

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hal penting dalam organisasi. Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyujuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah perlunya pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinan.¹

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara memimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.²

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar dapat menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.³

Terdapat banyak sekali pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Robin dalam

¹ Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 80.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 75.

³ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1998), 134.

T. Handoko bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Menurut J.M.P Fiffner dalam Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁴

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁵ Menurut E. Mulyasa mengutip teorinya Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Supardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup 3 (tiga) hal yang saling berhubungan yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut dan berinteraksi.⁶

Pembahasan tentang kepemimpinan telah menunjuk pada suatu fenomena kemampuan seseorang dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang lain dalam suatu kerjasama. Apabila dipadukan dengan istilah pendidikan, muncullah istilah kepemimpinan Pendidikan. Pendidikan sendiri menurut Langeveld dalam Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto adalah membimbing anak didik dari tingkat belum dewasa menuju ke kedewasaan. Berarti kriteria keberhasilan pendidikan adalah kedewasaan.

⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2008), 204.

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), 107.

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), 107-108.

Hadari Nawawi dalam mengartikan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain.
- b. Kepemimpinan adalah tindakan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok bergerak kearah tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.⁷

Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka akan muncul pengertian kepemimpinan pendidikan. Dirawat dan kawan-kawan memberikan definisi kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadis-hadis baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat An-Nahl ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:CV. Haji Masagung, 1990), 79

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا
 الطُّغُوتَ ۗ فَمِنْهُمْ مَن هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَن حَقَّتْ عَلَيْهِ
 الضَّلَالَةُ ۗ فَاسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ
 الْمُكذِبِينَ ﴿٣٦﴾

Artinya: Dan sesungguhnya kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah thaghut itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul). (Q.S. An-Nahl: 36).

Penjelasan ayat tersebut dalam tafsir Ibnu Katsir bahwa Allah subhanahu wa ta'ala. terus-menerus mengutus rasul-rasul-Nya kepada manusia dengan membawa risalah (tauhid) itu sejak terjadinya kemusyrikan di kalangan Bani Adam, yaitu sejak kaumnya Nabi Nuh, Allah mengutus Nabi Nuh kepada mereka. Nuh 'alaih salam adalah rasul yang mula-mula diutus oleh Allah kepada penduduk bumi, lalu diakhiri oleh Nabi Muhammad SAW. yang seruannya mencakup semua lapisan manusia dan jin, di belahan timur dan belahan barat bumi.⁸

Maka kehendak Allah Ta'ala yang bersifat syar'iyah, yang mereka gunakan untuk alasan adalah manfiy (tidak ada), karena Allah telah melarang mereka dari itu semua melalui lisan para Rasul-Nya. Adapun kehendak-Nya yang bersifat kauniyyah yaitu penguasaan semua itu terhadap mereka secara takdir, bukanlah merupakan dalil untuk mereka, karena Allah Ta'ala

⁸ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, (Lebanon: Dar Al-Kutub Ilmiah, t.th.), 382.

menciptakan neraka dan penghuninya yang berupa syaitan dan orang-orang kafir, sedangkan Dia tidak ridha kekufuran terhadap hamba-Nya. Dan Allah dalam hal itu memiliki hujjah (dalil) yang sangat mengena, dan hikmah yang sangat pasti. Kemudian sesungguhnya Allah Ta'ala telah memberi khabar, bahwa Dia benar-benar mengingkari mereka dengan menurunkan siksa di dunia setelah para Rasul itu memberi peringatan.

Maka dari itu Allah berfirman: *fa min Hum man HadallaaHu wa min Hum man haqqat 'alaiHidl-dlalaalatu fasiiruu fil ardlil fandhuruu kaifa kaana 'aaqibatul mukadz-dzibiin* (“Maka di antara umat itu ada orang-orang yang di beri petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya, maka berjalanlah kamu di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan [para Rasul],”) maksudnya tanyakanlah olehmu bagaimana kesudahan orang-orang yang menentang para Rasul dan mendustakan kebenaran. Bagaimana: “Allah telah menimpakan kebinasaan atas mereka dan orang-orang kafir akan menerima (akibat-akibat) seperti itu.” (QS. Muhammad: 10)

Dari pandangan dan pendapat di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam suatu kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

Pada saat proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif

merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ada empat: (1) gaya instruktif, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau bertugas, (2) gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4) gaya delegatif, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

Dari keempat gaya kepemimpinan yang efektif di atas masing-masing memiliki ciri-ciri, diantaranya:

- a. *Pertama*, gaya kepemimpinan instruktif, ciri-cirinya antara lain: (a) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) kadar direktif tinggi; (d) kadar suportif rendah; (e) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; (f) kemampuan motivasi pegawai rendah. Tingkat kematangan bawahan rendah.
- b. *Kedua*, gaya kepemimpinan konsultatif, ciri-cirinya mencakup antara lain: (a) kadar direktif rendah; (b) kadar suportif tinggi; (c) komunikasi dilakukan secara timbal balik; (d) masih memberikan pengarahan yang spesifik; (e) pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu. Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.
- c. *Ketiga*, gaya kepemimpinan partisipatif, ciri-ciri kepemimpinan partisipatif ini mencakup antara lain: (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; (b) secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan; (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; (d) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

(e) mendorong bawahan untuk berpartisipasi. Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non-directive*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan dan hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih sudiap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

- d. *Keempat*, gaya kepemimpinan delegatif, ciri-cirinya mencakup antara lain: (a) memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) memberikan suport dianggap tidak perlu lagi; (c) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; (d) tidak perlu memberi motivasi. Tingkat kematangan bawahan tinggi.

Perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru) karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan.

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang ada di dalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin

secara profesional kepada para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis, dan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan sepuluh program pendidikan di madrasah.

