

Peran Manajemen Kepemimpinan, Pelatihan Dan Supervisi Terhadap *Pedagogical Content Knowledge* Di Madrasah

Mutadi^{1*}, Mudofir²⁾, Muhammad Munadi³

^{1,2,3} Institut Agama Islam Negeri Surakarta

*Email korespondensi: mutadi123@gmail.com

Abstract

Pedagogical knowledge in the context of PP No. 74 of 2008 is more equated with the term teacher pedagogic competence. Teacher pedagogic competence is the ability to manage student learning which at least includes understanding of educational insights or foundations, understanding of students, curriculum/syllabus development, learning design, implementation of educational and dialogical learning, utilization of learning technology, evaluation of learning outcomes, and development students to actualize their various potentials. This research was conducted using a correlational quantitative approach. The quantitative approach in research is an approach that emphasizes analysis on numerical data (numbers) that are processed by statistical methods. Basically, the quantitative approach is carried out in inferential research (in the context of testing the hypothesis) and relies on the conclusion of the results on a null probability of rejecting the hypothesis. With quantitative methods will be obtained the significance of the relationship between the variables studied. In general, quantitative research is research on a large sample. The leadership of high-quality madrasah principals with learning outcomes has been widely documented in various research results. A number of recent studies have shown that superior leadership is one of the determining factors in improving teacher performance, both in terms of professional competence and teacher pedagogy.

Keywords: *Manajemen, Leadership, Madrasah, Training and Supervision.*

Saran sitasi: Mutadi., Mudofir., & Munadi, M. (2021). Peran Manajemen Kepemimpinan, Pelatihan Dan Supervisi Terhadap Pedagogical Content Knowledge Di Madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 638-647. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2527>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2527>

1. PENDAHULUAN

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Terkait dengan kompetensi guru tersebut, Sintawati dan Indriani (2019: 421) menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas mengajarnya seorang guru perlu memiliki kompetensi *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) yang baik. Selanjutnya, PCK dideskripsikan sebagai pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh guru untuk menentukan strategi dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Dengan kata lain, PCK merupakan kemampuan dalam menyampaikan materi kepada peserta didik. Konsekuensinya, dalam menyampaikan materi, guru tidak hanya sekedar memberi materi tetapi perlu memilih strategi. Sehingga PCK juga merupakan ketepatan guru dalam

memilih pendekatan atau strategi dalam menyampaikan materi, karena tidak semua pendekatan atau strategi cocok digunakan untuk seluruh materi yang ada (Kulsum, 2017: 55; Sintawati dan Indriani, 2019: 421).

Istilah PCK, sebagai pengetahuan baru dalam mengajar, pertama kali diinisiasi dan diperkenalkan oleh Lee Shulman pada tahun 1986 (Park dan Oliver, 2008: 261-262). PCK merupakan perpaduan antara pemahaman materi ajar (*content knowledge*) dan pemahaman cara mengajar (*pedagogy knowledge*) yang perlu dimiliki oleh seorang guru. Implikasi dari hal ini adalah bahwa guru tidak cukup hanya menguasai materi ajar melainkan juga pengetahuan pedagogik dalam proses mengajarnya (Solihat, Suminawati, dan Afriza, 2019: 71). Ada sejumlah alasan yang kuat terhadap pentingnya seorang guru memiliki PCK yang memadai, diantaranya, menurut

Makaraka dan Sarwah (2018: 55) mengatakan bahwa tingkat kemampuan penguasaan PCK seorang guru sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam membangun pemahaman pada peserta didik sesuai tingkat pemahaman dan kerumitan materi pembelajaran. Di sisi lain, hasil penelitian yang dilakukan Setiawan, Maryani, dan Nandi (2018: 20) berkesimpulan bahwa seorang guru harus memiliki dan mengetahui tingkat kemampuan PCK-nya. PCK guru yang baik akan memiliki dampak terhadap ketercapaian konsep dan peningkatan kemampuan peserta didik. Alasan kuat lainnya yaitu dengan PCK memungkinkan guru dapat meningkatkan kinerjanya, di samping, PCK guru memiliki pengaruh nyata terhadap terciptanya pendidikan bermutu (Sopandi, 2019: 122; Dudung, 2018: 11).

Pedagogical knowledge dalam konteks PP No. 74 tahun 2008 adalah lebih disejajarkan dengan istilah *kompetensi pedagogik* guru. Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya (Rosyid, 2016: 449)

Selanjutnya, dalam melaksanakan tugas mengajarnya seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang memadai (UU Nomor 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1; Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007; 5). Kompetensi pedagogik dan profesional guru merupakan kompetensi yang penting bagi guru. Terkait dengan kompetensi pedagogik dan profesional guru, Guerriero (2013: 2) memaparkan temuan sejumlah riset yang menyatakan bahwa guru yang memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang tinggi sangat menentukan dalam menyajikan pembelajaran yang berkualitas dan mampu meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Namun sayangnya, laporan dari UNESCO dan *Global Education Monitoring* (GEM) tahun 2016 yang memperlihatkan bahwa *output* pendidikan di Indonesia menempati urutan peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang di dunia. Sedangkan, kualitas guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia (Utami, 2019: 518). Selanjutnya,

menurut Utomo (2019) pangkal persoalannya, sekali lagi, terletak pada rendahnya kompetensi guru. Meskipun guru sudah memiliki sertifikat pendidik namun realitas menunjukkan bahwa masih banyak guru yang kompetensi pedagogik dan profesionalnya tidak memadai.

