**PENGARUH KOMPETENSI GURU, KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA GURU**

**(SURVEI PADA GURU SMP WILAYAH DATARAN TINGGI PROVINSI SUMATERA UTARA)**

***THE INFLUENCE OF TEACHER COMPETENCE, PRINCIPAL LEADERSHIP, AND ORGANIZATION CULTURE ON COMMITMENT AND IMPLICATIONS TO TEACHERS PERFORMANCE***

***(SURVEY ON JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHER IN HIGHLAND REGION OF NORTH SUMATERA PROVINCE)***

**Oleh :**

**EFENDI**

**NPM. 149010030**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2018**

**ABSTRAK**

Efendi. Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Yang Berimplikasi Kinerja Guru (Survei pada Guru SMP Wilayah Dataran Tinggi Provinsi Sumatera Utara). Di bawah bimbingan Promotor Bapak Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS dan Co. Promotor Bapak Dr. H. Heru Setiawan, SE, MM.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen dan kinerja guru yang belum optimal. Penelitian ini dilakukan pada SMP Negri di 9 Kabupaten / Kota Wilayah Dataran Tinggi Provinsi Sumatera Utara. Tujuan penelitian ini menganalisis dan mengkaji secara deskriptif dan verifikatif terkait dengan Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Yang Berimplikasi Kinerja Guru.

Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang dilakukan secara deskriptif dan verivikatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *proportional* *cluster random sampling*. Sumber data dari data primer dan sekunder, dengan observasi, penyebaran kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan dengan analisis SEM

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: 1. Secara deskriptif Kompetensi guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru berada pada kategori Tidak Baik menuju Sangat Baik, sedangkan untuk variabel Budaya Organisasi berada pada kategori Lemah menuju Sangat Kuat dan Komitmen berada pada kategori Rendah sampai Sangat Tinggi. 2. Hasil penelitian verifikatif menunjukkan Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen baik secara simultan dan parsial. 3. Hasil penelitian verifikatif menunjukkan Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.

Hasil penelitian diperoleh: 1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari Variabel Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen dimana variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari Variabel Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen, 3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Variabel Komitmen Terhadap Kinerja Guru.

Kata kunci: Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja Guru.

**ABSTRACT**

Efendi. The Influence of Teacher Competence, Principal Leadership, and Organizational Culture on Commitment and Implications to Teachers Performance (Survey on Junior High School Teachers in Highland Region of North Sumatera Province). Under the guidance of Promoter Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS and Co. Promoter Dr. H. Heru Setiawan, SE, MM.

This research is motivated by teacher competence, principal leadership, organizational culture, commitment and teachers performance that have not been optimal. This research was conducted at Public Junior High School at 9 Regencies / Municipalities in Highland Region of North Sumatera Province. The purpose of this study is to analyzed and reviewed descriptively and verificatively related to the Influence of Teacher Competence, Principal Leadership, and Organizational Culture on Commitment and Implication to Teacher Performance.

The research method is quantitative method that done descriptively and verivikatif. The sampling technique is proportional cluster random sampling. Data sources from primary and secondary data, with observation, questionnaire, interviews and documentation. Analytical techniques used with SEM analysis

The results showed that: 1. Descriptively Teacher Competence, Principal Leadership and Teacher Performance are in category of Not Good to Very Good, while for Organizational Culture variable is in the Weak to Very Strong and Commitment category is in Low to Very High. 2. The results of verificative research show Teacher Competence, Principal Leadership, and Organizational Culture have positive and significant influence on Commitment both simultaneously and partially. 3. The result of verificative research shows that commitment has a positive and significant effect on Teacher Performance.

The results obtained: 1. There is a positive and significant influence simultaneously from Teacher Competence, Principals Leadership, and Organizational Culture to Commitment where the most dominant variable influence is Principal Leadership, 2. There is a positive and significant influence partially from Teacher Competence, Principal Leadership, and Organizational Culture to Commitment, 3. There is a positive and significant influence of the Commitment to Teacher Performance.