Sebagai administrator kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala madrasah mampu bekerja secara bersama dengan orang lain dalam organisasi madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sedangkan sebagai supervisor, kepala madrasah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal.⁹

Konsep manajemen sebenarnya agak berbeda. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Meskipun demikian keduanya saling melengkapi. Beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut Kotter dalam Tjiptono & Diana, antara lain: (a) manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas, kepemimpinan menanggulangi perubahan; (b) manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi; (c) manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi; (d) manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana. Oleh karena itu agar kepemimpinan kepala madrasah dapat efektif, maka kepala

⁹ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), 161.

madrasah selaku pemimpin di lembaganya diharapkan mampu menyeimbangkan antara aktivitas manajerial dan aktivitas kepemimpinannya.¹⁰

3. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Moh. Idochi Anwar mengatakan bahwa ada 4 (empat) syarat kemampuan yang harus dimiliki oleh para pemimpin pendidikan, yaitu:¹¹

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf didalam merumuskan perbaikan pengajaran disekolah dalam bentuk progam yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf disekolah lainnya.
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan progam-program supervisi.
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang berupa kompetensi dasar manajerial yaitu:¹²

- a. Ketrampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan tehnik-tehnik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk *technical skill* disesuaikan dengan status / tingkatan sipemimpin itu sendiri.

¹⁰ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, (Yogyakarta:Andi Offset, 2001), 155-156.

¹¹ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), 66.

¹² Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), 77-78

b. Ketrampilan manusiawi (*human skill*)

Ketrampilan yang menunjukkan kemampuan seseorang pemimpin didalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama. Untuk mencapai kemampuan demikian seorang pemimpin harus dapat mengenal dirinya sendiri, akseptansi diri sesama orang lain. Ketrampilan manusiawi sangat strategis untuk dapat memperoleh produktifitas organisasi yang tinggi karena dalam implementasinya terwujud pada upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya.

c. Ketrampilan koseptual (*conseptual skill*)

Ketrampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan ketrampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasi secara menyeluruh, mengetahui dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

B. Peningkatan Kinerja Guru

1. Definisi Kinerja Guru

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar.¹³ Menurut Mangkunegara: Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁴ Sedangkan Supardi mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan,

¹³ Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 65.

¹⁴ Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan”¹⁵

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Untuk mengetahui apakah tugas, tanggung jawab dan wewenang guru sudah dilaksanakan atau belum maka perlu adanya penilaian objektif terhadap kinerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah suatu proses yang dipergunakan oleh organisasi untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja guru erat kaitannya dengan standar kinerja yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan organisasi sesuai dengan standar yang dibakukan dan sekaligus sebagai umpan balik bagi pekerja sendiri untuk dapat mengetahui kelemahan, kekurangannya sehingga dapat memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya. Menilai kinerja guru dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi, kompetensi-kompetensi tersebut meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.¹⁶

Berdasarkan berbagai definisi tentang kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil prestasi yang telah dicapai oleh seorang guru baik dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab baik secara kualitas dan kuantitas merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan bidang profesinya untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan kesimpulan diatas, kinerja guru adalah prestasi atau hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas pendidik yang diembannya untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.

¹⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 45.

¹⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 69.

Guru saat ini merupakan sebutan bagi orang yang mentransfer pengetahuan dan dalam perkembangan ini guru adalah lebih ditekankan maknanya sebagai fasilitator dan pembimbing bagi peserta didik terkait dengan hal ini Syaiful Bahri Djamarah menyampaikan bahwa guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik dan orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, baik di lembaga pendidikan formal maupun lembaga pendidikan non formal seperti pendidikan di Masjid, Surau atau Musholla, rumah dan tempat lainnya.¹⁷

Sedangkan dalam Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini baik di jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁸ Guru merupakan figur sentral penyelenggaraan pendidikan, karena guru adalah sosok yang diperlukan untuk memacu keberhasilan peserta didiknya, betapun baiknya kurikulum yang dirancang para ahli dengan ketersediaan peralatan dan biaya yang cukup sesuai dengan pendidikan, namun pada akhirnya keberhasilan pendidikan secara profesional terletak dengan guru. Dengan demikian keberhasilannya pendidikan pada siswa sangat bergantung pada pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugasnya.¹⁹

Pendidik dalam Islam adalah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik (siswa) dari berbagai aspek, baik dari aspek lahiriyah maupun batiniyah atau moral dan intelektual dan sikap. Terkait dengan hal ini Ahmad Tafsir mengatakan bahwa sama dengan teori barat, pendidik dalam Islam siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik. Dalam Islam orang yang paling bertanggungjawab tersebut

¹⁷ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2000), 31.

¹⁸ Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Yogyakarta:Pustaka Yustisia, 2006), 8.

¹⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 5.

adalah orang tua (ayah ibu) anak didik. Tanggungjawab tersebut disebabkan sekurang-kurangnya dua hal, pertama karena kodrat; yaitu karena orang tua ditakdirkan pula bertanggungjawab mendidik anaknya. Kedua, karena kepentingan kedua orang tua, yaitu orang tua berkepentingan terhadap kemajuan perkembangan anaknya, sukses anaknya adalah sukses orang tuanya.²⁰

Guru, dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) diartikan sebagai orang yang pekerjaannya atau mata pencahariannya mengajar.²¹ Tetapi, sesederhana inikah arti guru? Kata guru dapat mengandung bermacam-macam interpretasi bahkan juga konotasi. Pertama, kata seorang (*a person*) bisa mengacu pada siapa saja asal pekerjaan sehari-harinya mengajar. Dalam hal ini bukan hanya ia seorang yang sehari-harinya mengajar di sekolah yang dapat disebut guru, melainkan juga “ia-ia” lainnya yang berposisi sebagai kyai di pesantren, pendeta di gereja, instruktur di balai pendidikan dan pelatihan, bahkan sebagai pesilat di padepokan. Kedua, kata mengajar dapat pula ditafsirkan bermacam-macam, misalnya menularkan pengetahuan dan kebudayaan kepada orang lain (sifat kognitif), melatih ketrampilan jasmani kepada orang lain (bersifat psikomotor), serta menanamkan nilai dan keyakinan kepada orang lain (bersifat efektif).²²

Menurut Gilbert H.Hunt dalam bukunya *Effective Teaching* sebagaimana dikutip oleh Dede Rosyada menyatakan bahwa guru yang baik itu harus memenuhi tujuh kriteria yaitu:

a. Sifat.

