

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan atau (*leadership*) merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang dilaksanakan oleh orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal ataupun nonformal.

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi, kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya.¹

Menurut Ordway Tead yang dikutip oleh Mia Lasmi Wardiah kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sedangkan menurut George R. Terry yang dikutip oleh Mia Lasmi Wardiah kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi orang-

¹ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 139.

orang agar orang-orang itu mencapai tujuan kelompok. Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Mia Lasmi Wardiah kepemimpinan adalah faktor kemanusiaan yang mengikat kelompok menjadi satu dan mendorongnya menuju tujuan.² Menurut Robbins kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan).³ Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemauan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

West-Burnham membahas dua pendekatan terhadap kepemimpinan, yang mana dapat dikategorikan sebagai “moral”. Pertama ia gambarkan sebagai “spiritual” dan berhubungan dengan pengakuan bahwa “pemimpin memiliki kedudukan yang lebih tinggi”. Pemimpin yang semacam ini memiliki seperangkat prinsip yang memberikan dasar kesadaran diri. Kategori kedua adalah “kepercayaan moral” yang kapasitasnya untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan sistem etika dan konsisten dari waktu-kewaktu.⁴

Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam mengejawantahkan visi pendidikan. Dalam hal ini, kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik di madrasah. Kepala madrasah melaksanakan fungsi kepemimpinan, yang melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, dalam rangka memetakan arah pendidikan madrasah di masa yang akan datang,

² Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 147.

³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (San Diego State University: Prentice Hall, 2001), 354.

⁴ Tony Bush, *Educational leadership and management: theory, policy, and practice*, *South African Journal of Education*, Copyright © 2007 EASA, Vol 27(3) 391–406. Diakses pada 1 Februari 2019.

mengembangkan pencapaian kualitas madrasah yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajaran yang efektif, serta membangun lingkungan belajar yang kondusif untuk menghasilkan peserta didik yang unggul.

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi kepala madrasah, baik *hard skills* maupun *soft skills*, untuk memengaruhi seluruh sumber daya madrasah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Thoha, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang diskai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan menyesuaikan dengan segala situasi yang ada.⁵

Menurut Flipppo yang dikutip oleh Tatang S, gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu.⁶ Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Sugeng P, menjelaskan bahwa:

” *The Style of leader is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*”. Artinya Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.⁷

⁵ Toha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 49.

⁶ Tatang S., *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 24.

⁷ Sugeng P., *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan SDM*, (Malang: PPS UIN Malang, 2005), 39.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Tatang S, ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* (kendali bebas).⁸ Akan tetapi, gaya kepemimpinan yang peneliti bahas disini adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.⁹ Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan demokratis mengikutsertakan

⁸ Tatang S., *Supervisi Pendidikan*, 24-30.

⁹ U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 139.

karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi pegawai dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sukanto adalah 1) semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan; 2) semua kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif yang dapat dipilih; 3) para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Menurut Handoko dan Reksohadiprodjo, ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah 1) lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) menekankan dua hal, yaitu bawahan dan tugas; 3) pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.¹⁰

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan group developer. Mardiana menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seseorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan,

¹⁰ Tatang S., *Supervisi Pendidikan*, 24-30.

antar bawahan tugas tersebut dibagi secara adil dan merata.¹¹

Tipe yang demokratik adalah seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya dengan menggunakan metode pembagian tugas secara merata dan adil dengan cara memberikan bimbingan yang intensif kepada bawahannya sehingga mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.¹²

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Khaerul Umam menjelaskan tiga teori kepemimpinan yang menjadi *grand theory* kepemimpinan diantaranya yaitu:¹³

1) Teori sifat (*trait theory*)

Teori ini disebut pula “teori genetic”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

¹¹ U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 145.

¹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 86.

¹³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), 276-280.

