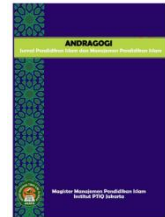


## POLA MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENANAMKAN KARAKTER RELIGIUS SISWA (STUDI DI SMK IT KHOIRUL UMMAH).

Article Type : Research Article  
Date Received : 13.06.2021  
Date Accepted : 18.07.2021  
Date Published : 29.10.2021  
DOI : [doi.org/10.36671/andragogi.v1i3.66](https://doi.org/10.36671/andragogi.v1i3.66)



**Doti Irawati, Siswanto**

<sup>1,2</sup>IAIN Curup, Indonesia (Dotiirawati3@gmail.com)

---

**Kata Kunci :**

Pola Manajemen,  
Kepala Sekolah,  
Karakter Religius.

---

**Abstrak**

Pola Manajemen kepala sekolah dalam menanamkan karakter religius pada siswa di SMK IT Khoiru Ummah yaitu sebagai usaha untuk menumbuhkan karakter masing-masing siswa agar menjadi insan yang mulia. Untuk mengetahui permasalahan dan mendapatkan data yang akurat, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara serta dokumentasi. Dan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa Pola Manajemen kepala sekolah dalam menanamkan karakter religius pada siswa di SMK IT Khoiru Ummah adalah adalah suatu bentuk implementasi atau usaha kerja keras untuk mmeberikan asupan-asupan kepada siswa tentang pendidikan religius mellalui berbagai macam program yang dibuat dan disusun. Harapannya agar kedepan siswa yang berada dilingkungan SMK IT Khoiru Ummah akan menjadi peserta didik yang berkarakter religius sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah. Adapun kegiatan yang diprogramkan dan dilaksanakan yaitu: (a) Sholat Dhuha, (b) Membaca Al-Qur'an dan Al-Matsurat, (c) Kegiatan Tahsin dn Tahfizh Siswa. Dengan semua program itu menjadikan titik tolak dan indikator berhasilnya proses pola manajemen yang dilakukan untuk menanamkan karakter religius pada siswa.

---

---

**Keywords:**

Management  
Pattern, Principal,  
Religious  
Character.

---

**Abstract**

The principal's management pattern in instilling religious character in students at SMK IT Khoiru Ummah is as an effort to grow the character of each student to become a noble human being. To find out the problem and get accurate data, the researcher used the method of observation, interviews and documentation. And using qualitative descriptive analysis techniques. From this research, it can be said that the principal's management pattern in instilling religious character in students at SMK IT Khoiru Ummah is a form of implementation or hard work effort to provide intakes to students about religious education through various kinds of programs that are created and arranged. The hope is that in the future students who are in the IT Khoiru Ummah SMK environment will become students with

---

---

---

religious character in accordance with the Qur'an and Sunnah. The activities that are programmed and implemented are: (a) Dhuha prayer, (b) Reading the Qur'an and Al-Matsurat, (c) Tahsin and Tahfizh activities for students. With all these programs, it is a starting point and indicator of the success of the management pattern process carried out to instill religious character in students.

---

---

## **A. PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting, tetapi mengapa masih saja kurang diperhatikan? kualitas mutu pendidikan yang rendah yang mengakibatkan matinya kreativitas peserta didik pasca sekolah dan jatuhnya rasa percaya diri peserta didik ketika menghadapi dunia kerja yang keras. Lulusan sekolah sering kali justru menjadi anak yang kurang berani dengan sifat jiwa mudanya yang kental, dan semakin jauh dari realitas masyarakat di sekitarnya.<sup>1</sup>

Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam team dan sebuah penerapannya manajemen memiliki subyek dan obyek. Pendidikan merupakan sebagai usaha belajar dan proses pembelajaran bagi peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.<sup>2</sup>

Kepala sekolah yang baik seharusnya memiliki pola manajemen yang baik untuk menumbuhkan kualitas dan kuantitas dari sekolahnya. Tanpa adanya manajemen yang baik maka sekolah yang dipimpin tidaklah akan terorganisasi dengan baik karena ujung tombak sekolah adapada pola manajemen yang dikelola oleh seorang kepala sekolah. Dalam menghadapi kondisi sosial, kepala sekolah merupakan padanan dari school principal yang bertugas menjalankan principalship atau kepala sekolahan. Istilah kepala sekolah, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah.<sup>3</sup> Kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Kepala sekolah orang yang terpilih secara selektif dari guru-guru yang ada disuatu sekolah.

---

<sup>1</sup> Muhamad Khoirul Umam, "Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam," *Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah* 8, no. 1 (2020): 61-74.