Guru yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan, bijaksana, dapat dipercaya, fleksibel, mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi

²⁰ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, Cet. VI, 2004), 74

²¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Balai Pustaka, Cet. I, 1988), 314

²² Fathul Mujib, *Super Power In Educating (Kegiatan Belajar Mengajar yang Super Efektif)*, (Yogyakarta:Diva Press, 2012), 81

siswa, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotipe siswa, bertanggung jawab terhadap kegiatan belajar siswa, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki penderangan yang baik.

b. Pengetahuan.

Guru yang baik juga memiliki pengetahuan dalam mata pelajaran yang diampunya dan mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu.

c. Apa yang disampaikan (materi)

Guru yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikannya mencakup semua unit bahasa yang diharapkan siswa secara maksimal.

d. Bagaimana mengajar

Guru yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara dan memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara kreatif, mendorong semua siswa untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi siswa.

e. Harapan

Guru yang baik mampu memberikan harapan pada siswa, mampu membuat siswa *akuntable*, dan mendorong orang tua untuk berpartisipasi dalam memajukan kemampuan akademik anaknya.

f. Reaksi guru terhadap siswa

Guru terhadap siswa, guru yang baik bisa menerima berbagai masukan, resiko dan tantangan lalu memberikan dukungan pada siswanya. Konsisten pada kesepakatan dengan siswa, bijaksana terhadap kritik, cepat dalam memberikan *feed back* dalam membantu siswa belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan latar belakang, sosial ekonomi dan kultur siswa.

g. Manajemen

Guru yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan mengorganisasi kelas secara efisien dan konsisten, meminimalisir gangguan,

dan mampu menciptakan suasana *edukative* yang *condusive*.²³

Kriteria guru yang baik banyak disampaikan oleh para ahli pendidikan menyangkut berbagai macam kategori atau ciri dari guru, hal itu pula disampaikan oleh Peter G. Beidle sebagaimana dikutip oleh Dede Rosyada bahwa menjadi guru yang baik seorang guru harus memiliki sepuluh kriteria yaitu berkeinginan untuk menjadi guru yang baik, berani mengambil resiko dengan menyusun tujuan yang muluk dan berjuang untuk mencapainya, memiliki sikap positif, selalu memanfaatkan waktu dengan baik, berpikir bahwa mengajar adalah sebuah tugas mulia, membuat siswanya selalu percaya diri yang seimbang dengan prestasinya, menciptakan kesadaran pada siswa bahwa perjalanan mencapai kompetensi masih panjang dan membuat mereka terus berusaha menambah pengalaman keilmuannya, pandai terhadap evaluasi yang diberikan siswanya mendengarkan pernyataan-pernyataan siswanya (aspriatif).²⁴

Dari pendapat pakar pendidikan tersebut dapat diambil suatu pemahaman bahwa untuk menjadi seorang guru yang baik. Harus memiliki kemampuan yang memadai yakni kemampuan profesi keguruan, kemampuan tersebut harus senantiasa dikembangkan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam perubahan zaman yang dinamis. Jadi seorang guru yang membimbing belajar mengajar tidak lain adalah untuk menanamkan sejumlah norma komponen ke dalam jiwa anak didik. Guru merupakan figur sentral penyelenggaraan pendidikan, menularkan pengetahuan dan kebudayaan kepada orang lain, melatih ketrampilan jasmani kepada orang lain, serta menanamkan nilai dan keyakinan kepada orang lain untuk memacu keberhasilan peserta didiknya.

²³ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokrasi (Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan)*, (Jakarta:Kencana, 2004), 113-114

²⁴ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokrasi (Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan)*, (Jakarta:Kencana, 2004), 115-117

2. Peran Guru

Dalam sistem dan proses pendidikan, guru memegang peranan penting. Peserta didik tidak mungkin belajar sendiri tanpa bimbingan seorang guru. Guru tetap diperlukan dalam kegiatan belajar mengajar meskipun di era kemajuan ini sistem belajar yang dimungkinkan siswa belajar mandiri.

Salah satu yang melandasi pentingnya guru harus terus berusaha mengembangkan diri karena pendidikan berlangsung sepanjang hayat. Hal ini berlaku untuk diri guru dan siswa di mana usaha seseorang untuk mencapai perkembangan diri serta karyanya tidak pernah selesai (hasilnya tidak pernah mencapai taraf sempurna mutlak). Selain itu bahwa sistem pengajaran, materi pengajaran dan penyampaiannya kepada siswa selalu perlu dikembangkan. Hal ini merupakan dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya pengembangan sistem pengajaran, pembenahan isi serta teknologi organisasi materi pengajaran dan pencarian pendekatan strategi, metode, teknik pengajaran (perkembangan diri siswa) selalu perlu dikaji dan atau dikembangkan demi efektivitas dan efisiensi kerja kependidikan.

Tugas guru dalam menjalankan profesi kependidikannya yang teramat luas, termasuk didalamnya tugas guru sebagai pendidik dan sebagai pengajar. Akan tetapi, muara tugas utama kedua peran tersebut terjadi pada arena proses pembelajaran, yaitu suatu upaya guru dalam menciptakan situasi interaksi pergaulan sosial dengan merekayasa lingkungan yang kondusif bagi terjadinya perkembangan optimal peserta didik. Upaya itu adalah membuat sinergi semua unsur yang terlibat bagi terciptanya lingkungan yang kondusif untuk terjadinya proses pembelajaran pada peserta didik.