2) Teori prilaku (*behavior theory*)

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3) Teori lingkungan (*environmental theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Menurut Vietzal Rivai dalam buku *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah¹⁴:

a. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat-sifat yang dimiliki.

b. Teori Prilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa

¹⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2003), 10-11.

bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat- sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

c. Teori Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai memimpin organisasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, atau karyawan agar bekerja seperti yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Soerjono Soekanto, kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut pengikutnya). Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin tersebut.¹⁵

c. **Teori Kepemimpinan dalam Islam**

Sebenarnya kepemimpinan dalam Islam tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang selama ini dilakukan oleh umumnya organisasi. Artinya prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan dalam kepemimpinan Islam ada kesamaan dengan kepemimpinan pada umumnya.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak

¹⁵ Soerjono Soekanto, Budi Sulistyowati, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 250.

hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horisontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertikal-moral*, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat.

Menurut Tasmara paradigma kepemimpinan dalam Islam terdiri dari dua bagian yaitu:¹⁶

- 1) Paradigma legal formalistik, yaitu kepemimpinan yang dilakukan oleh orang muslim, azas-azas yang digunakan juga Islam, simbol-simbol yang dipakai juga mencerminkan Islam. Hal ini terlepas apakah caranya dalam memimpin itu berpegang pada prinsip-prinsip bila dasar keislaman atau tidak.
- 2) Paradigma esensial substansial, yaitu kepemimpinan yang didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekkan dalam mengelola sebuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, keikhlasan, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan tanpa melihat apakah orang-orang yang terlibat di dalamnya muslim atau non muslim.

Dalam perspektif Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuh-kembangkan kemampuan mengerjakan sendiri dilingkungan orang-orang yang dipimpin dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT di dunia maupun di akhirat kelak.

Kepemimpinan dalam pandangan Islam sering disebut dengan beberapa istilah, yaitu: a) *imamah*, b) *khilafah*, c) *ulul amri*, d) *wilyah*, e)

¹⁶Abdul Hakim, *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, 40.

ri'ayah. Berikut ini akan diuraikan sekilas mengenai makna istilah-istilah tersebut.¹⁷

- 1) *Imamah* adalah bentuk *isim masdar*nya (kata benda abstrak) yang terambil dari kata *amma-ya'ummu* yang berarti menuju, meneladani dan memimpin. Dari kata ini kemudian muncul kata *imam*, yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin. Karena dia meneladani, maka biasanya dia berada di depan. Maka seorang *imam* (pemimpin) harus mampu menjadi teladan bagi anggota-anggotanya yang dipimpinya, seorang pemimpin juga harus mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas, kemana arah organisasi yang dipimpinya.

Hadis yang menjelaskan tentang *imamah*:

عن أبي هريرة عن النبي قال: وَإِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ؛ وَيَتَّقَى بِهِ. فَإِنِ أَمَرَ بِنَفْسِي اللَّهِ وَعَدَلْ؛ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا. وَإِنِ قَالَ بِغَيْرِهِ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ.¹⁸

Artinya: “Dan sesungguhnya seorang *Imam* itu merupakan perisai, umat akan berperang/berjihad di belakang (amanah Imaam) serta berlindung dengannya. Bila ia (Imaam) memerintahkan untuk takwa kepada Allah azza wa jalla serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya” (HR. Bukhari).

- 2) *Khilafah* berasal dari kata *khalafa* berarti “di belakang” dan dapat pula berarti mengganti.

¹⁷ Muhadi Zainuddin, Abd Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif dan Historis)*, (Semarang: Putra Media Tama Press, 2008), 15-23.

¹⁸ Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughairah Al-Bukhori Al-Ja'afi, *Shohih Bukhori*, Juz 1, (Surabaya: Darul Ilmi, t.th.), 163.

Dari makna ini muncul kata *khalifah* yang berarti pengganti atau orang yang mengganti. Karena biasanya yang mengganti selalu berada di belakang atau datang setelah digantikan. Asal-usul kata ini, mengandung isyarat bahwa menurut al-Qur'an, seorang *imam/khilafah* (pemimpin) sesungguhnya adalah orang yang dapat tampil di muka sebagai panutan, dan kadang-kadang di belakang untuk mendorong, memotivasi, sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang diinginkan oleh yang dipimpin sepanjang sesuai dengan tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dan pada saatnya ia harus siap digantikan, dan mencari gantinya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melaksanakan kaderisasi terhadap anggota-anggotanya atau orang lain, untuk menjadi pengganti setelah dirinya tidak lagi mampu memimpin.

Firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ.

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa

yang tidak kamu ketahui" (Q.S. Al-Baqarah 30).¹⁹

- 3) *Ulul Amri*, pemimpin kadang disebut dengan *ulul amri* artinya orang yang punya urusan dan mengurus. Sebab pemimpin diangkat untuk disertai suatu urusan, agar dimanej sebaik-baiknya bukan sebaliknya, pemimpin malah menjadi urusan karena tidak mampu mengurus anggota dan organisasinya.

Firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa’ : 59).²⁰

- 4) *Wilayah*, merupakan *isim masdar* (kata benda abstrak) yang berasal dari kata waliaya, artinya memerintah, menguasai, menyanggah, dan menolong. Orangnya disebut *wali*. Hal ini memberikan isyarat bahwa seorang pemimpin disamping harus mempunyai kekuasaan dan mampu mengurus, dia juga harus mempunyai sifat kasih sayang (cinta), berjiwa penolong. Seorang pemimpin yang punya kasih sayang

¹⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1992), 7.

²⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, 88.

tinggi, berjiwa penolong lebih disegani anggota-anggota yang dipimpinnya. Dari situlah maka akan muncul sikap simpatik dan rasa hormat dari anggota-anggota yang dipimpinnya kepada pemimpinnya.

Firman Allah SWT:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ.

Artinya: “Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan salat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)” (Q.S. Al-Maidah 55).²¹

- 5) *Ri'ayah* berasal dari kata *ra'a-yar'a* yang berarti mengembalakan (Jawa : *angon*), memelihara dan mengayomi, (Jawa : *ngemong*), sedangkan orangnya disebut *ra'in* (penggembala). Hal ini meberikan isyarat bahwa pemimpin (*ra'in*) itu harus mempunyai daya mengembalakan, mampu memelihara kelangsungan organisasi yang dipimpinnya dan mampu mengayomi anggota-anggotannya.

Hadis yang menjelaskan tentang *ri'ayah*:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامَ رَاعٍ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْنُونَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.²²

Artinya :“Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa

²¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 118.

²² Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughairah Al-Bukhori Al-Ja'afi, *Shohih Bukhori*, Juz 1, 160.

adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari).

d. Ciri-Ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Buktinya, dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi sebagai pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.

Teori-teori kepemimpinan telah berhasil mengidentifikasi ciri-ciri umum yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses. Ciri-ciri yang dimaksud adalah: (1) Adaptif terhadap situasi, (2) Waspada terhadap lingkungan sosial, (3) Ambisius dan berorientasi pada pencapaian, (4) Tegas, (5) Kerjasama atau kooperasi, (6) Menentukan, (7) Diandalkan, (8) Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain, (9) Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi,

(10) Persisten, (11) Percaya diri, (12) Toleran terhadap stres, (13) Bersedia untuk memikul tanggung jawab.²³

2. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Tidak berbeda dengan pendapat di atas, Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas.²⁴ Berdasarkan dua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Manajer adalah orang yang mengatur dan melakukan hal-hal yang benar.²⁵ Manajer ialah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.²⁶ Manajerial adalah keterampilan yang tinggi yang sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.²⁷ Pengertian yang lain keterampilan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengatur lembaga pendidikan atau madrasah dalam keadaan bergejolak agar menjadi tenang.²⁸ Dengan demikian, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

²³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2012), 13-14.

²⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 67.

²⁵ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasional, dan Mitos*, 189.

²⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1986), 255.

²⁷ <http://kbbi.web.id/manajerial> diakses pada tanggal 30 Desember 2018 pukul 23.00 WIB

²⁸ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 10.

Islam memberikan perhatian mengenai keterampilan. Penguasaan keterampilan yang serba material merupakan tuntutan yang harus dilakukan oleh setiap muslim dalam melaksanakan tugas kehidupan. Al-Qur'an dan hadits menganjurkan agar umat Islam menggali ilmu pengetahuan dan memperdalam keterampilan. Sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِئِينَ.