<sup>2</sup> Muhammad Faisal, "Manajemen Pendidikan Moderasi Beragama Di Era Digital," in *ICRHD: Journal of Internantional Conference on Religion, Humanity and Development*, vol. 1, 2020, 195-202; Saihu Saihu, "Komunikasi Pendidik Terhadap Anak Berkebutuhan Khusus Di Sekolah Khusus Asy-Syifa Larangan," *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2019): 418-40.

<sup>3</sup> Murni Yanto, "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menumbuhkan Kompetensi Sosial Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 10 Karang Anyar Rejang Lebong," *AR-RIAYAH: Jurnal Pendidikan Dasar* 4, no. 1 (2020): 83-91.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan suatu urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kemajuan pendidikan suatu sekolah sebagai lembaga pendidikan dipengaruhi peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Hal itu sangat ditentukan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia mulai dari aspek perencanaan sampai evaluasi. Dengan demikian efektivitas pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial. Hal ini ditegaskan oleh Sudarwan Danim menyatakan: "Dalam setiap lingkungan kerja, seorang pemimpin yang efektif adalah penting untuk memperlihatkan kelangsungan hidup yang sehat dan produktif ditempat kerja". Ini berarti manajemen didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan kinerja pendidik dan kependidikan yang baik serta sarana prasarana yang memadai maka penyelenggaraan pendidikan akan berkualitas.<sup>4</sup> Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di suatu lembaga pendidikan (sekolah). Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajarmengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>5</sup>

SMKIT Khoiru Ummah merupakan sekolah berbasis Islam yang ada di Rejang Lebong, tepatnya didesa Tasikmalaya. Sekolah ini merupakan sekolah kejuruan yang menanamkan nilai-nilai Islam untuk seluruh siswa-siswinya dengan berbagai program yang telah disusun oleh kepala sekolah. Proses manajemen disana mulai dari proses merencanakan program, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi serta mengevaluasi semua program yang telah dilaksanakan.

## **A. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk memperlihatkan pengaruh antar variable satu dan lainnya, menguji teori, memberikan penjabaran statistik, menaksir, membangun fakta, dan meramalkan hasilnya. Seperti yang dijelaskan Suryana bahwa metode kuantitatif adalah metode yang datanya berupa analisis menggunakan statistik dan angka-angka.<sup>6</sup> Penelitian dilakukan ketika dalam suatu penelitian pengamatan variabel terikat dan

---

<sup>4</sup> Abdon, Abdon. "Manajemen Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 6 Jelimpo." *Icrhd: Journal Of Internantional Conference On Religion, Humanity And Development*. Vol. 1. No. 1. 2020: 190.

<sup>5</sup> Abdon Abdon, "MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 6 JELIMPO," in *ICRHD: Journal of Internantional Conference on Religion, Humanity and Development*, vol. 1, 2020, 189-94.

<sup>6</sup> Suryana, "Metodologi Penelitian," *Universitas Pendidikan Indonesia*, 2010.

variabel-variabel bebas telah terjadi, pengumpulan data untuk menentukan adakah pengaruh antara dua variabel.

## B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK IT Khoiru Ummah untuk menanamkan karakter religius pada siswa yakni dengan cara membuat program kegiatan seperti Penguatan untuk religiusitas siswa. Adapun program-programnya yaitu sebagai berikut:

**Table: 1 Program atau Kegiatan di SMK IT Khoiru Ummah**

No	Kegiatan	Pelaksana
1	Apel Dewan Guru	Seluruh Guru
2	Sholat Dhuha, Almatsurat	Siswa dan Guru
3	Tahsin dan Tahfidz Qur'an	Siswa dan Guru

### Kegiatan Apel Pagi dewan Guru

No	Pola Manajemen	Pelaksanaan Manajemen	
	Perencanaan ( <i>Planning</i> )	a. Latar Belakang	Untuk mendisiplinkan peserta didik agar tidak terlambat ke sekolah dan dewan guru agar dapat disiplin waktu sebelum mengajar dikelas.
		b. Tujuan	Untuk membiasakan peserta didik selalu berdo'a terlebih dahulu sebelum melakukan aktifitas apapun, minimal dengan membaca <i>Bismillah</i> . Kemudian membaca Al-Qur'an dan kemudian dilaksanakan pembinaan.
		c. Waktu	Dilakukan setiap pagi hari, tepatnya pukul 06:45 WIB di halaman depan sekolah.
		d. Sasaran	Kepala sekolah dan dewan guru.
	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	Kepala sekolah memberikan tanggung jawabnya kepada dewan guru yaitu yang bertindak sebagai pembina apel.	
	Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> )	Berbaris dengan rapi di halaman depan sekolah, kemudian berdo'a dengan dipimpin oleh salah satu peserta didik.	