Guru memainkan multi peran dalam proses pembelajaran yang diselenggarakannya dengan tugas yang amat bervariasi. Ia berperan sebagai motivator proses pembelajaran. Umar Tirtarahardja dan La Sulo menjelaskan dalam buku *Profesi Keguruan* bahwa peran guru dalam proses pembelajaran yaitu sebagai konservator, inovator, transmisor, transformator, organisator, planner, dan

evaluator. Jika berpegang pada pendapat tersebut, sedikitnya ada tiga belas peran dan tugas guru dalam proses sistem pembelajaran, yaitu sebagai konservator, inovator, transmitor, transformator, perencana, manajer, pemandu, organisator, koordinator, komunikator, fasilitator, motivator, dan penilai sistem pembelajaran.²⁵

- a. Sebagai *konservator (pemelihara)*, guru bertugas memelihara sistem nilai yang merupakan sumber norma kedewasaan. Dalam sistem pembelajaran, guru merupakan figur bagi peserta didik dalam memelihara sistem nilai. Dengan perannya sebagai konservator, guru sekaligus menjadi inovator (pengembangan) sistem nilai ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikaji dalam sistem pembelajaran itu. Jadi, guru bertugas bukan hanya memelihara sistem nilai tetapi juga mengembangkannya kepada tataran yang lebih luas dan lebih maju.
- b. Sebagai *transmitor (penerus)* sistem-sistem nilai, guru selayaknya meneruskan sistem-sistem nilai tersebut kepada peserta didik. Dengan demikian, sistem nilai tersebut dimungkinkan akan diwariskan kepada peserta didik sebagai generasi yang akan melanjutkan sistem nilai tersebut. Kestinambungan sistem-sistem nilai, guru bertugas menerjemahkan sistem-sistem nilai tersebut menjelma dalam pribadi peserta didik.
- c. Sebagai *manajer proses pembelajaran*, guru bertugas mengelola proses operasional pembelajarannya, mulai dari mempersiapkan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran. Di sini ditentukan siapa yang harus terlibat dalam proses pembelajaran serta sejauh mana tingkat keterlibatannya. Semua unsur yang diperkirakan menunjang atau menghambat berhasilnya proses pembelajaran dikelola sesuai dengan kondisi objektifnya masing-masing.
- d. Sebagai *pemandu (direktor)*, guru bertugas menunjukkan arah dari tujuan pembelajaran kepada

²⁵ Djam'an Satori, dkk., *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2008), hlm. 515

peserta didik. Kegiatan ini bukan saja memperjelas arah kegiatan belajar peserta didik, tetapi juga menjadi motivator bagi mereka untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah dirancang, baik oleh guru maupun dirancang bersama peserta didik.

- e. Sebagai *organisor (penyelenggara)*, guru bertugas mengorganisasikan seluruh kegiatan pembelajaran. Guru bertugas menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan pembelajaran mengajar sesuai dengan rencana. Ia bertindak sebagai narasumber (*resource person*), konsultan, pemimpin (*leader*) yang bijaksana dalam arti demokratis dan humanis (manusiawi) selama proses pembelajaran berlangsung. Tugasnya juga berupaya menciptakan proses pembelajaran yang edukatif yang dapat dipertanggungjawabkan, baik secara formal (kepada pihak yang mengangkat dan menugasinya) maupun secara moral (kepada peserta didik serta Tuhan yang menciptakannya).
- f. Sebagai *komunikator*, guru bertugas mengomunikasikan murid dengan berbagai sumber belajar. Pekerjaannya, antara lain memberikan informasi tentang buku sumber yang digunakan, tempat belajar yang kondusif, bahkan mungkin sampai menginformasikan narasumber lain yang ditugasi jika diperlukan.
- g. Sebagai *fasilitator*, guru bertugas menyediakan kemudahan-kemudahan belajar bagi siswa, seperti memberikan informasi tentang cara belajar yang efektif, menyediakan buku sumber yang cocok, memberikan pengarahan dalam pemecahan masalah dan pengembangan diri peserta didik, dan lain-lainnya.
- h. Sebagai *motivator*, guru bertugas memberikan dorongan belajar sehingga muncul hasrat yang tinggi untuk belajar secara intrinsik. Dalam proses pembelajaran, dorongan yang diberikan mungkin berupa penghargaan seperti pujian, bahkan seandainya diperkirakan hasil akan positif hukuman pun dapat

dilakukan dengan catatan tidak memberikan hukuman fisik seperti menampar, menjemur, dan sebagainya.

- i. Sebagai *penilai*, guru bertugas mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan data yang valid, reliabel, dan objektif, dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (*judgement*) atas tingkat keberhasilan pembelajaran tersebut berdasarkan kriteria yang ditetapkan, baik mengenai program, proses, maupun hasil (produk). Evaluasi terhadap produk, selain berguna untuk bahan pertimbangan dalam membuat keputusan, juga bermanfaat sebagai umpan balik (*feed back*) bagi proses dan masukan (*input*) serta tindak lanjut.²⁶

Sedangkan menurut Moh. Uzer Utsman, peran guru dalam pembelajaran yang paling dominan adalah:²⁷

- a. Guru sebagai demonstrator

Guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan, meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu pendidikan, baik teknis maupun konsep.

- b. Guru sebagai pengelola kelas

Guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar yang kondusif, mengurangi ketergantungan siswa pada guru dalam kelas.

- c. Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator guru harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan, menjadi perantara dalam hubungan antar manusia. Sebagai fasilitator hendaknya guru memfasilitasi penguasaan sumber bahan.

- d. Guru sebagai evaluator

Dengan penilaian, guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan dan keefektifan metode mengajar.