Sejumlah data menunjukkan bahwa tingkat kompetensi pedagogik dan profesional guru masihlah belum menggembirakan. Neraca Pendidikan Daerah (NPD) yang dirilis oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan bahwa hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2020, untuk nilai kompetensi pedagogik guru masih berada pada nilai 50,43 dan nilai kompetensi profesional berada pada 55,46. Nilai-nilai ini masih sangat jauh dari nilai rata-rata yang diekspektasikan yakni 70. Sementara itu, untuk nilai UKG pada kompetensi pedagogik dan profesional guru di wilayah Kabupaten Kudus, yang akan menjadi wilayah penelitian masing-masing berada pada rata-rata 56,79 dan 66,56. Meskipun kedua nilai ini lebih tinggi di atas rata-rata nasional namun belum mencapai nilai ekspektasi rata-rata 70.

Berdasarkan data di atas maka juga dapat diinterpretasikan bahwa secara umum kompetensi pedagogik dan profesional guru, baik secara nasional maupun di lingkup Kabupaten Kudus, masih belum memadai. Konsekuensi dari rendahnya kualitas kompetensi pedagogik dan profesional guru ini akan memiliki dampak langsung (*direct impact*) pada rendahnya mutu pembelajaran yang dikelola. Realitas rendahnya kompetensi pedagogik dan profesional guru ini, selanjutnya, menjadi sesuatu sangat menarik untuk dilakukan penelitian dikaitkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti tuntutan pembelajaran kecakapan abad 21, diklat atau pelatihan guru, gaya kepemimpinan kepala madrasah, serta kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian adalah suatu pendekatan yang menekankan analisis pada data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti.

Pada umumnya, penelitian kuantitatif merupakan penelitian pada sampel besar (Sugiyono, 2016: 3; Sugiyono, 2015: 7).

Salah satu pendekatan dalam penelitian kuantitatif yakni penelitian korelasional. Pendekatan penelitian korelasional dipilih jika suatu penelitian bermaksud untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu variabel penelitian berhubungan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih variabel lain (Aslichati, 2010). Lebih jauh, Sukmadinata (2010) menjelaskan bahwa penelitian korelasional ditujukan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel lain. Hubungan antara satu dengan beberapa variabel lain dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi dan keberartian (signifikansi) secara statistika. Adanya korelasi antara dua variabel atau lebih, tidak berarti adanya pengaruh atau hubungan sebab akibat dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Korelasi negatif berarti nilai yang tinggi dalam satu variabel berhubungan dengan nilai yang rendah dalam variabel lain.

Dengan demikian, penelitian korelasional bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi. Dari penelitian ini dapat memperoleh informasi mengenai taraf hubungan yang terjadi, bukan mengenai ada tidaknya efek variabel satu terhadap variabel yang lain. Karakteristik dari penelitian ini adalah : (a) mempunyai latar belakang alamiah, (b) peneliti tidak sebagai objek penelitian (c) metode yang digunakan adalah kualitatif, (d) menggunakan analisis data secara induktif, (e) menggunakan teori dasar, (f) data yang dikumpulkan bersifat deskriptif, (g) lebih mementingkan segi proses dari pada hasil, (h) adanya batas yang ditentukan, (i) adanya alat ukur khusus untuk keabsahan data, (j) desain disusun secara sementara, (k) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) wawancara, (2) observasi, (3) dokumentasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2010:309) bahwa penelitian kualitatif secara umum terdapat empat teknik pengumpulan data, yaitu data dikumpulkan melalui teknik (1) observasi atau pengamatan, (2) wawancara, (3) dokumentasi, dan (4) triangulasi atau gabungan.