	Pengawawan ( <i>Controlling</i> )	Kepala sekolah mengontrol semua kegiatan yang dilakukan oleh staff dan seluruh pelaksana program kegiatan.
	Evaluasi ( <i>Evaluating</i> )	Evaluasi berjalan menyesuaikan permasalahan yang ditemukan, kemudian didiskusikan bersama dan mencari jalan keluar atau solusi terbaik untuk permasalahan tersebut. Contoh permasalahan; 1) terlambat mengikuti apel pagi atau do'a bersama, solusinya diberdirikan setelah kegiatan selesai. 2) ramai saat berlangsungnya kegiatan, solusinya ditegur.

**Sholat Dhuha dan Almatsurat**

No	Pola Manajemen	Pelaksanaan Manajemen	
	Perencanaan ( <i>Planning</i> )	a. Latar Belakang	Untuk memberikan asupan rohani kepada siswa.
		b. Tujuan	Untuk memberikan kebiasaan sholat sunnah sebelum waktu belajar dimulai.
		c. Waktu	Dilakukan setiap pagi hari, tepatnya pukul 06:45 WIB di Musalla sekolah.
		d. Sasaran	Siswa
	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	Kepala sekolah memberikan tanggung jawabnya kepada dewan guru khusus bidang Kerohanian yaitu yang betindak sebagai guru pendamping.	
	Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> )	Berkumpul didalam musalla sekolah, kemudian langsung masing-masing sholat dhuha kemudian dilanjutkan dengan membaca almatsurat.	
	Pengawawan ( <i>Controlling</i> )	Kepala sekolah mengontrol semua kegiatan yang dilakukan oleh staff dan seluruh pelaksana program kegiatan.	
	Evaluasi ( <i>Evaluating</i> )	Evaluasi berjalan menyesuaikan permasalahan yang ditemukan, kemudian didiskusikan bersama dan mencari jalan keluar atau solusi terbaik untuk permasalahan tersebut. Contoh permasalahan; terlambat datang kesekolah, solusinya dihukum oleh guru Bimbingan Konseling.	

**Kegiatan Belajar Tahsin, Tahfizh Qur'an**

No	Pola Manajemen	Pelaksanaan Manajemen	
	Perencanaan ( <i>Planning</i> )	a. Latar Belakang	Untuk membina siswa agar mahir dan lancar dalam belajar Qur'an.
		b. Tujuan	Untuk memberikan asupan pembelajarn qur'an yang menarik serta mudah dipahami dan dihapal.
		c. Waktu	Dilakukan setiap pagi hari sesuai jadwal, tepatnya setelah proses sholat dhuhu dilakukan.
		d. Sasaran	Siswa dan Guru
	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	Kepala sekolah memberikan tanggung jawabnya kepada dewan guru khusus bidang Thasin dan Tahfizh (T2Q) yaitu yang bertindak sebagai guru pengajar.	
	Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> )	Berkumpul didepan kelas, dimusalla, atau dihalaman depan kelas kemudian langsung membawa semua peralatan untuk belajar qur'an.	
	Pengawawan ( <i>Controlling</i> )	Kepala sekolah mengontrol semua kegiatan yang dilakukan dengan cara melihat dan memperhatikan semua pelaksanaan.	
	Evaluasi ( <i>Evaluating</i> )	Evaluasi berjalan menyesuaikan permasalahan yang ditemukan, kemudian didiskusikan bersama dan mencari jalan keluar atau solusi terbaik untuk permasalahan tersebut. Contoh permasalahan;tidak tuntas dalam pembelajaran qur'an, solusinya dengan pembinaan kembali agar nilainya mencukupi.	

Berdasarkan uraian diatas, bahwa manajemen seorang pemimpin yaitu Kepala Sekolah, dapat mengacu pada fungsi manajemen yang ditawarkan oleh ahli yaitu:

Menurut beberapa ahli dalam Krismawintari, Manajemen harus dilaksanakan dengan efektif, bekerja yang benar (berorientasi pada input-output), dan efisien, bekerja dengan benar (berorientasi pada cara untuk capai tujuan) dengan fungsi sebagai berikut: Perencanaan yang meliputi: Pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standard yang dibutuhkan untuk mencapai standard. Pengorganisasian yang meliputi: penentuan sumberdaya dan kegiatan yang

dibutuhkan untuk mencapai tujuan, Perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja untuk Penugasan dan tanggungjawab, Pendelegasian wewenang kepada individu, penyusunan personalia yang meliputi: penarikan, pelatihan, pengembangan, penempatan, dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja. Pengarahan yang meliputi: mendapatkan atau membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus dilakukan. Fungsi ini meminta para karyawan untuk bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi. Pengawasan yang meliputi: proses yang menjamin suatu kegiatan dapat terlaksana sesuai rencana dicapai dengan efektif dan efisien.<sup>7</sup>