²⁶ Djam'an Satori, dkk., *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2008), 516-517

²⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 9-11

Menurut E. Mulyasa bahwa peran guru dalam proses belajar mengajar sedikitnya ada 19 (sembilan belas) peran guru yakni sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, inovator, teladan, pribadi, peneliti, pendorong kreatifitas, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pemindah kemah, pembawa cerita, aktor, emansipator, evaluator, pengawas, dan sebagai kulminator.

a. Guru sebagai pendidik

Guru adalah sosok yang menjadi tokoh, panutan, identifikasi bagi peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.

b. Guru sebagai pengajar

Guru dalam pembelajaran berperan membantu peserta didik yang sedang berkembang untuk mempelajari sesuatu yang belum diketahui, membentuk kompetensi dan memahami materi standar yang dipelajari. Untuk peran tersebut guru melakukan hal-hal antara lain: membuat ilustrasi, mendefinisikan, menganalisis, mensistesis, bertanya, merespon, mendengarkan, menciptakan kepercayaan, memberikan pandangan yang bervariasi, menyediakan media untuk mengkaji materi standar, menyesuaikan metode pembelajaran dan memberikan nada penasaran.

c. Guru sebagai pembimbing

Sebagai pembimbing guru harus merumuskan tujuan secara jelas, menetapkan waktu, memahami kegiatan belajar, melaksanakan penilaian, bertanggung jawab atas proses pembelajaran baik mental, emosi, kreatifitas, moral, dan spiritual dan peserta didik.

d. Guru sebagai pelatih

Peran guru adalah melatih peserta didik dalam pembentukan kompetensi dasar, sesuai dengan potensi masing-masing dengan memperhatikan perbedaan individual dan lingkungan.

e. Guru sebagai penasehat

Dalam peran ini guru dituntut untuk dapat memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.

- f. Guru sebagai pembaharu dan inovator
Peran ini mengharuskan guru untuk dapat menerjemahkan pengalaman yang telah lalu kedalam kehidupan yang telah lalu kedalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam istilah lain guru harus dapat mengkonstekstualisasikan teori lalu menjadi realitas kekinian.
- g. Guru sebagai model dan teladan
Dalam peran ini sosok guru sebagai pribadi dan segala perilakunya akan menjadi sorotan masyarakat dan khususnya peserta didik.
- h. Guru sebagai pribadi
Sebagai pribadi yang berkecimpung didalam pendidikan guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidikan.
- i. Guru sebagai peneliti
Pendidikan suatu bidang yang bersifat harmonis sehingga dengan kesadaran itu maka guru berusaha mengetahui yang terkait dengan pendidikan melalui penelitian.
- j. Guru sebagai pendorong kreativitas
Guru akan berusaha menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik dalam pembelajaran, sehingga peserta didik selalu tertarik dengan sesuatu yang disampaikan guru.
- k. Guru sebagai pembangkit pandangan
Guru merupakan sosok yang mampu memberikan landasan pikir bagi peserta didik akan hakikat dari segala sesuatu, sehingga mampu mengembangkan pandangan positif terhadap dunia dan martabat manusia.
- l. Guru sebagai pekerja rutin
Profesi guru dengan segala peranannya merupakan suatu profesi yang berat dimana guru bekerja dengan ketrampilan, kegiatan rutin dan kebiasaan tertentu. Rutinitas tersebut hendaknya tidak menjadi kendala untuk menciptakan situasi pembelajaran yang produktif dan kreatif.

- m. Guru sebagai pemindah kemah
Hidup dinamis guru harus mampu memindah-mindah dan membantu peserta didik meninggalkan yang lama menuju yang baru yang bisa mereka alami, dan memahami mana yang bermanfaat dan mana yang membahayakan peserta didik.
- n. Guru sebagai pembawa cerita
Guru hendaknya mampu membawa peserta didik mengikuti jalan cerita dan berusaha membuat peserta didik memiliki pandangan yang rasional terhadap sesuatu.
- o. Guru sebagai aktor
Guru dalam peran ini mampu membawa peserta didik kepada pemahaman teori dan konsep melalui penampilannya.
- p. Guru sebagai emansipator
Guru harus mampu memahami potensi peserta didik, menghormati setiap insan dan menyadari bahwa kebanyakan insan adalah “budak” stagnasi kebudayaan, guru harus mampu melihat sesuatu yang tersirat.
- q. Guru sebagai evaluator
Pengetahuan dan ketrampilan dan sikap dalam kegiatan penilaian dari kegiatan pembelajaran harus sudah dimiliki oleh seorang guru, penilaian penting karena hal ini adalah menetapkan kualitas hasil belajar.²⁸

3. Tugas Guru

Tugas guru harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua dan mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Tugas guru di masyarakat adalah sebagai suri tauladan, memberikan dorongan dan motivasi serta membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat.²⁹

²⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, Cet. II, 2005). 37-64

²⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 6-7.

Tugas guru secara umum adalah terbagi pada tiga tugas pokok yaitu tugas sebagai profesi, tugas sebagai makhluk sosial atau kemanusiaan dan tugas guru sebagai anggota masyarakat. Tugas guru sebagai profesi meliputi; mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan dan penerapan konsep atau teori. Tugas guru pada bidang kemanusiaan, guru dituntut untuk dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua bagi anak didiknya. menarik pada anak didik dan pada semua lapisan masyarakat. Tugas guru ketiga adalah tugas kemasyarakatan, ini berarti guru harus dapat mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral pancasila dan mencerdaskan bangsa.³⁰

Berkaitan dengan hal ini Al-Abrasy dalam Ahmad Tafsir berpendapat bahwa tugas guru adalah guru harus mengetahui karakter murid, guru harus selalu meningkatkan keahliannya, baik dalam bidang yang diajarkan maupun dalam metode pengajaran, guru harus mengamalkan ilmunya, jangan berbuat berlawanan dengan ilmunya.³¹

Tugas guru menurut Roestiyah, dalam mendidik anak didik adalah menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan dan pengalaman-pengalaman, membentuk kepribadian anak yang harmonis sesuai cita-cita dan dasar negara kita pancasila, menyiapkan anak didik menjadi warga negara yang baik sesuai undang-undang pendidikan, guru sebagai pembimbing, guru sebagai perantara dalam belajar, guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat, guru sebagai penegak disiplin, guru sebagai administrator dan manajer, guru

³⁰ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 7

³¹ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, Cet. VI, 2004), 79

sebagai seponsor kegiatan anak-anak, guru sebagai suatu profesi dan guru sebagai perencana kurikulum.³²