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Q.S. Al-Qasas 77).²⁹

Sebagai seorang manajer, mengandalkan berpikir saja belumlah cukup untuk dapat mewujudkan suatu karya nyata. Karya hanya akan terwujud jika ada tindakan. Keterampilan merupakan tindakan raga untuk melakukan suatu kerja. Dari hasil kerja itulah baru dapat diwujudkan suatu karya, baik berupa produk maupun jasa. Keterampilan dibutuhkan oleh siapa saja, termasuk kepala madrasah.

Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robert L. Katz bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan manajerial tersebut sangat aplikatif untuk diadopsi bagi guru. Ketiga

²⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 394.

keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, dan keterampilan teknis.³⁰

1) Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Guru harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan madrasah. Gagasan atau ide serta konsep tersebut dijabarkan dalam rencana kegiatan untuk diwujudkan. Proses penjabaran ide menjadi satu rencana kerja yang konkret disebut dengan proses perencanaan (*planning*). Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga dapat dipahami sebagai keterampilan untuk membuat perencanaan kerja.

2) Keterampilan kemanusiaan (*hummanity skill*)

Selain kemampuan konseptual, guru juga harus memiliki keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain yang disebut dengan keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh guru di lingkungan madrasah ataupun di lingkungan di luar madrasah. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebabakan./keibuan, guru akan dihargai dan disegani.

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh guru karena aktivitas madrasah merupakan aktivitas antar manusia. Perilaku kemanusiaan yang dibangun guru meliputi:

- a) Menjalin hubungan dengan pimpinannya, dalam hal ini kepala madrasah ataupun pengawas madrasah;
- b) Menjalin hubungan kerja sesama antar guru;
- c) Memberikan bimbingan dan bantuan bagi peserta didiknya yang membutuhkan;

³⁰ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Madrasah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 199-200.

- d) Membangun motivasi/moral kerja bagi guru lainnya.
- e) Menyelesaikan konflik di madrasah;
- f) Menciptakan iklim kondusif di madrasah.

3) Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan teknis guru merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang spesifik, terutama yang berhubungan dengan aktivitas tugas sehari-hari. Misalnya, menggunakan komputer, internet, infokus, pembuatan media pembelajaran, dan sebagainya.

Ricky W. Griffin, menambahkan dua keterampilan dasar manajerial lainnya yang perlu dimiliki oleh manajer, adalah:

- a) Keterampilan manajemen waktu (*time management*), yaitu keterampilan yang merujuk pada kemampuan guru untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Guru harus memahami bahwa setiap menit waktu yang terbuang sangat merugikan madrasah. Waktu merupakan aset berharga, dan menyia-nyiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas kerjanya bagi madrasah.
- b) Keterampilan membuat keputusan (*decision making skill*), yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan penting bagi guru. Griffin mengajukan tiga langkah yang dapat dilakukan guru dalam pembuatan keputusan, yaitu:
 - (1) Mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya;
 - (2) Mengevaluasi setiap alternatif yang dianggap paling baik;
 - (3) Mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan

mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar dan tepat.

Keahlian yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin salah satunya ialah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala madrasah atau kepala madrasah yang andal mungkin memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien.

Adapun ciri khas manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun manajerial. Sedangkan Burwash dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan yang memiliki paling tidak 8 sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan “status quo” dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya. Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan yang luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.³¹

³¹ M. Ishom El-Saha, *Manajemen Kaderisasi Ulama*, (Jakarta: Transwacana, 2008), 70-71.

