguh dalam konteks ini, akan berdampak pada keberhasilan Kaprodi dalam mewujudkan budaya berkarakter di lingkungan perguruan tinggi. Dengan memaksimalkan peran seluruh unsur pendidik yang ada di jurusan akan membantu Kaprodi dalam menciptakan mutu lulusan yang unggul dan berkualitas dari segi karakter.

Daftar Rujukan

- Alawiyah, F. (2012). Kebijakan dan Pengembangan Pembangunan Karakter Melalui Pendidikan di Indonesia. *Aspirasi*, 3(1), 87–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.46807/aspirasi.v3i1.259>
- Cahyaningrum, E. S., Sudaryanti, & Purwanto, N. A. (2017). Pengembangan Nilai- Nilai Karakter Anak Usia Dini Melalui Pembiasaan Dan Keteladanan. *Jurnal Pendidikan Anak*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jpa.v6i2.17707>
- Dewi, M. P., Marsyidin, S., & Sabandi, A. (2020). Analisis Kebijakan dan Pengelolaan Pendidikan Dasar terkait Standar Kompetensi Lulusan di Sekolah Dasar. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 144–152. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.117>
- Dewi, R. R., Suresman, E., & Mustikasari, L. (2020). Implementasi Kebijakan Mata Kuliah Pendidikan Kewarganegaraan Sebagai Pendidikan Karakter Di Perguruan Tinggi. *Edueksos : Jurnal Pendidikan Sosial*
- Haryanto, A. (2023). Bangunkan Sahur Sambil Bawa Senjata Tajam, Belasan Remaja Cimahi Diamankan. *Sindonews.Com*. <https://daerah.sindonews.com/read/1057393/701/bangunkan-sahur-sambil-bawa-senjata-tajam-belasan-remaja-cimahi-diamankan-1679914994>
- Hidayat, R., Dyah M, V., & Ulya, H. (2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68. <https://doi.org/10.34125/kp.v4i1.394>
- Juharyanto. (2017). Superior Leadership in Remote Area Elementary School (Multisitus Study of Primary Schools in Bondowoso Regency). *Jurnal Sekolah Dasar*, 1(Tahun 26), 89–100. url: <http://jurnal.fip.um.ac.id/sekolahdasar>
- Lickona, T. (2013). Pendidikan Karakter Panduan Lengkap Mendidik Siswa Menjadi Pintar dan Baik (S. Lita (ed.)). Nusa Media.
- Rozi, F., & Jannah, I. K. (2021). Revitalisasi Pemberdayaan Budaya Karakter Nuansa Religiustik Dalam Membentuk Perilaku Pekerti Santri. *Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(1), 17–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.52431/murobbi.v5i1.334>
- Rumapea, M. E. M. (2015). Urgensi Pendidikan Karakter di Perguruan Tinggi Murni. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 7(1), 49–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.24114/jupiis.v7i1.2297>

- Sholeh, M. (2017). Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 41. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p41-54>
- Suhardi, D. (2013). Peran Smp Berbasis Pesantren Sebagai Upaya Penanaman Pendidikan Karakter Kepada Generasi Bangsa. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 3(3). <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i3.1248>
- Sulastri, S., Syahril, S., & Adi, N. (2021). Optimizing the Vision and Mission of Schools in Learning Leadership Based on Action Learning Schools. *Proceedings of the 2nd Progress in Social Science, Humanities and Education Research Symposium (PSSHERS 2020)*, 563(Psshers 2020), 363–368. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210618.068>
- Susanti, R. (2013). Penerapan Pendidikan Karakter Di Kalangan Mahasiswa. *Al-Ta Lim Journal*, 20(3), 480–487. <https://doi.org/10.15548/jt.v20i3.46>
- Suyitno, I. (2013). Pengembangan Pendidikan Karakter Dan Budaya Bangsa Berwawasan Kearifan Lokal. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i1.1307>
- De Vaus, D. A. (2014). *Surveys in social research*. Sydney, Australia: Allen & Unwin.
- Utaya, S., & Wafaretta, V. (2021). The vision, mission, and implementation of environmental education of adiwiyata elementary school in Malang City. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 802(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/802/1/012048>
- Zuhriy, M. S. (2011). Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf. *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19(2), 287. <https://doi.org/10.21580/ws.2011.19.2.159>