Keabsahan data adalah usaha meningkatkan derajat kepercayaan data apakah data tersebut dapat

dipertanggung jawabkan atau tidak. Untuk meningkatkan derajat keabsahan data agar dapat dipertanggung jawabkan secara optimal maka perlu ada uji keabsahan data. Uji keabsahan data dilakukan dengan memperpanjang partisipasi, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kajian kasus negative dan pengecekan anggota (Molleong, 2007:324).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN **Pedagogical Content Knowledge**

Teradapat sejumlah studi yang menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak meyakinkan antara pengetahuan konten guru dan prestasi peserta didik. Fenomena ini telah membingungkan para peneliti hampir selama 40 tahun. Selanjutnya, Shulman mengusulkan paradigma yang hilang (*missing paradigm*) dalam penelitian pendidikan pada tahun 1986, dengan ide *Pedagogical Content Knowledge* (PCK). PCK menantang praktik masa lalu yang menguji pengetahuan tentang materi pelajaran dan pedagogik secara terpisah. Ide ini memperjelas dan menghasilkan cara berpikir baru tentang hubungan antara pengetahuan guru dan praktik guru. Deskripsi Shulman tentang PCK beresonansi dengan banyak peneliti pendidikan dan memulai banyak penelitian tentang pengetahuan guru profesional. Namun, karena konstruksi PCK lebih didasarkan pada konseptualisasi daripada studi empiris, para peneliti bebas untuk merekonseptualisasikan gagasan PCK. Hasil dari rangkaian penelitian ini selama tahun-tahun berikutnya adalah perbedaan dalam interpretasi dan pemahaman terhadap PCK (Uzzo et al, 2018: 4)

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang PCK nampaknya perlu dilihat dari perspektif sejarah kehadiran PCK itu sendiri. Awalnya, dinamika pengetahuan terkait dengan dunia pembelajaran guru, fokus utamanya adalah pada materi pelajaran atau *Content Knowledge* (CK) yang dimiliki oleh guru. Namun perkembangan berikutnya, fokus utama tersebut mulai bergeser pada pengetahuan pedagogik atau *Pedagogical Knowledge* (PK), yang memberi penekanan pada praktik pedagogik di ruang kelas pembelajaran. Saat itu, kedua persoalan tersebut masih dipersepsikan seperti dua lingkaran yang terpisah. Selanjutnya, Hume et al (2019: ix) menceritakan bahwa Shulman mulai mengenalkan gagasan *Pedagogical Content Knowledge* keberbagai jurnal.

Posisi PCK sekarang berada pada irisan antara materi dan pedagogik. Ide ini membawa pemikiran bahwa antara materi (*content*) dan pedagogik (*pedagogical*) tidak lagi sebagai dua hal yang saling terpisah satu dengan yang lainnya. PCK, sekarang ini, telah menjadi pengetahuan tersendiri dalam dunia pembelajaran. PCK menyajikan pencampuran (*blended*) antara konten dan pedagogik menjadi pemahaman tersendiri tentang bagaimana topik, masalah, atau isu pembelajaran diorganisir, diwakili, dan disesuaikan dengan beragam minat dan kemampuan peserta didik, kemudian disajikan dalam pembelajaran di kelas (Mishra dan Koehler, 2006: 1020-1022).

Berdasarkan sejumlah kajian di atas maka dapat disimpulkan bahwa PCK adalah proses mencampurkan (*blended*) antara *Content Knowledge* (CK) dan *Pedagogical Knowledge* (PK) menjadi sebuah pemahaman tersendiri tentang bagaimana konten pembelajaran diorganisir dan disesuaikan dengan beragam minat dan kemampuan peserta didik, kemudian disajikan dalam proses pembelajaran di kelasnya. Di Indonesia, konsep PCK ini pernah disebut di dalam dokumen tentang pendidikan yang dirumuskan oleh Konsorsium Ilmu Pendidikan Indonesia, akan tetapi konsep itu belum dielaborasi dan tidak pernah muncul lagi di dalam dokumen-dokumen pemerintah selanjutnya (Sarkim, 2015). Selanjutnya, Setiawan, Maryani, dan Nandi (2018) mencoba mengaitkan PCK pada konteks kebijakan atau regulasi pendidikan yang ada di Indonesia. Mereka menyatakan bahwa persoalan kompetensi *Content Knowledge* telah diatur dalam regulasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) Nomor 47 Tahun 2008 pasal 3 ayat (7) dengan istilah *Kompetensi Profesional*. Sementara, *Pedagogic Knowledge* disepadankan *Kompetensi Pedagogik* yang tertera dalam PPRI Nomor 47 Tahun 2008 pasal 3 ayat (4).

Dari kajian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) merupakan penggabungan dari *Content Knowledge* dan *Professional Knowledge*. Selanjutnya, dalam konteks atau regulasi yang ada dalam pembelajaran di Indonesia, *Content Knowledge* sepadan dengan *Kompetensi Profesional*, sementara *Pedagogical Knowledge* dapat disepadankan dengan *Kompetensi Pedagogik*. Dengan demikian, PCK yang dimaksud dalam kajian ini adalah perpaduan kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik

guru. Lebih jauh, kompetensi pedagogik (*pedagogical knowledge*) guru dapat dilihat pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a yang sudah secara jelas mendeskripsikan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