Untuk menjadi kepala madrasah atau kepala madrasah yang berhasil, Moorhead/Griffin mengajukan empat keahlian manajerial yaitu: keahlian teknis, keahlian interpersonal, keahlian konseptual, dan keahlian diagnostik. Selanjutnya Griffin, mengutip Katz menyatakan bahwa kunci keahlian manajerial bagi seorang pemimpin diantaranya adalah keahlian teknis, keahlian interpersonal, konseptual, diagnostik, dan keahlian analisis. Sementara itu, Hendri Fayol yang mengembangkan konsep Katz mengidentifikasi tiga macam keahlian atau keterampilan dasar, dimana setiap manajer atau pemimpin memerlukan ketiganya. Tiga macam keahlian atau keterampilan dasar tersebut, yaitu: teknis, manusiawi, dan konseptual.³²

Kehahlian teknis ialah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan kegiatan atau tugas khusus (pokok). Keahlian interpersonal ialah keahlian berinteraksi dengan orang lain baik yang ada di dalam organisasi maupun orang-orang di luar organisasi. Keahlian konseptual ialah kemampuan dari seorang manajer untuk berpikir abstrak. Keahlian diagnosis ialah kemampuan manajer dalam mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan-kemungkinan yang tengah terjadi atau akan dihadapinya. Dan keahlian yang terakhir yaitu keahlian analisis, yaitu kemampuan manajer dalam meneliti atau menganalisis suatu permasalahan secara komprehensif sampai pada tahap berdampak baik atau burukkah keputusan yang akan diambilnya.³³

Kepala Madrasah yang kompeten berarti memiliki keahlian dan menguasai kecakapan kerja dan dapat mengaplikasikan keahliannya sesuai

³² Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah /Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 10-11.

³³ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah /Madrasah Melalui Managerial Skills*, 13.

dengan bidang kerja yang bersangkutan sehingga secara nyata/ *real* kepala madrasah yang kompeten berarti mampu bekerja dibidangnya secara optimal/ efektif dan efisien. Ketrampilan manajerial akan mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja guru, yaitu suatu kompetensi yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah harus mampu menerapkan ketrampilan menejerialnya dengan baik, efektif dan dapat diterima oleh semua pihak, sehingga kemampuannya dalam memimpin dapat dijadikan dasar untuk tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran.

b. Pengertian Kepala Madrasah

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yakni kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi penjelasan.³⁴ Kepala madrasah merupakan satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kemajuan dan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan oleh Supriadi bahwa: “Erat hubungannya antara mutu. Kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”.³⁵

Sedangkan menurut Nur Efendi kepala madrasah merupakan *leader* sekaligus manager madrasah tersebut. Maka dari itu, kemajuan dan kemunduran madrasah yang baik harus mampu melakukan kepemimpinan yang sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu madrasah.³⁶ Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 82

³⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 24.

³⁶ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015), 161.

didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah yang didalamnya menyelenggarakan proses belajar-mengajar.

Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

c. **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai tentang suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kompetensi manajerial kepala madrasah terdiri dari: (1) kemampuan menyusun perencanaan kerja, (2) pengembangan kebutuhan madrasah, (3) orientasi perubahan, (4) penciptaan budaya/iklim madrasah, (5) pendayagunaan sumber daya, (6) pengelolaan hubungan sosial, (7) pengembangan kurikulum, (8) kemampuan pengelolaan keuangan, (9) kemampuan mengelola sarana dan prasarana, (10) kemampuan mengelola administrasi madrasah, (11) pemanfaatan sistem informasi dan teknologi,

dan (12) kemampuan monitoring, supervisi dan evaluasi.³⁷

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Moh. Uzer Usman, kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, kinerja organisasi tersebut kurang baik.³⁸ Berkaitan dengan kinerja, Allah SWT telah berfirman dalam Al-qur'an surat At-taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (Q.S. At-taubah 105).³⁹

Menurut Moh. Uzer Usman “guru merupakan profesi, jabatan, dan pekerjaan, yang memerlukan keahlian khusus. Menurutna, jenis pekerjaan ini

³⁷ Iskandar Agung dan Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Madrasah dan Pengawas*, (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 52-53.

³⁸ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 5.

³⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 203.

tidak bisa dilakukan oleh sembarangan orang di luar bidang kependidikan, meskipun kenyataannya masih didapati guru yang berasal dari luar bidang kependidikan”.⁴⁰

Menurut Supardi yang dikutip oleh Kompri, kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁴¹

Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengembangkan amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.

b. Standar Kinerja Guru

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Untuk mencapai hal tersebut, seringkali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif.

Dengan kata lain standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut In Vancevich, patokan tersebut meliputi:⁴²

⁴⁰ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, 5.

⁴¹ Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen Komponen Elementer Kemajuan Madrasah*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2015), 130-131.

⁴² Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 14.

1. Hasil, mengacu pada ukuran *output* dan *outcome* organisasi sekolah.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi sekolah.
3. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi sekolah dalam memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam organisasi sekolah tersebut.
4. Keadaptasian, mengacu kepada ukuran tanggapan organisasi sekolah terhadap perubahan yang terjadi.

Sehubungan dengan standar kinerja guru, Sahertian dalam Rusman menyimpulkan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual; (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) pendayagunaan media pembelajaran; (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru (*teacher performance*) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung oleh kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik. Ada sepuluh kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh seorang guru, meliputi: (1) menguasai bahan/materi pembelajaran; (2) mengelola program pembelajaran; (3) Mengelola kelas; (4) menggunakan media dan sumber belajar; (5) menguasai landasan pendidikan; (6) mengelola interaksi pembelajaran; (7) menilai prestasi belajar siswa; (8) mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pembelajaran.⁴³

⁴³ Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 14-16.

c. **Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Standar Kompetensi Guru.

Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi madrasah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur unsur kinerja yang dinilai dan sebagai sarana untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya.

Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah/madrasah. Bagi guru kelas/mata pelajaran dan guru bimbingan dan konseling/konselor, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007. Keempat kompetensi ini telah dijabarkan menjadi subkompetensi dan indikator yang harus dapat ditunjukkan dan diamati dalam berbagai kegiatan, tindakan, dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan.

Pada dasarnya sistem penilaian kinerja guru bertujuan untuk:

- 1) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru;
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan madrasah;
- 3) Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru;
- 4) Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru;
- 5) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta mempertahankan sikap positif dalam mendukung pembelajaran peerta didik untuk mencapai prestasi;
- 6) Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karier guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dalam konteks peraturan tersebut di atas, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai berikut.⁴⁴

- 1) Menilai untuk kerja (kinerja) guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah/madrasah. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja menjadi profil kinerja guru yang dapat memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan guru. Profil kinerja guru juga dapat dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru yang dapat dipergunakan sebagai dasar untuk merencanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.
- 2) Menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah/madrasah pada tahun penilaian kinerja guru dilaksanakan. Kegiatan penilaian

⁴⁴ A Rusdiana, Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan (Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif)*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 127-129.

kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru sbagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Mangkunegara menyatakan, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), dan faktor motivasi (*motivation*).⁴⁵ Adapun menurut Gibson dalam Moeheriono, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu:⁴⁶

- 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sedarmayanti menyatakan, kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), (2) Pendidikan, (3) Keterampilan, (4) Manajemen kepemimpinan, (5) Tingkat penghasilan, (6) Gaji dan kesehatan, (7) Jaminan sosial, (8) Iklim kerja, (9) Sarana pendidikan, (10) Teknologi, (11) Kesempatan berprestasi.⁴⁷

⁴⁵ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

⁴⁶ Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Ulama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 66.

⁴⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2004), 19.

Siagian berpendapat bahwa faktor-faktor yang memiliki keterkaitan dengan efektifitas dan produktifitas kerja sebagai konteks dari kinerja antara lain: (1) Tipe dan struktur organisasi, (2) Gaya manajerial, (3) Kompleksitas lingkungan eksternal, (4) Kompleksitas proses produksi, (5) Hakikat berbagai masalah yang dihadapi.

Namun demikian, menurut Cascio yang dikutip Siagian, ada banyak faktor yang mempengaruhi mutu kinerja seseorang, antara lain: (1) Partisipasi SDM, (2) Pengembangan karier, (3) Komunikasi, kesehatan, dan keselamatan kerja, (4) Penyelesaian konflik, (5) Insentif yang baik, (6) Kebanggaan.