Dalam buku yang berjudul *Metodologi Pendidikan Agama Islam* dijelaskan bahwa tugas guru adalah sebagai pengajar (menyelenggarakan proses belajar mengajar), sebagai pembimbing (memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam mengatasi masalah-masalah baik bersifat akademik maupun non akademik) dan tugas guru sebagai administrator kelas (mencakup bidang tata laksana pengajaran, mengelola kelas, memanfaatkan prosedur dan mekanisme dan bertindak sesuai etika jabatan).³³

Tugas (peranan) dan tanggung jawab guru, apabila dikaji secara mendalam dan luas sesungguhnya berat dan kompleks, tidak sesederhana dan semudah yang dibayangkan banyak orang. Peranan dan tanggung jawab guru di setiap satuan pendidikan tidaklah terbatas hanya mendidik dan mengajar saja. Tidak saja dalam hubungannya dengan proses pembelajaran terhadap peserta didik, melainkan juga dalam kaitannya dengan kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dikatakan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam tugas pokok guru tersebut terkandung makna, bahwa dalam proses pembelajaran guru merencanakan dan melaksanakan pembelajaran melalui tugasnya mengajar. Guru memberikan bantuan kepada peserta didik dalam memecahkan masalah yang dihadapinya, pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai bagi peserta didik, dilakukan lewat tugas guru membimbing, mendidik, mengarahkan dan melatih. Sedangkan hasil proses pembelajaran yang telah

³² Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 38-39

³³ Tim Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Depag RI, 2002), 2-3

berlangsung (dilaksanakan), diketahui melalui pelaksanaan tugas guru menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Dari uraian tentang tugas guru secara umum dapat disimpulkan bahwa tugas guru agama Islam diharapkan mampu menanamkan nilai-nilai agama Islam (*value of religion*) dan dapat menjadi tauladan kepribadian muslim yang kuat. Pribadi yang sesuai ilmu dan amal bagi anak didiknya.

4. Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan gambaran kemampuan dari perilaku guru yang tampak sangat berarti hal ini sebagaimana didefinisikan oleh Charles E. Jonson dalam Usman bahwa “*competency as a rational performance which satisfactorily meet the objective for adisired condition*”.³⁴ Dalam buku yang berjudul *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, pengertian kompetensi profesional guru ialah kemampuan dasar yang dimiliki guru baik dalam bidang kognitif (seperti penguasaan bahan atau materi), efektif (seperti sikap mencintai profesinya) dan bidang psikomotor (seperti ketrampilan mengajar dan menilai hasil belajarnya).³⁵

Adapun pengertian kompetensi guru menurut Muh. Uzer Usman adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.³⁶ Berkaitan dengan kemampuan guru atau kualitas guru Raka Joni dalam Suyanto dan Hisyam mengatakan bahwa ada 3 (tiga) dimensi umum yang menjadi kompetensi tenaga kependidikan sebagai berikut:³⁷

a. Kompetensi personal atau pribadi

Seorang guru harus memiliki kepribadian yang mantap yang patut diteladani, dengan kompetensi ini

³⁴ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 14.

³⁵ Tim Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Depag RI, 2002), 4-5

³⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 14

³⁷ Suyanto dan Djihad Hisyam, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III*, (Yogyakarta:Adicita Karya Nusa, 2000), 29.

guru akan dapat memerankan dirinya menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran; *Ing Ngarso Sung Tulado, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.*

b. Kompetensi profesional

Artinya seorang guru harus memiliki pengetahuan yang luas, mendalam dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakan.

c. Kompetensi kemasyarakatan.

Seorang guru harus mampu berkomunikasi baik dengan siswa, sesama profesi, maupun masyarakat luas.

Uraian di atas, guru dikatakan profesional jika memenuhi syarat kompetensi baik kompetensi personal, profesional maupun kompetensi sosial. Kompetensi personal adalah kemampuan diri untuk menafsirkan pribadi dan kondisi jiwa pendidik kedalam perbuatannya sehari-hari, sesuai dengan tugasnya, seperti ramah, jujur dan kasih sayang. adapun kompetensi profesional adalah kemampuan teknis guru dalam penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan.

Kaitannya dengan kompetensi guru, Muh. Uzer Usman mengemukakan bahwa kompetensi guru adalah meliputi:

a. Menguasai landasan kependidikan

Mengenal tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, meliputi mengkaji tujuan pendidikan nasional, mengkaji tujuan pendidikan nasional dan menengah, meneliti kaitan antara tujuan pendidikan dasar dan menengah dengan tujuan pendidikan nasional, dan mengkaji kegiatan-kegiatan pendidikan pengajaran yang menunjang pencapaian tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat, meliputi mengkaji peranan sekolah ebagai pusat pendidikan dan kebudayaan, mengkaji peristiwa-peristiwa yang mencerminkan sekolah sebagai pusat pendidikan dan

kebudayaan, dan mengelola kegiatan sekolah yang mencerminkan sekolah sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan. Kemudian mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar, meliputi mengkaji jenis perbuatan untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap, mengkaji prinsip-prinsip belajar, menerapkan prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan belajar mengajar.

b. Penguasaan bahan pengajaran

Menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, meliputi mengkaji kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menelaah buku teks pendidikan dasar dan menengah, menelaah pedoman khusus bidang studi, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dinyatakan dalam buku teks dan buku pedoman khusus. Kemudian menguasai bahan pengayaan, meliputi mengkaji bahan penunjang yang relevan dengan bahan bidang studi atau mata pelajaran dan mengkaji bahan penunjang yang relevan dengan profesi guru.

c. Menyusun program pengajaran

Menyusun program pengajaran dimulai dari 1) menetapkan tujuan pembelajaran meliputi mengkaji ciri-ciri tujuan pembelajaran, dapat merumuskan tujuan pembelajaran, dan menetapkan tujuan pembelajaran untuk satu satuan pembelajaran/ pokok bahasan. 2) Memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, meliputi dapat memilih bahan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, dan mengembangkan bahan pelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Selanjutnya 3) Memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, meliputi mengkaji beberapa metode mengajar, dapat memilih metode mengajar yang tepat, dan merancang prosedur belajar mengajar yang tepat. 4) Memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, meliputi mengkaji berbagai media pengajaran, memilih media pengajaran yang tepat, membuat media pengajaran yang tepat, menggunakan

media pengajaran. 5) Memilih dan memanfaatkan sumber belajar meliputi, mengkaji berbagai jenis dan kegunaan sumber belajar, memanfaatkan sumber belajar yang tepat.