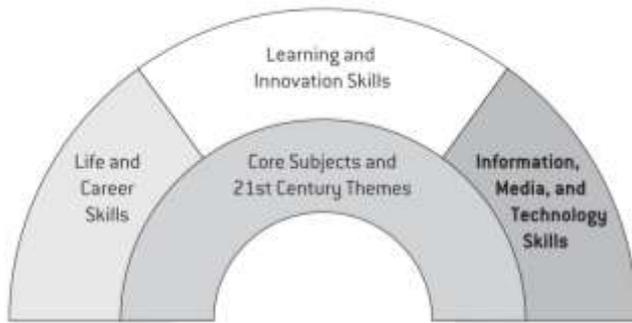
Sedangkan untuk kompetensi profesional (*content knowledge*) guru bisa dilihat dalam penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c yang menyatakan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Selanjutnya, secara terperinci kompetensi profesional dan pedagogik guru dapat dilihat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik guru (*pedagogical knowledge*) mata pelajaran dijabarkan ke dalam 10 buah kompetensi inti guru. Sementara, kompetensi profesional (*content knowledge*) guru mata pelajaran diuraikan ke dalam 5 buah kompetensi inti guru.

Kompetensi Guru di Pembelajaran Abad 21

Hubungan masyarakat di sekolah adalah upaya menyampaikan pesan-pesan positif, jalur komunikasi yang dirancang untuk menampilkan yang terbaik dari sekolah untuk mendapatkan dukungan masyarakat, membangun dan mempromosikan kemitraan dalam masyarakat. Humas yang efektif berarti sekolah meminta dan menerima informasi sama seperti mereka mengirimkannya. Program hubungan masyarakat yang baik dapat menunjukkan kepada mereka nilai timbal balik dari dukungan masyarakat (Carlsmith & Railsback, 2001: 7).

Trilling dan Fadel (2009: 60) membingkai kecakapan abad 21 tersebut ke dalam apa yang dikenal dengan nama *the 21st Century Knowledge-and-Skills Rainbow* atau Pelangi kecakapan abad 21. Kecakapan abad 21 yang oleh *Partnership for 21st Century* membaginya ke dalam 4 domain, yaitu: *Traditional Core Skills*, *Life and Careers Skills*, *Learning and*

Innovation Skills, serta *Information, Media, dan Technology Skills* sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut ini (Kivunja, 2015: 166).



Gambar. Pelangi pengetahuan dan kecakapan abad 21

Dari gambar di atas, Partnership for 21st Century Skills (2008: 13) memberikan penjelasan pada lapis bawah pelangi yaitu *Core Subjects and 21st Century Themes*, dimana *Core Subjects* terdiri dari sejumlah mata pelajaran inti yaitu: *English, Reading or language arts, World languages, Arts, Mathematics, Economics, Science, Geography, History*, dan *Government and civics*. Sementara untuk tema-tema pembelajaran (*21st Century Themes*) yang perlu diketengahkan pada pembelajaran abad 21 meliputi: *Global awareness, Financial, economic, business, and entrepreneurial literacy, Civic literacy*, dan *Health literacy*.

Selanjutnya, mengacu pada gambar lapis pelangi atas dari pengetahuan dan kecakapan abad 21, Pratiwi, Risnani, dan Nofiana (2019: 113) menyatakan bahwa, di abad 21, proses pembelajaran diarahkan untuk menjamin peserta didik memiliki keterampilan belajar dan berinovasi pada tiga domain penting yaitu *Life and Careers Skills, Learning and Innovation Skills*, serta *Information, Media, dan Technology Skills*. Pada domain pokok pertama, Pratiwi, Risnani, & Nofiana (2019: 113) menyatakan bahwa *Life and Career Skills* merupakan kemampuan untuk berperilaku adaptif dan positif yang perlu dikuasai peserta didik untuk mampu menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan dalam hidupnya maupun pekerjaannya secara efektif. Kecakapan ini meliputi *Flexibility and adaptability, Initiative and self-direction, Social and crosscultural interaction, Productivity and accountability*, serta *Leadership and responsibility*. Terkait dengan komponen yang ada dalam *Life and career skills* ini, Trilling dan Fadel (2009: 73 - 86).

Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran berkecakapan abad 21 juga dipengaruhi

oleh gaya kepemimpinan Kepala Madrasah. Peran kepemimpinan Kepala Madrasah juga sangat diharapkan untuk mampu berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru agar dapat menyelenggarakan pembelajaran berkecakapan abad 21 secara berkualitas. Menurut Gaol (2017: 2016) Kepala Madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional ini akan berusaha kuat untuk selalu memfokuskan diri menemukan aktivitas-aktivitas yang memiliki pengaruh dan hasil pada guru-guru. Karakter ini, bisa diprediksikan, akan membawa Kepala Madrasah untuk menemukan sejumlah aktivitas yang dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru untuk mengajar sesuai dengan tuntutan pembelajaran berkecakapan abad 21. Faktor lain yang diperkirakan bisa menjadi pemicu meningkatnya kemampuan guru dalam menyelenggarakan pembelajaran berkecakapan abad 21 adalah supervisi akademik pada guru yang dilakukan oleh pengawas madrasah. Salah satu bentuk supervisi akademik adalah supervisi klinis.