Aspek-aspek lain yang dapat digunakan untuk menilai kinerja atau prestasi kerja di antaranya adalah: (1) Kemampuan kerja, (2) Kerajinan, (3) Disiplin, (4) Hubungan kerja, (5) Prakarsa, (6) Kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.⁴⁸

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Adapun penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah:

1. Carudin, mahasiswa S-2 Pasca Sarjana UPI (2011), dalam jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Madrasah terhadap Kinerja Guru*" dalam jurnal UPI, edisi khusus nomor 2, Agustus 2011, halaman 229-245.⁴⁹ Dari hasil perhitungan bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan iklim kerja

⁴⁸ Siagian, Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 23.

⁴⁹ Carudin, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Madrasah terhadap Kinerja Guru*, e-Journal Program Pascasarjana UPI, edisi khusus nomor 2, Agustus 2011, halaman 229-245.

madrasah (X_2) terhadap kinerja mengajar guru (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi simultan (R) sebesar 0,388 dengan koefisien determinasi (KD) sebesar 15,1 %. Hal ini secara simultan kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah turut menentukan kinerja mengajar guru sebesar 15,1 % dan sisanya 84,9 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel dependen yakni kinerja guru. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independennya, walaupun ada beberapa variabel independen yang sama namun beda penekanan yakni kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja madrasah, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah. Perbedaan lainnya adalah pada waktu penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya.

2. Penelitian Aprisal (2012) dalam e-journal Manajemen Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012, Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta, dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri di Kabupaten Kerinci*".⁵⁰ Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif baik secara parsial maupun simultan budaya organisasi, keterampilan manajerial kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Kerinci.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel dependen yakni kinerja guru dan variabel independen yang ke dua yaitu keterampilan manajerial kepala madrasah. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah waktu

⁵⁰ Aprisal, *Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri di Kabupaten Kerinci*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta Program Studi Manajemen (Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012).

penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya.

3. Abdul Kalim, NIM: MP-13063 dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/2015*”⁵¹ dari hasil penelitian memunculkan kesimpulan bahwa hasil regresi yang signifikan dengan arah positif antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap variabel terkait yaitu kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah positif terhadap kinerja guru, dengan pearson korelasi gaya kepemimpinan 0.842 dan motivasi 0.778 dengan kinerja sebesar 0.833. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel dependen yakni kinerja guru dan variabel independen pertama yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen yang ke dua yaitu motivasi, walaupun ada beberapa variabel independen yang sama namun beda penekanan yakni gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah. Perbedaan lainnya adalah pada waktu penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi SW dan Siti Sulistyaningsih W (2011) dalam jurnal yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru*”.⁵² Hasil penelitian ini

⁵¹ Abdul Kalim, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/2015*, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana IAIN Kudus, 2015.

⁵² Suprihatmi SW dan Siti Sulistyaningsih W, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta Program Studi Manajemen (Vol. 1, Nomor 3, Desember 2011).

menunjukkan bahwa: (a) gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMA Muhammadiyah 1 Surakarta sebesar 4,794 dengan taraf signifikan 0,000. (b) lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja guru sebesar 2,678 dengan taraf signifikan 0,012. (c) gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja guru sebesar 18,217 dengan taraf signifikan 0,000. (d) motivasi kerja guru sebesar 54,3% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, sedangkan 45,7% disebabkan oleh pengaruh dari luar variabel independen atau karena faktor lain. (e) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi kerja guru dibandingkan dengan lingkungan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien regresi (b1) sebesar 0,668.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel independen yang pertama yakni gaya kepemimpinan. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen dan dependen yakni variabel independen lingkungan kerja dan variabel dependen motivasi kerja guru. Perbedaan lainnya adalah pada waktu penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya.