Manajemen sekolah dalam melakukan kegiatan sekolah diperlukan: 1) Kepala sekolah yang mampu menjadikan sekolah secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang paling mutakhir, 2) Kepala sekolah mampu mengkondisikan dan mengkoordinasikan seluruh sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan; 3) Kepala sekolah dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan jika melakukan pendekatan secara manusiawi, 4) Kepala sekolah harus menyadari bahwa, sumber daya manusia adalah satu komponen penting dalam perencanaan organisasi, 5) dalam pengelolaannya, kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada, 6) Dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah, sangsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai kekuatan utama.<sup>8</sup>

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari seseorang, menurut Sumarno menyebutkan ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan factor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Sehingga kinerja seseorang dapat lebih meningkat dengan adanya dorongan dari dalam dirinya yang dimiliki oleh seseorang tersebut sebagai modal dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Astuti Rismayanti, "Mengenal Lebih Dekat Edmodo Sebagai Media E-Learning Dan Kolaborasi," 2012; Saihu Saihu, "Pendidikan Islam Di Era Pluralitas Agama Dan Budaya: Sebuah Kajian Resolusi Konflik Melalui Model Pendidikan Plrualisme," *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020): 317-30.

<sup>8</sup> Yanto, "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menumbuhkan Kompetensi Sosial Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 10 Karang Anyar Rejang Lebong."

<sup>9</sup> Jaliah Jaliah, Happy Fitria, and Alfroki Martha, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no. 2 (2020): 146-53.

Jadi, berdasarkan kesimpulan diatas, secara tidak langsung Pola manajemen kepala sekolah di SMK IT Khoiru Ummah belum maksimal melakukan pola manajemen yang baik sebagaimana yang dijelaskan oleh ahli diatas. Kemudian berdasarkan hasil observasi yang diamati bahwa program-program yang ditawarkan oleh Kepala Sekolah telah baik dan berjalan dengan sangat baik, dibuktikan dengan adanya format program yang telah disusun mulai dari awal hingga program yang jangka panjang. Program-program yang disusun telah memberikan manfaat yang bagus untuk menumbuhkan sikap karakter religius siswa, terbukti ketika pagi siswa diarahkan untuk sholat dhuha, kemudian membaca Al-Qur'an, Al-matsurat, kemudian mengikuti pembelajaran tahsin dan tahfizh dengan metode Wafa yang bagus dan luar biasa. Kemudian gurunya dirutinkan sebelum mengajar yaitu dengan adanya Apel pagi.

### **C. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, Pola Manajemen Kepala Sekolah dalam menanamkan karakter religius siswa adalah suatu bentuk implementasi atau usaha kerja keras untuk memberikan asupan-asupan kepada siswa tentang pendidikan religius melalui berbagai macam program yang dibuat dan disusun. Harapannya agar kedepan siswa yang berada dilingkungan SMK IT Khoiru Ummah akan menjadi peserta didik yang berkarakter religius sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah. Adapun kegiatan yang diprogramkan dan dilaksanakan yaitu: (a) Sholat Dhuha, (b) Membaca Al-Qur'an dan Al-Matsurat, (c) Kegiatan Tahsin dan Tahfizh Siswa. Dengan semua program itu menjadikan titik tolak dan indikator berhasilnya proses pola manajemen yang dilakukan untuk menanamkan karakter religius pada siswa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdon, Abdon. "MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 6 JELIMPO." In *ICRHD: Journal of Internantional Conference on Religion, Humanity and Development*, 1:189–94, 2020.
- Faisal, Muhammad. "Manajemen Pendidikan Moderasi Beragama Di Era Digital." In *ICRHD: Journal of Internantional Conference on Religion, Humanity and Development*, 1:195–202, 2020.
- Jaliah, Jaliah, Happy Fitria, and Alfroki Martha. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Journal of Education Research* 1, no. 2 (2020): 146–53.
- Rismayanti, Astuti. "Mengenal Lebih Dekat Edmodo Sebagai Media E-Learning Dan Kolaborasi," 2012.
- Saihu, Saihu. "Komunikasi Pendidik Terhadap Anak Berkebutuhan Khusus Di Sekolah Khusus Asy-Syifa Larangan." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2019): 418–40.
- — —. "Pendidikan Islam Di Era Pluralitas Agama Dan Budaya: Sebuah Kajian Resolusi Konflik Melalui Model Pendidikan Plrualisme." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020): 317–30.
- Suryana. "Metodologi Penelitian." *Universitas Pendidikan Indonesia*, 2010.
- Umam, Muhamad Khoirul. "Dinamisasi Manajemen Mutu Persfektif Pendidikan Islam." *Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah* 8, no. 1 (2020): 61–74.
- Yanto, Murni. "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menumbuhkan Kompetensi Sosial Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 10 Karang Anyar Rejang Lebong." *AR-RIAYAH: Jurnal Pendidikan Dasar* 4, no. 1 (2020): 83–91.