Supervisi klinis oleh pengawas ini akan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam menyiapkan guru untuk menjawab tantangan pembelajaran berkecakapan abad 21. Terkait dengan persoalan ini, selanjutnya, Nurcholiq (2017: 3-4) menyatakan bahwa dengan melihat karakteristik supervisi klinis yaitu menyadari bahwa proses pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks, maka perlu dilakukan observasi dan analisis. Melalui cara ini, pengawas madrasah akan mampu menemukan sejumlah kelemahan serta mampu mengembangkan proses pembelajaran yang lebih baik, termasuk kelemahan guru dalam tuntutan pembelajaran berkecakapan abad 21. Hal ini merupakan titik tolak keoptimisan bahwasanya supervisi klinis ini akan mampu meningkatkan sekaligus meng-*update* kemampuan kompetensi profesional dan pedagogical (PCK) guru sesuai tuntutan dinamika perkembangan pengetahuan dan teknologi, yang pada akhirnya guru akan mampu menyelenggarakan pembelajaran berkecakapan abad 21.

Pelatihan Guru

Beberapa tahun terakhir, tuntutan peningkatan pembelajaran yang berkualitas semakin mengemuka. Salah satu mekanisme penting untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menyajikan proses pembelajaran yang berkualitas adalah melalui diklat

atau pelatihan (*training*) dalam mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional (PCK) guru (Wulandari dan Iriani, 2019: 179; Craft dan Cohen dalam Creemers, 2013). Terkait dengan diklat atau pelatihan guru tersebut, Daryanto dan Bintoro (2014: 25) menyampaikan sejumlah alasan kuat bahwa pelatihan guru harus terus dilakukan karena mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu cepat dan *massive*. Dalam situasi peradaban yang terus berubah maka guru tidak boleh ketinggalan dengan perkembangan yang ada. Guru perlu memperoleh pengetahuan baru (*new knowledge*), keterampilan baru (*new skills*), kemampuan (*new ability*), serta perilaku yang sesuai dengan tuntutan peradaban.

Namun sayangnya, realitas menunjukkan bahwa sejumlah persoalan masih melekat pada pelatihan guru. Diaz-Maggioli (2004: 1-5) mencoba mengungkap sejumlah persoalan tersebut diantaranya adalah kebijakan dalam pelatihan guru masih bersifat *top-down decision making*, serta masih kurang bervariasinya model-model pelatihan guru. Persoalan lainnya, seperti, tidak semua guru dapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan, sedikit atau tidak ada dukungan dalam mentransfer gagasan pelatihan guru ke dalam pembelajaran di kelas, dan kurang memadainya sistem evaluasi pada pelatihan guru.

Persoalan tersebut masih diperparah lagi dengan materi pelatihan yang diberikan kepada guru terkadang hanya dalam bentuk *print out Power Point* yang dipaparkan oleh pembicara. Terkadang hal penting dalam paparan yang sebetulnya sangat berguna bagi guru-guru tidak tertulis dan pada akhirnya guru lupa akan hal penting tersebut. Permasalahan lain, masih ada sejumlah materi pelatihan yang diberikan sudah tidak *up date* lagi dikarenakan kurikulum dan silabus (kursil) pelatihan tidak segera dilakukan perubahan yang sejalan dengan tuntutan perkembangan yang ada, serta belum banyaknya penggunaan teknologi informasi sebagai media dalam pelatihan guru (Wulandari dan Iriani, 2019: 181) Oleh karena itu, pelatihan guru seharusnya disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan guru tidak dipaksakan dari Pusdiklat dan Balai Diklat Keagamaan, yang pada akhirnya hanya berkuat dipersoalan serapan anggaran dan sertifikat untuk kenaikan pangkat guru.

Pengambil kebijakan tidak boleh lagi memaksakan jenis mata diklat yang kurang mendukung terhadap kinerja guru. Lembaga pelatihan