d. Melaksanakan program pengajaran

Melaksanakan program pengajaran ini dimulai dari 1) Menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, meliputi mengkaji prinsip-prinsip pengolahan kelas, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi suasana belajar mengajar, dan menangani masalah pengajaran dan pengolahan. 2) Mengatur ruang belajar meliputi, mengkaji berbagai tata ruang belajar, mengkaji kegunaan sarana dan prasarana kelas, mengatur ruang belajar yang tepat. 3) Mengelola interaksi belajar mengajar, meliputi mengkaji cara-cara mengamati kegiatan belajar mengajar, dapat mengamati kegiatan belajar mengajar, menguasai berbagai ketrampilan dasar mengajar, dapat menggunakan berbagai ketrampilan dasar mengajar.

e. Menilai hasil proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan

Menilai hasil proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan melalui 1) Menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, meliputi mengkaji konsep dasar penilaian, mengkaji berbagai teknik penilaian, menyusun alat penilaian, mengkaji mengolah dan menafsirkan data untuk menetapkan taraf pencapaian murid, dan dapat menyelenggarakan penilaian pencapaian murid. 2) Menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan meliputi menyelenggarakan penilain untuk perbaikan proses belajar mengajar, dan dapat memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan proses belajar mengajar³⁸

Demikian tentang kompetensi guru yang merupakan kemampuan dasar dan menjadi landasan bagi seorang bagi seorang guru dalam mengabdikan dirinya sebagai guru. Guru tidak hanya mengetahui dan menguasai konsep keguruan

³⁸ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, Cet. XVI, 2004), 117-119

dan pendidikan tetapi betul-betul melaksanakan apa-apa yang menjadi tugas dan peranannya.

5. Peningkatan Kinerja Guru

Secara sederhana peningkatan kemampuan kinerja guru dapat diartikan sebagai upaya membantu guru dalam pembelajaran, yang tidak mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi, yang terakreditasi menjadi terakreditasi. Kematangan, kemampuan mengelola sendiri, pemenuhan kualifikasi, merupakan ciri-ciri profesionalisme. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan profesional guru dapat juga diartikan sebagai upaya membantu kinerja guru yang belum profesional menjadi profesional.

Tugas guru dalam menjalankan profesi kependidikannya yang teramat luas, termasuk didalamnya tugas guru sebagai pendidik dan sebagai pengajar. Akan tetapi, muara tugas utama kedua peran tersebut terjadi pada arena proses pembelajaran, yaitu suatu upaya guru dalam menciptakan situasi interaksi pergaulan sosial dengan merekayasa lingkungan yang kondusif bagi terjadinya perkembangan optimal peserta didik. Upaya itu adalah membuat sinergi semua unsur yang terlibat bagi terciptanya lingkungan yang kondusif untuk terjadinya proses pembelajaran pada peserta didik.

Beberapa ahli mengatakan istilah kompetensi profesional, karena telah mencakup semua kompetensi lainnya. Sedangkan penguasaan materi ajar secara luas dan mendalam lebih tepat disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar (*disciplinary content*) atau sering disebut bidang studi keahlian. Hal ini mengacu pandangan yang menyebutkan bahwa sebagai guru yang berkompeten memiliki (1) pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, (2) penguasaan bidang studi, baik dari sisi keilmuan maupun kependidikan, (3) kemampuan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, dan (4) kemauan dan kemampuan mengembangkan profesionalitas dan kepribadian secara berkelanjutan.

Berkaitan dengan peningkatan mutu urutan-urutan yang diberikan hanya merupakan suatu petunjuk, dan memerlukan langkah-langkah yang harus diperhatikan secara serius dan konsisten. Langkah-langkahnya agar dalam peningkatan mutu pembelajaran sebagai peningkatan kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan-tujuan mutu dan implementasi sistem. Tidak ada metode baku atau tunggal dari implementasi sistem manajemen mutu dalam organisasi. Bagaimanapun, program implementasi (prosedur- prosedur kerja) harus merupakan tanggung jawab dari semua anggota organisasi dan dilakukan secara benar dari awal.
- b. Meninjau ulang sistem manajemen mutu yang sekarang. Berkaitan dengan hal ini perlu dilakukan suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen mutu yang ada.
- c. Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab. Pengembangan suatu sistem manajemen mutu menghadirkan suatu kesempatan ideal untuk suatu organisasi melakukan evaluasi terperinci dan meninjau ulang struktur manajemen yang ada.
- d. Menciptakan keasadaran mutu (quality awareness) pada semua tingkat dalam organisasi. Kesadaran mutu dapat dibangkitkan melalui serangkaian pelatihan tentang mutu guna menjawab pertanyaan-pertanyaan: apa itu mutu?, mengapa perlu memiliki sistem manajemen mutu?, apa itu manual mutu?, mengapa harus mendokumentasikan sistem manajemen mutu dalam prosedur-prosedur sistem dan prosedur- prosedur kerja terperinci?, apa itu kebijakan mutu organisasi?, mengapa memerlukan kerjasama dalam implementasi sistem manajemen mutu?, dan lain-lain.
- e. Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen mutu dalam manual (buku panduan) mutu. Hal ini berkaitan dengan peninjauan ulang secara singkat dari sistem manajemen mutu itu dan apakah kebijakan dan dokumen-dokumen yang

diperlukan telah lengkap dan tersusun rapi dalam sistem manajemen.