5. Alfi Nikmah, NIM: MP-13021 dengan judul "*Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah, Kinerja Guru dan Prestasi Belajar Siswa terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/2015*".⁵³ Hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut: ada pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah, kinerja guru, prestasi belajar siswa terhadap mutu pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati tahun pelajaran 2014/2015 dengan

⁵³ Alfi Nikmah, *Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah, Kinerja Guru dan Prestasi Belajar Siswa terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/2015*, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana IAIN Kudus, 2015.

kekuatan hubungan sebesar $r_{x_1,2,3y} = 0,725$ dengan $P = 0,000$ dinyatakan signifikan, dan besarnya pengaruh sebesar 72,5% dan $F_{reg} = 39,429$. Signifikan dari model hubungannya dinyatakan dalam nilai $F_{reg} = 39,429$ dengan $P = 0,000$ yang berarti H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi ada pengaruh secara simultan keterampilan manajerial kepala madrasah, kinerja guru dan prestasi belajar siswa terhadap mutu pendidikan dapat diterima kebenarannya.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel independen yang pertama yakni manajerial kepala madrasah. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen dan dependen yakni variabel independen kinerja guru dan prestasi belajar dan variabel dependen peningkatan mutu pendidikan. Perbedaan lainnya adalah pada waktu penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya.

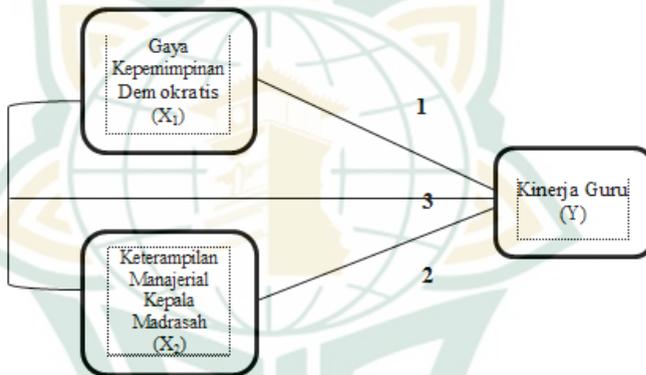
Kaitannya dengan penelitian ini bahwa seorang guru akan memperoleh kinerja yang tinggi apabila didukung oleh kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah. Karena baik buruknya madrasah lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja para gurunya, disamping itu keterampilan manajerial kepala madrasah juga bisa mempengaruhi. Perhatian terhadap keterampilan manajerial kepala madrasah ini sudah saatnya untuk ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja guru. Namun demikian penelitian-penelitian di atas belum mengungkap hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru. Variabel-variabel inilah yang akan dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini untuk mengetahui kekuatan hubungan masing-masing variabel.

C. Kerangka Berpikir

Dalam kerangka pemikiran penelitian ini diajukan model empiris dengan variabel gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel (X_1) dan keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai variabel (X_2) dapat mempengaruhi

kinerja guru sebagai variabel (Y). Untuk lebih jelasnya maka kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Arah anak panah menuju satu arah yaitu X_1 ke Y
2. Arah anak panah menuju satu arah yaitu X_2 ke Y
3. Arah anak panah menuju satu arah yaitu X_1 dan X_2 ke Y

Gambar di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan keterampilan manajerial kepala madrasah (X_2) sebagai variabel *independent* sedangkan kinerja guru (Y) sebagai variabel *dependent*. Gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dapat mempengaruhi variabel *dependent* kinerja guru (Y), keterampilan manajerial kepala madrasah (X_2) dapat mempengaruhi variabel *dependent* kinerja guru (Y), dan gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan keterampilan manajerial kepala madrasah (X_2) secara bersamaan dapat mempengaruhi variabel *dependent* kinerja guru (Y),

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahannya penelitian sampai melalui data yang telah terkumpul.⁵⁴ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.⁵⁵

Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan pengertian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya.⁵⁶ Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_{o1} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.
 H_{a1} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.
2. H_{o2} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.
 H_{a2} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.
3. H_{o3} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan keterampilan manajerial kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.

⁵⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 54.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 96.

⁵⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,

Ha₃: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan keterampilan manajerial kepala madrasah secara bersama-sama dengan kinerja guru di MTs Mafatihul Akhlaq Demangan Tahunan Jepara.