guru juga harus memastikan bahwa apa yang telah dilatihkan benar-benar bisa terimplementasikan di dalam kelas dengan cara memberikan layanan bimbingan pasca pelatihan. Tak kalah pentingnya, Lembaga pelatihan hendaknya mempersiapkan instrumen evaluasi yang mampu menjamin kualitas sejak proses persiapan, pelaksanaan, dan pasca pelatihan guru tersebut, serta penyediaan bahan ajar dan penggunaan media informasi teknologi secara baik dalam pelatihan guru tersebut. Permasalahan lain yang cukup pelik untuk diatasi adalah kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Salah satu tantangan adalah bagaimana mempersingkat siklus atau giliran guru Madrasah Aliyah (MA) untuk mengikuti pelatihan. Dengan jumlah guru negeri dan swasta yang cukup banyak maka kesempatan guru MA untuk bisa mengikuti kembali pelatihan diperkirakan membutuhkan lebih dari siklus pelatihan enam tahun sekali. Oleh karena itu, nampaknya diversifikasi pelatihan atau diklat baru perlu dipikirkan agar siklus guru dalam mengikuti pelatihan bisa diperpendek.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas tinggi dengan capaian hasil pembelajaran telah banyak terdokumentasi pada berbagai hasil penelitian. Sejumlah penelitian terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan yang unggul merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja guru, baik pada aspek kompetensi profesional maupun pedagogik guru (Rachmawati, 2013: 20; Brundrett et al, 2003: ix). Kepala madrasah sebagai pemimpin memegang peran penting dalam membangun budaya mutu di madrasahnyanya. Oleh karenanya, Kepala Madrasah harus mampu menggunakan kepemimpinannya secara optimal. Menurut Yukl & Fleet (Xiaoxia et al, 2006: 12) menyatakan bahwa salah satu model kepemimpinan di abad 21 ini adalah model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap paling sesuai dengan efektivitas organisasi di abad 21 ini, karena prosesnya membawa dampak yang signifikan dalam perubahan sikap dan asumsi guru untuk membangun komitmen perubahan pembelajaran bermutu. Selanjutnya, terkait dengan model kepemimpinan tersebut, Bass dan Riggio (2006: xi) berargumentasi bahwa kepemimpinan transformasional sangat cocok untuk situasi kali ini, karena kepemimpinan ini memiliki titik tekan pada

motivasi intrinsik dan pengembangan positif pada kompetensi guru.

Masih terkait dengan kepemimpinan transformasional, Bass dan Riggio (2006: 4) memberikan penjelasan lanjutan bahwa Kepala Madrasah transformasional mampu memotivasi guru untuk melakukan lebih dari yang guru inginkan dan seringkali bahkan lebih dari yang guru pikirkan. Kepala Madrasah mendorong guru untuk menetapkan ekspektasi yang menantang dan biasanya guru bisa mencapai jauh lebih tinggi dari ekspektasi itu. Kepala Madrasah transformasional juga cenderung menjadikan guru lebih berkomitmen dan puas dalam kinerjanya. Selain itu, Kepala Madrasah transformasional mampu memberdayakan guru, memperhatikan kebutuhan guru, mengembangkan pribadi guru, serta membantu guru untuk bisa meningkatkan potensi kepemimpinan mereka sendiri. Dalam konstruksi kepemimpinan transformasional, Bass dan Riggio (2006: 5-7) mengidentifikasi empat faktor penting dan jenis perilaku kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai kepemimpinan transformasional, yakni bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki faktor-faktor: 1. Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence - II*), yakni menunjukkan apakah pemimpin memegang kepercayaan bawahan, mempertahankan rasa hormat, menunjukkan dedikasi kepada yang dipimpinnya, mengakomodasi harapan dan impian bawahan, dan bertindak sebagai panutan mereka; 2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation - IM*) yang mengukur sejauh mana pemimpin memberikan visi, menggunakan simbol dan gambar yang sesuai untuk membantu orang lain fokus pada pekerjaan mereka, dan mencoba membuat orang lain merasa pekerjaan mereka penting; 3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation - IS*), yang menunjukkan sejauh mana pemimpin mendorong orang lain untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara bertanya, memberikan masalah, melihat masalah lama dengan cara baru, menciptakan lingkungan yang toleran terhadap posisi yang tampaknya ekstrim, dan membina orang untuk mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan mereka sendiri dan organisasi; 4. Pertimbangan individual (*Individualized Consideration - IC*) yang menunjukkan sejauh mana para pemimpin menunjukkan minat pada kesejahteraan orang lain, menugaskan proyek secara individual, dan memperhatikan mereka yang tampaknya kurang terlibat dalam kelompok.

4. KESIMPULAN

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Berdasarkan hasil menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak meyakinkan antara pengetahuan konten guru dan prestasi peserta didik. Fenomena ini telah membingungkan para peneliti hampir selama 40 tahun. Selanjutnya, Shulman mengusulkan paradigma yang hilang (*missing paradigm*) dalam penelitian pendidikan pada tahun 1986, dengan ide *Pedagogical Content Knowledge (PCK)*. PCK menantang praktik masa lalu yang menguji pengetahuan tentang materi pelajaran dan pedagogik secara terpisah. Ide ini memperjelas dan menghasilkan cara berpikir baru tentang hubungan antara pengetahuan guru dan praktik guru. Deskripsi Shulman tentang PCK beresonansi dengan banyak peneliti pendidikan dan memulai banyak penelitian tentang pengetahuan guru profesional. Namun, karena konstruksi PCK lebih didasarkan pada konseptualisasi daripada studi empiris, para peneliti bebas untuk merekonseptualisasikan gagasan PCK. Hasil dari rangkaian penelitian ini selama tahun-tahun berikutnya adalah perbedaan dalam interpretasi dan pemahaman terhadap PCK. Kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas tinggi dengan capaian hasil pembelajaran telah banyak terdokumentasi pada berbagai hasil penelitian. Sejumlah penelitian terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan yang unggul merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja guru, baik pada aspek kompetensi profesional maupun pedagogik guru

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kami sampaikan kepada dewan redaksi *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)* ITB AAS Indonesia yang telah memberikan kesempatan, sehingga tulisan saya bisa diterbitkan.

6. REFERENSI

- Ahmad, Erni C., Isa, Abd Hamid., Zubaidi, Mohammad. 2020. *Pelaksanaan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Mengelola Pembelajaran Di Tk Dungalio Kabupaten Gorontalo*. Webinar Magister Pendidikan Nonformal Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo Tema: Pembelajaran Anak Usia Dini berbasis Sentra Alam dengan Pendekatan saintifik pada masyarakat Teluk Tomini Gorontalo, 8 September 2020 ISBN: 978-602-74311-5-7
- Ancok, Djamaludin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama
- Andriani, D. E. (2010). Mengembangkan profesionalitas guru abad 21 melalui program pembimbingan yang efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 111985.
- Anuli, Yahya. (2018). *Penerapan Supervisi Klinis Oleh Pengawas Dalam Meningkatkan Keterampilan Mengajar Guru*. TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 6, No, 1.
- Aseltine, J. M., Faryniarz, J. O., dan Rigazio-DiGilio, A. J. (2006). *Supervision for Learning*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development
- Aslichati L, Prasetyo B, Irawan P. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Avkiran, N. K. dan Ringle C. M. (2018). *Partial Least Squares Struktural Equation Modeling*. Gewerbestrasse, Switzerland: Springer
- Babuta, A. I., & Rahmat, A. (2019). Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru melalui Pelaksanaan Supervisi Klinis dengan Teknik Kelompok. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1-28.
- Bass, B. M., dan Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (Second Edition)*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bernard, J. M. dan Goodyear, R. K. (2014). *Fundamental of Clinical Supervision (Fifth Edition)*. London: Pearson Education Limited
- Biro Pusat Statistik, Data Guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Kudus (Up date 15 Juni 2020) diakses dari <https://www.bps.go.id>
- Brundrett, M., Burton, N., dan Smith, R. (2003). *Leadership in Education*. London: SAGE Publication
- Cleveland, J., Stockdale, M. & Murphy, K. R. 2000. *Women and Men in Organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creemers, B., Kyriakides, L., dan Antoniou, P. (2013). *Teacher Professional Development for Improving Quality of Teaching*. New York: Springer Dordrecht Heidelberg
- Daryanto dan Bintoro. (2014). *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Daryanto dan Karim, S. (2017). *Pembelajaran Abad 21*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. 2005. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta, 90
- Dewi, F. (2015). Proyek buku digital: Upaya peningkatan keterampilan abad 21 calon guru sekolah dasar melalui model pembelajaran berbasis proyek. *Metodik Didaktik: Jurnal Pendidikan Ke-SD-An*, 9(2).
- Díaz-maggioli, G. (2004). *Professional Development*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)
- Dirjen GTK, Kemendikbud. (2018). *Modul Supervisi Akademik - Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pengawas Sekolah dan Penguatan Kompetensi Pengawas*. Jakarta: Kemendikbud, Dirjen GTK, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan
- Gaol, N. T. L. (2017). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213-219.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Models*. Ashebero, USA: Statistical Publishing Associates
- Guerriero, S. (2013). Teachers' Pedagogical Knowledge and the Teaching Profession: Background Report and Project Objectives. dikutip di: http://www.oecd.org/education/cei/Background_document_to_Symposium_ITEL-FINAL.pdf
- Habibullah, A. (2012). Kompetensi Pedagogik Guru. *Edukasi* Volume 10 Nomor 3 September - Desember 2012. h. 362 – 377
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publication, Inc.

- Hasanah, D. S., Fattah, N., & Prihatin, E. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) kepemimpinan guru dan iklim kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan, 11*(2), 90-105.
- Hasanah, D. S., Fattah, N., & Prihatin, E. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) kepemimpinan guru dan iklim kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan, 11*(2), 90-105.
- Herring, M. C., Koehler, M. J. dan Mishra, P. (2016). *Handbook of Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) for Educators (Second Edition)*. New York: Routledge
- Hume, A. et al. 2019. *Repositioning Pedagogical Content Knowledge in Teachers' Knowledge for Teaching Science*. Singapura: Springer Nature Singapura
- Husain, S. N. (2014). Peranan Pengawas Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru di Kota Kendari. *Selami, 2*(40), 221409.
- Kayıkçı, Kemal., Yılmaz, Ozan., Şahin, Ahmet. 2017 *The Views of Educational Supervisors on Clinical Supervision*. Journal of Education and Practice Vol.8, No.21,
- Kemendikbud, 2020, Neraca Pendidikan Daerah, diakses di <https://npd.kemdikbud.go.id/> tgl 5 April 2021
- Kemendikbud. (2018). *Modul Supetvisi Akademik - Pedidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pengawas Sekolah dan Penguatan Kompetensi Pengawas*. Jakarta: Kemendikbud,Dirjen GTK, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan
- Kivunja, C. (2015). Unpacking the Information, Media, and Technology Skills Domain of the New Learning Paradigm. *International Journal of Higher Education, 4*(1), 166-181.
- Kleickmann, T., Richter, D., Kunter, M., Elsner, J., Besser, M., Krauss, S., & Baumert, J. (2013). Teachers' content knowledge and pedagogical content knowledge: The role of structural differences in teacher education. *Journal of teacher education, 64*(1), 90-106.
- Koehler, M. J. dan Mishra, P. (2008). *Handbook of Technological Pedagogical Content Knowledge (TPCK) for Educators*. New York: Routledge
- Makawimbang, J. H. (2013). *Supervisi Klinis Teori dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Makhrus, M., Harjono, A., Syukur, A., Bahri, S., & Muntari, M. (2019). Analisis Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) terhadap Kesiapan Guru sebagai "Role Model" Keterampilan abad 21 pada Pembelajaran IPA SMP. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA, 5*(1).
- Masliah, E. (2019). Pengembangan Model Supervisi Akademik Teknik Mentoring dalam Upaya Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review, 3*(2), 125-134.
- Mishra, P. dan Koehler, M. J. (2006). *Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge*. Colombia: Teacher College, Columbia University
- Munawaroh, Yuniarti Desi, & Memi Nor Hayat. 2015. *Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step*. Jurnal EKSPONENSIAL Volume 6, Nomor 2
- Munawaroh, Yuniarti Desi, & Memi Nor Hayat. 2015. *Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step*. Jurnal EKSPONENSIAL Volume 6, Nomor 2
- Nurcholiq, M. (2018). Supervisi klinis. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*(1), 1-25.
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2017). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan), 1*(1), 7-14.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Pratiwi, D. P., Risnani, L. Y., & Nofiana, M. (2019). Profil Life and Career Skills Siswa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Banyumas dalam Konteks 21st Century Skills. *Bioedukasi, 10*(2), 112-132.
- Rachmawati, Y. (2013). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang, Vol 01 No 01, 19-28*
- Rahawarin, C. dan Arikunto, S. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Volume 3, No, 2 173-188*

- Risnawati, (2014). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Sbderstrbrm, T., From, J., Lbvqvist, J & Tornquist, A. 2011. *From distance to online education: Educational management in the 21th century*. Annual Conference Dublin.
- Sole, F. B., & Anggraeni, D. M. (2018). Inovasi Pembelajaran Elektronik dan Tantangan Guru Abad 21. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: e-Saintika*, 2(1), 10-18.
- Sudjana, Nana. 2012. *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Suharsaputra, U. (2018). *Supervisi Pendidikan Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sukayana, I.W., Yudana, M., dan Divayana, D. G. H., 2019, Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Kerthawisata Denpasar, *JAPI*, Vol. 10 No. 2, Bulan Agustus Tahun 2019, 157 – 162
- Sukmadinata, N.S. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Supriyanto. 2009. *Metodologi Riset Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Indeks
- Syahputra, E. (2018, March). Pembelajaran abad 21 dan penerapannya di Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional SINASTEKMAPAN* (Vol. 1, No. 1, pp. 1277-1283).
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104-116.
- Triling, B. dan Fadel, C. (2009). *21st Century Skills - Learning for Life in Our Times*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Triling, B. dan Fadel, C. (2009). *21st Century Skills - Learning for Life in Our Times*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Departemen Pendidikan Nasional. Republik Indonesia, Jakarta, h.8.
- Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen
- Utami, Sri. (2019). Meningkatkan Mutu Pendidikan Indonesia Melalui Peningkatan. di *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*. Volume 2 Issue 1, 518-527
- Uzzo, S.M., Graves, S.B., Shay, E., dan Haford, M. (2018). *Pedagogical Content Knowledge in STEM: Research to Practice*. Switzerland: Springer
- Watkins, C. E. dan Milne, D. L. (2014). *Clinical Supervision*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N. (2016). Transformasi pendidikan abad 21 sebagai tuntutan pengembangan sumber daya manusia di era global. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika* (Vol. 1, No. 26, pp. 263-278).
- Wiratama, I. N. J. A., & Sintaasih, D. K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Wulandari, M. R., & Iriani, A. (2018). Pengembangan Modul Pelatihan Pedagogical Content Knowledge (PCK) Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional dan Kompetensi Pedagogik Guru Matematika SMP. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 177-189.
- Xiaoxia, P., Xiaoxia, P., dan Jing, W. (2006). *Transformational Leadership VS. Transactional Leadership - The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden*. (The Department of Business Studies Master in International Business FEC 685, Master Dissertation December 2006)
- Yamin, S. (2021). *Menguasai Smart PLS 3 dalam 5 Jam (Mudah dipahami dan Dipraktikkan)*. Depok: Bumi Statistika Consulting