Keywords: Teacher Competence, Principal Leadership, Organizational Culture, Commitment and Teachers Performance

**DAFTAR PUSTAKA**

1. **Buku**

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah. 2015. **Nilai Akreditasi Sekolah**

Biro Pusat Statistik. 2015. **Sumatera Utara Dalam Angka**

Bush, Tony and Middlewood, David. 2005. ***Leading and Managing People in Education***. London: Sage Publication.

Daft, Richard L. 2002. **Manajemen**. Edisi Kelima, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Dharma, Agus. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Jakarta: Erlangga.

Depdiknas, 2006, **Standar kompetensi kepala sekolah TK, SD, SMP, SMA dan SLB.** Jakarta: BP. Cipta Karya.

Dessler, Gary. 2006. **Manajeman Sumber Daya Manusia**. Edisi kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Indeks.

……….., 2007. **Manajeman Sumber Daya Manusia**. Edisi kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Indeks.

Ghozali, Imam. 2016. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23.** Semarang: Universitas Diponegoro.

Griffin, Ricky, 2004**, Manajemen**, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kemendikbud. 2015. **Referensi Data Pendidik Dan Kependidikan**

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2015. **Perilaku Organisasi**, Edisi Sembilan, Buku satu. Jakarta: Salemba Empat.

Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi.** Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2006. ***Human Resources Managemant***. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

………., 2011. **Manajeman Sumber Daya Manusia**. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, Wayne R. 2008. **Manajeman Sumber Daya Manusia**. Edisi kesepuluh. Jilid 2, Jakarta: Erlangga.

Mulyasa, E. 2003. **Kurikulum Berbasis Kompetensi**. Bandung: Remaja Rosdakarya.

………., 2007. **Menjadi Kepala Sekolah Profesional**. Bandung: Remaja Rosdakarya.

………., 2011. **Menjadi Guru Profesional**. Bandung: Remaja Rosdakarya

Musfah. Jejen. 2011. **Peningkatan Kompetensi Guru**. Jakarta: Kencana.

Mutohar, Masrokan P. 2013. **Manajemen Mutu Sekolah**. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

Nawawi, H. Ismail. 2015. **Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja**. Jakarta: Prenadamedia Group.

Palan, R. 2007. ***Competency Management***. Jakarta: PPM

Priadana, Sidik, 2013, **Materi Kuliah MSDM**, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Purwanto, Chandra Eka. 2013. **http://chandraekapurwanto.blogspot. co.id.**2013/03/perilaku-keorganisasian.html. tahun akses 2016.

Rahman, dkk. 2006. **Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**. Jatinangor: Alqaprint.

Rivai, Veithzal, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Jakarta: Rajagrafindo Persada.

………., 2014, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Jakarta: Rajagrafindo Persada

Robbins, Stephen P. 2002. **Perilaku Organisasi**, Jakarta: PT. Indeks.

………., 2006. **Perilaku Organisasi**, Jakarta: PT. Indeks

Robbins, Stephen P. dan Mary Coutler. 2010. **Manajemen**. Edisi Kesepuluh, Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. **Perilaku Organisasi**. Edisi Keduabelas, Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.

Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional.** Yogyakarta: Penerbit Andi.

Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung: Alfabeta.

………., 2013. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar. 2016. **Kepemimpinan Inovasi Pendidikan**. Bandung : Refika Aditama.

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2009. **Pengantar Manajemen**. Jakarta: Kencana.

Supardi. 2016. **Kinerja Guru**. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Suparlan. 2006. **Guru Sebagai Profesi**. Yogyakarta: Hikayat Publishing.

Susanto, Pendi. 2016. **Produktivitas Sekolah**. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, H. Edy. 2011**. Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana.

Tampubolon, Manahan. 2008. **Perilaku Keorganisasian, Perspektif Organisasi Bisnis**,Edisi II. Bogor : Ghalia Indonesia.

Thoha, Miftah. 2007. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Umar, Husein. 2004. **Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis***,* Cet ke 6. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada

Usman, Nurdin. 2002. **Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo, 2002, **Kepemimpinan Kepala Sekolah,** Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2011. **Manajemen Kinerja**. Jakarta : Rajawali Pers.

Wibowo. 2015. **Perilaku dalam Organisasi**. Edisi kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2007, **Budaya dan Iklim Organisasi,** Jakarta: Salemba Empat.

………., 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Salemba Empat.

Wirawan. 2014. **Kepemimpinan**. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Yukl Gary A., 2007, ***Leadership in Organization****,* Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA

Zwell, Michael. 2000. ***Creating a Culture of Competence***. New York: John Wiley & Sons, Inc.

1. **Peraturan dan Undang-Undang**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 **Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 **Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah**.

PP No. 74 tahun 2008 **Tentang Guru**.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 **Tentang Sistem Pendidikan Nasional**

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 **Tentang Guru Dan Dosen**.

1. **Jurnal dan Karya Ilmiah**

[Abdelaziz Swalhi](http://www.emeraldinsight.com/author/Swalhi%2C+Abdelaziz), [Saloua Zgoulli](http://www.emeraldinsight.com/author/Zgoulli%2C+Saloua), [Mahrane Hofaidhllaoui](http://www.emeraldinsight.com/author/Hofaidhllaoui%2C+Mahrane). 2017. **The Influence Of Organizational Justice On Job Performance: The Mediating Effect Of Affective Commitment**. Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 4, pp.542-559.

Alavos, Beatrice. 2006. ***Moving From Resistance To Agreement: The Case Of The Chilean Teacher Performance Evaluation***. International Journal of Educational Research [Volume 45, Issues 4–5](http://www.sciencedirect.com/science/journal/08830355/45/4), 2006, Pages 254–266.

Aldhaheri, Ali. 2017. ***Cultural intelligence and leadership style in the education sector***, International Journal of Educational Management, Vol. 31 Issue: 6, pp.718-735

Brahmasari, Ida Ayu. 2004. **Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos**. Disertasi. Universitas Airlangga. Surabaya.

Brooks, Jeffrey S., Anthony H. Normore. 2015. ***Qualitative research and educational leadership: Essential dynamics to consider when designing and conducting studies***, International Journal of Educational Management, Vol. 29 Issue: 7, pp.798-806

Carudin. 2011. **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu)**. Jurnal Invotec Volume VII No 2 Agustus 2011.

Efendi, Ali. 2011. **Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi, Keahlian Pimpinan dan Penerapan *Good Government Governance* Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kualitas Pelayanan (Studi Pada Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Se Wilayah Cirebon)**. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

[Elena Jurasaite - Harbison](http://www.emeraldinsight.com/author/Jurasaite-Harbison%2C+Elena). 2009. ***Teachers Workplace Learning Within Informal Contexts Of School Cultures In The United States And Lithuania***. Journal of Workplace Learning, Vol. 21 Iss: 4, pp.299 – 321.

Enawar. 2016. **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Etos Kerja Guru Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Tangerang Dan Kota Tangerang Selatan**. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Heryadi, R. Lukman. 2014. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**. Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial, Jilid 2, Nomor 3, Maret 2014, hlm. 276 – 285.

Heryana, Masduki. 2011. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Guru dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya pada Kompetensi Lulusan Rintisan SMA Bertaraf Internasional di Provinsi Jawa Barat.**Disertasi. Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Imran, Rabia, Kamaal Allil, Ali Bassam Mahmoud. 2017. ***Teacher’s turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment***, International Journal of Educational Management, Vol. 31 Issue: 6, pp.828-842

[Jon Welty Peachey](http://www.emeraldinsight.com/author/Welty+Peachey%2C+Jon), [Laura J. Burton](http://www.emeraldinsight.com/author/Burton%2C+Laura), [Janelle E. Wells](http://www.emeraldinsight.com/author/Wells%2C+Janelle). 2014. ***Examining The Influence Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, And Job Search Behaviors On Turnover Intentions In Intercollegiate Athletics***. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Issue: 8, pp.740-755.

Karakus, Mehmet – Aslan Battal. 2009. ***Teacher Commitment Focuses : A Three Dimentioned View***. Journal of Management Development, Vol. 28 Iss: 5, pp.425 – 438.

Kasekende, Francis, John C. Munene, Samson, Omuudu Otengei, Joseph Mpeera Ntayi. 2016. ***Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour: The role of empowerment***, International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 2, pp.252-270

Kurnaedi, Endang. 2016. **Pengaruh Peran Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Manajemen Sarana Dan Prasarana Terhadap Kompetensi Dan Implikasinya Pada Kinerja Guru Serta Dampaknya Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Survey Dilakukan Pada SMK Negeri di Wilayah III Provinsi Jawa Barat)**. Disertasi. Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Lie, Darwin. 2012. **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru terhadap Motivasi dan Komitmen Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMA Di Lima Kabupaten – Kota Di Provinsi Sumatera Utara).** Disertasi. Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Lotunani, Alamsyah. 2014. **Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Dan Kinerja Serta Kepuasan Dengan Variabel Imbalan Sebagai Moderator (Studi Pada Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Di Kota Kendari Provinsi Sulawesi Ten)**. Disertasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Machasin. 2017. **Analisis Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan Serta Implikasinya Bagi Kinerja Pegawai PDAM Di Provinsi Riau**. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung

Masruri, H., M., Bay. 2014. **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, kompetensi Guru dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Budaya Organisasi Sekolah Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru SMK Negri di Kota Tanggerang**. Disertasi. Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

[Max Fridell](http://www.emeraldinsight.com/author/Fridell%2C+Max), [Rebecca Newcom Belcher](http://www.emeraldinsight.com/author/Newcom+Belcher%2C+Rebecca), [Phillip E. Messner](http://www.emeraldinsight.com/author/Messner%2C+Phillip+E). 2009. ***Discriminate Analysis Gender Public School Principal Servant Leadership Differences***. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 8, pp.722 – 736.

[Maryam Al-Sada](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Sada%2C+Maryam), [Bader Al-Esmael](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Esmael%2C+Bader), [Mohd. Nishat Faisal](http://www.emeraldinsight.com/author/Faisal%2C+Mohd+Nishat). 2017. **Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar**. EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2, pp.163-188.

Perillo Suzanne. 2006. ***Practice enhancement: optimising teaching performance in schools***, International Journal of Educational Management, Vol. 20 Issue: 5, pp.365-379

Rahmat and Muhammad Said. 2016. ***Students and Users's Perception on the Development of Professional Competency of the Alumni of Education of Islamic Religion of the Faculty of Education and Teaching at the State Institute for Islamic Studies (IAIN) Surakarta Indonesia***. Jurnal Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 10(4) February 2016, Pages: 10-16.

Shalahuddin, Ahmad. 2013. **Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat**. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 6. No. 1.

Solomon, C. B. 2007. ***The Relationships Among Middle Level Leadership, Teacher Comittment And Engagement The Dimensions Of Ideology And Comittment, Teacher Collective Efficacy, And Student Achievement.*** [http://edt.missouri,edu/ Winter2007/Dissertation/SolomonC-050407-D6620/research.pdf](http://edt.missouri,edu/Winter2007/%20Dissertation/%20SolomonC-050407-D6620/research.pdf). diakses tahun 2016.

Sukartini, Titian. 2011. **Pengaruh Faktor Organisasi Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Pembentukan Kompetensi Lulusan SMPN Wilayah III Cirebon**. Disertasi. Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Syahril. 2011. **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru serta Dampaknya Pada Kompetensi lulusan (Survei pada SMK di Provinsi Riau).** Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Yogaswara, Sri Marten. 2011. **Pengaruh Komponen Pelatihan Terhadap Prestasi dan Implikasinya Pada Kompetensi Guru Peserta Pendidikan dan Latihan Profesi Guru di Rayon 34 Sertifikasi Guru Tahun 2010.** Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.

Yusup, Ucup. 2016. **Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai (Survei Pada Aparatur Pengelola Keuangan Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat).** Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan. Bandung.