- f. Menyetujui bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur. Berkaitan dengan hal ini perlu mengembangkan suatu diagram alir dari aktivitas bisnis organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.
- g. Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci. Hal ini berkaitan dengan dokumen-dokumen spesifik terhadap produk, aktivitas-aktivitas atau proses-proses dan harus ditempatkan pada lokasi kerja sehingga mudah dibaca oleh karyawan atau pekerja yang terkait.
- h. Memperkenalkan dokumentasi. Sekali manual mutu dan prosedur-prosedur telah disetujui, maka implementasi dari praktek-praktek sistem manajemen mutu pada tingkat manajemen dapat dilakukan.
- i. Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem. Tahap ini akan menjadi sangat penting untuk keberhasilan dan efisiensi dari sistem manajemen mutu.
- j. Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen mutu. Peninjauan ulang sistem manajemen mutu diperlukan untuk menjamin kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu itu.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian Sri Puji Astutik, tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang). Penelitian yang dilakukan Astutik lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan penghambat yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan di Sekolah

Dasar Negeri yang berbeda dengan lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan.³⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, yaitu penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang). Penelitian Arifin ini terfokus pada kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan sekolah secara menyeluruh sehingga tidak membahas secara rinci masalah upaya pengembangan profesionalisme guru.⁴⁰

Penelitian M. Nurul Huda, tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di MAN 3 Malang). Fokus penelitian ini adalah menjelaskan gambaran perubahan-perubahan yang terjadi di MAN 3 Malang dalam kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana proses perubahan di MAN 3 Malang selama kepemimpinan kepala sekolah serta letak atau sumber perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor perubahan. Namun perubahan disini tidak difokuskan pada guru akan tetapi terfokus pada fasilitas dan sarana prasarana.⁴¹

Penelitian Din Hamja, tentang Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Suasana Religius (Studi Kasus di MTsN 1 Malang). Penelitian ini terfokus pada prilaku kepala MTsN 1 dalam menciptakan suasana religius serta persepsi guru, karyawan dan siswa terhadap prilaku kepemimpinan kepala sekolah. Meskipun mengangkat kepemimpinan kepala sekolah namun penelitian ini tidak menyentuh pengembangan profesionalisme guru.⁴²

³⁹ Astutik, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru”*, (Malang: UIN Malang, 2002). (Tesis Tidak diterbitkan)

⁴⁰ Arifin, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi”*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 1998), (Desertasi tidak diterbitkan)

⁴¹ M. Nurul Huda, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Aktor Perubahan”* (Malang: UIN Malang, 2002). (Tesis tidak diterbitkan)

⁴² Din Hamja, *“Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Suasana Religius”*, (Malang: UIN Malang, 1999). (Tesis tidak diterbitkan)

Jurnal Yulia Purnama Sari (2015) dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SMA*” dalam jurnal *Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 4, Juli 2015. Kajian tersebut membicarakan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer meningkatkan kompetensi profesional guru ditunjukkan dengan : (a) membuat program-program sekolah; (b) membuat program kegiatan peningkatan kompetensi profesional guru di sekolah; (c) menyusun struktur organisasi setiap kegiatan dan menjelaskan batasan tanggung jawabnya; (d) menganalisa permasalahan bersama guru; dan (e) memberi tanggung jawab kepada personil sesuai tugas yang diemban. Upaya kepala sekolah untuk menjadikan kompetensi profesional guru sebagai orientasi kerja bagi guru dilakukan dengan menyusun standar kerja, menyusun organisasi didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki guru, mengerahkan guru agar bekerja efektif, pemberian motivasi, serta melakukan pengawasan secara periodik untuk mengendalikan agar guru dan pegawai bekerja sesuai dengan tujuan sekolah.⁴³

Jurnal Rosa Rosita, dkk., dengan judul “*Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Al-Inayah Bandung)*”, dalam Jurnal *Tarbawiy* Volume 3 Tahun 2016. Kajian tersebut membicarakan usaha kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan Islam di MTs Al-Inayah Bandung. Lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah masih mengalami kendala dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Hal tersebut bisa dilihat dari berbagai aspek mulai dari tujuan kurikulum, tenaga pendidikan, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, dan evaluasi, secara keseluruhan masih mengandung permasalahan yang hingga kini belum dapat dipecahkan secara tuntas. MTs Al-Inayah Bandung sudah mengalami peningkatan mutu yang baik. Dibawah kepemimpinan kepala sekolah yang handal, MTs Al-Inayah Bandung kini dapat menjadi salah satu

⁴³ Yulia Purnama Sari “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SMA*” dalam *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 4, Juli 2015

lembaga pendidikan Islam yang berada di garda depan dan mampu menghasilkan output yang berprestasi.⁴⁴

Dari kajian di atas belum ada yang berupaya mendeskripsikan kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka tulisan ini berupaya untuk mengungkapkan dan mengkaji gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru.

D. Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud ingin mengetahui tentang gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan bersama. Berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin yaitu kepala madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu melakukan perubahan, mengelola lembaga pendidikan yang efektif dan efisien. Jika hal tersebut bisa terlaksana maka lembaga pendidikan akan tetap bertahan eksis dan akan mendapat tempat di hati masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang benar-benar bisa diharapkan *output* nya dalam meningkatkan kinerja guru di MTs NU Raudlatut Tholibin Jekulo Kudus.

Keunikan dalam penelitian ini yakni kepala madrasah memiliki gaya tersendiri dalam memimpin guru dimadrasah. keunikan tersebut sudah melekat pada diri seorang kepala dengan kebiasaannya mengorganisasi para staf dengan pemberian semangat dalam pekerjaan agar berkah dalam rizki yang diperoleh. himbuan tersebut telah menggugah para guru agar senantiasa iklash dalam mengabdikan walaupun tidak sebagai guru negeri. Oleh karena itu gaya kepemimpinan itu memberikan dampak dalam kinerja dan profesionalisme guru agar semangat menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Berdasarkan uraian diatas maka kerangka teoritis ini dapat di gambarkan pada bagan berikut:

⁴⁴ Rosa Rosita, dkk., “*Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Al-Inayah Bandung)*”, dalam Jurnal Tarbiyah Volume 3 Tahun 2016

Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir

