

---

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBERDAYAAN GURU DI  
MADRASAH ALIYAH FATHUL HIDAYAH PANGEAN MADURAN  
LAMONGAN****Nur Zaini**STIT Al-Fattah Siman Lamongan, Pon. Pes Al-Fattah Siman Sekaran Lamongan,  
Telp.0322-3382086, Fax.0322-3382086  
Pos-el : nurzaini@stitaf.ac.id**Abstrak**

*Kepala sekolah sebagai pimpinan dan usahanya dalam pemberdayaan guru sudah berjalan dengan baik meskipun masih mengalami kendala-kendala. Peran kepala sekolah sebagai pimpinan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan berusaha melakukan pemberdayaan terhadap guru melalui pemberian motivasi dalam pelaksanaan tugas dan peraturan yang berlaku, menjaga hubungan antara pimpinan dengan guru dan karyawan dalam menjalankan tugas, pemberian reward dan punishment dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan pimpinan terkait dengan tugas guru dan siswa. Usaha pimpinan dalam bentuk kegiatan sebagai langkah pemberdayaan guru adalah pertama, berbagi informasi, sharing, dialog pimpinan dan guru, serta pelatihan-pelatihan yang kontinu dilakukan. Kedua, pemberian otonomi dilakukan dengan menciptakan komunikasi terbuka dengan warga sekolah dan pemberian otonomi terhadap guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan madrasah. Ketiga, membentuk tim yang mandiri dengan cara mengintensifkan kegiatan MGMP rumpun di tingkat madrasah. Adapun faktor pendukung dalam pemberdayaan guru adalah meliputi peraturan tata tertib dan budaya disiplin yang diterapkan, keteladanan pimpinan, dan semangat pengabdian guru yang tinggi, otonomi yang dimiliki madrasah dalam mengelola dan membuat keputusan. Kendala dalam pemberdayaan guru adalah peraturan yang ketat kepada seluruh warga sekolah memiliki pengaruh terhadap ketegangan psikologis. Selain hal tersebut, tidak ada follow-up bagi guru-guru yang mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar.*

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kreativitas, Pemberdayaan**Abstract**

*The school principal as the leader and his efforts in teacher empowerment have been going well even though they are still experiencing obstacles. The role of the principal as a leader in Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan seeks to empower teachers through providing motivation in implementing tasks and regulations, maintaining relationships between leaders and teachers and employees in carrying out tasks, providing rewards and punishment and involving teachers in taking leadership decisions related to the task of the teacher and students. The leader's effort in the form of activities as a step for teacher empowerment is first, information sharing, sharing, leadership and teacher dialogue, as well as ongoing training. Second, the granting of autonomy is done by creating open communication with school residents and granting autonomy to teachers in carrying out their duties in accordance with the provisions set by the madrasa. Third, form an independent team by intensifying MGMP group activities at the madrasah level. The supporting factors in the empowerment of teachers include the rules of discipline and culture of discipline that are applied, exemplary leadership, and the high spirit of teacher service, autonomy madrasahs have in managing and making decisions. The constraint in empowering teachers is that strict regulations for all school members have an influence on psychological*

*tensions. Aside from this, there is no follow-up for teachers who take part in training activities or seminars.*

**Keywords:** *Creativity, Empowerment, Leadership.*

## **PENDAHULUAN**

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan umat manusia. Karena sifat yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan seorang pemimpin yang memahami kompleksitas tersebut dan mampu melaksanakan peranannya sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan *key person* dalam mencapai tujuan yang diharapkan sekolah. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Hal tersebut seperti diungkap oleh Zenger dan Folkman (2004) "*leading organizational change requires create the overarching vision, translate the vision into specific objectives, and Balance the need for direction with the need to involve others.*" Selain memiliki visi tersebut, maka kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan kualitas di sekolahnya.

Untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan, maka perlu diciptakan hal-hal yang baru dalam organisasi di sekolah. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan tugasnya dengan mengembangkan iklim yang kondusif di lingkungan organisasinya.

Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan manajerial di sekolah berinteraksi dengan sejumlah personel yang ada dalam sistem tersebut yang meliputi wakil kepala sekolah, guru-guru, pegawai administrasi, pembantu umum, dan dewan sekolah sebagai gabungan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dengan komite sekolah. Hubungan interpersonal kepala sekolah dengan semua personel yang berlangsung di sekolah dalam rangka mempengaruhi mereka agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah, maka kepala sekolah sangat perlu melakukan upaya pemberdayaan guru dalam menjalankan peranannya di kelas. Di sini sangat jelas bahwa keberadaan

guru sebagai staff dalam proses pembelajaran dan pengajaran dalam lembaga pendidikan adalah menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan. Menurut Duignan dan Macpherson (Bush, 2000) *the educative leader stress on encouraging and empowering those directly responsible for face-to-face teaching*. Pernyataan tersebut, mengungkapkan bahwa pemimpin pendidikan menekankan pada pendorongan dan pemberdayaan tanggung jawab langsung terhadap proses mengajar *face to face*. Para guru harus diberi peluang untuk memperbaiki pembelajaran murid dengan cara memberdayakannya melalui pemberian otonomi, seperti yang diungkap oleh Arvan Pradiansyah (2004) bahwa cara yang paling efektif dalam memimpin adalah memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada orang yang dipimpin. Selain diberikan kebebasan dalam mengembangkan kreativitas, maka pengembangan kemampuan serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru juga sangat penting.

Pemberdayaan guru merupakan strategi sebagai upaya untuk peningkatan proses pembelajaran dan pengajaran di sekolah. Dimana, upaya tersebut akan menghasilkan, membina dan meningkatkan secara kontinu tokoh-tokoh sentral yang memegang peranan penting dalam sekolah. Apabila tidak ada proses pemberdayaan guru di sekolah, maka jelas tidak mungkin sekolah tersebut akan mengalami peningkatan prestasi secara maksimal. Untuk menciptakan sekolah yang berkualitas harus di dukung dengan guru yang berkualitas.

Dalam rangka pemberdayaan guru sebagai upaya tercapainya tujuan, maka kepala sekolah harus melakukan hal-hal yang penting dengan pendekatan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pada intinya dapat dikatakan bahwa pemimpin yang berhasil mencapai sukses ialah pemimpin-pemimpin yang dapat menyesuaikan sikap dan tingkah laku mereka guna memenuhi tuntutan-tuntutan yang secara khas terjadi dalam lingkungan situasi masing-masing (Veithzal Rivai, 2004). Dari paparan tersebut, pemberdayaan guru diarahkan pada upaya-upaya untuk menolong guru agar mau memperbaiki pelaksanaan proses pengajaran supaya lebih berkualitas sangat penting untuk dilakukan oleh kepala sekolah, tentunya dengan mengembangkan iklim yang kondusif sesuai dengan budaya yang berkembang di sekolah, hal ini sangat sesuai jika diterapkan dalam sistem pendidikan madrasah.

Keberadaan pendidikan madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional perlu dipertahankan dan dikembangkan. Namun demikian, diperlukan guru yang mampu mendidik dan mengajar dengan metodologi yang sesuai dengan tantangan zaman peserta didik. Karena kelemahan pendidikan madrasah selama ini yang berkembang pada pandangan umum adalah lebih mementingkan materi di atas metodologi, mementingkan memori di atas analisis dan dialog, dan penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final, bukan pada proses metodologinya (Mastuhu, 1999). Oleh karena itu, usaha pimpinan madrasah dalam memberdayakan guru-guru sangat relevan untuk dilakukan.

Upaya pemberdayaan guru oleh kepala sekolah/madrasah sebagai bagian dari pengembangan Sumber Daya Madrasah menjadi keniscayaan yang ahrus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Hal ini juga berlaku di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan. Pemberdayaan guru sebagai bentuk pengembangan Sumber Daya Madrasah dilakukan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, MGMP serta penataran-penataran. Salah satu bentuk pelatihan-pelatihan bagi guru yaitu seperti pelatihan kemampuan bahasa asing. Hal tersebut sangat penting karena Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan menggunakan sistem *boarding school* yang diwajibkan bagi peserta didik untuk berkomunikasi dengan bahasa asing (Arab dan Inggris). Program bahasa adalah merupakan program yang diunggulkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan. Maka hasilnya adalah peserta didik-peserta didik dalam berbagai lomba pidato bahasa asing selalu mendapatkan juara. Namun, sejauh ini masih banyak guru yang belum memiliki kemampuan bahasa dengan baik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari "*leadership*" berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Disamping hal tersebut, istilah kepemimpinan diterjemahkan dalam berbagai arti menurut penemu dan penulisnya, diantaranya yaitu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo, 2002).

Menurut Fiedler (1967), "*leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Dari pengertian tersebut, maka seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan. Jadi pendapat Fiedler lebih menekankan pada "*directing and coordinating*" tugas yang berkaitan dengan aktivitas kelompok.

Berbeda dengan Kotter (1997) kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menjalankan

pekerjaan melalui orang lain dengan mendapatkan kepercayaan dan kerja sama. Hampir semua pekerjaan dipengaruhi dan tergantung pada kepemimpinan.

Menurut Robbins (1993), "*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals.*" Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang kearah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Yukl (2001), "*leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives.*" Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dari pengertian di atas, maka ide pokok kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau proses, konsep hubungan (*relation concept*) manusia dalam spektrum luas yang esensinya bertumpu pada kemampuan mempengaruhi orang lain yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif yang prosesnya diarahkan ke suatu hasil yaitu pencapaian tujuan, dan dalam kepemimpinan itu terdapat unsur pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).

## 2. Kepemimpinan Pendidikan

Dalam konteks kepemimpinan lembaga pendidikan di sekolah, maka peran kepemimpinan tersebut dilaksanakan oleh kepala sekolah/ madarasah. Kata kepala sekolah terdiri dari "*kepala*" dan "*sekolah*". Kepala diartikan sebagai "pemimpin" dalam suatu lembaga atau organisasi. Sedangkan yang dimaksud sekolah adalah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan (Wahjosumidjo, 2002).

Makna pemimpin pendidikan diterangkan lebih jauh oleh Syafaruddin (2002) adalah orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan dalam pengertian ini adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada kualitas pembelajaran serta semua staf yang mendukungnya. Keberadaan anggota atau staf adalah juga penting dalam organisasi, dalam hal ini adalah di sekolah.

Menurut Hallinger ada tiga dimensi tentang konsep kepemimpinan pengajaran yaitu sebagai berikut (Stewart, 2006) "Hallinger's *most*

*frequently used conceptualization of instructional leadership proposes three dimensions: defining the school's mission, managing the instructional program, and promoting a positive school-learning climate.*" Hallinger sering menggunakan konseptualisasi kepemimpinan pengajaran dengan mengemukakan tiga dimensi: menggambarkan misi sekolah, manage program pengajaran, dan mempromosikan suatu iklim pembelajaran sekolah yang positif

Menurut Peterson dan Deal (Lunenburg, 2000), *"the school leader is key in shaping school culture."* Pemimpin sekolah adalah kunci dalam membentuk kultur sekolah. Senada dengan pendapat Peterson, Bush (2000) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai upaya memberikan sebuah kultur pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Menurut Duignan dan Macpherson (Bush, 2000: 24) *"educative leaders should, therefore, take responsible leadership actions to create organisational cultures that enhance the growth and development of all involved in teaching and learning."* Pemimpin pendidikan harus bertanggung jawab dalam menciptakan kultur organisasi yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan partisipasi seluruh pihak yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Duignan dan Macpherson (Bush, 2000) *the educative leader:*

- a. Creates opportunities to allow participants in any change process to reflect on their practice and to develop personal understandings of the nature and implications of the change for themselves.
- b. Encourages those involved in the implementation of an improvement to form social groups to provide for mutual support during the change process.
- c. Provides opportunities for positive feedback for all involved in the change
- d. Must be sensitive to the possible outcomes of any development process and provide the conditions necessary for feedback and follow-up so that those involved have the opportunity to discuss and rethink ideas and practice.

Pemimpin pendidikan menurut pendapat Duignan dan Macpherson (Bush, 2000) adalah *pertama*, memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktek dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan; *kedua*, mendorong anggota terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan; *ketiga*, membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan;

*keempat*, harus sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan prakteknya.

Jadi implikasi praktis bagi kepemimpinan pendidikan adalah menekankan terhadap pengembangan profesional yang dikaitkan dengan refleksi praktis dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

### 3. Fungsi, Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin Lembaga Pendidikan

Kepala sekolah sebagai pimpinan institusi pendidikan mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting. Adapun fungsi kepemimpinan (kepala sekolah) menurut Wahjosumidjo (2002) adalah sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.
- b. Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Lebih lanjut Wahjosumidjo (2002) mengatakan bahwa ada empat fungsi seorang pemimpin yaitu:

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*).
- b. Merupakan pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*).
- c. Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's intern integration*)
- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Arvan Pradiansyah (2004: 257) mengungkapkan peranan pemimpin yang mendasar adalah meliputi tiga hal, yaitu: *Pertama*, sebagai perintis (*Path Finding*) adalah proses membuat *blue print* yang dimulai dengan merumuskan tujuan, misi, visi, dan nilai-nilai organisasi. *Kedua*, peran penyelaras (*aligning*). Penyelaras berkaitan dengan menciptakan sistem, proses dan struktur. *Ketiga*, pemberdaya (*empowering*). Peran pemberdaya berkaitan dengan membangun sumber daya manusia.

Pada prinsipnya kepemimpinan adalah memberdayakan seluruh sumber daya sekolah dan *stakeholder*. Oleh sebab itu Spanbauer (Sallis, 1993) menjelaskan beberapa kriteria kepemimpinan yang didasarkan pemberdayaan adalah:

- a. Melibatkan para guru dan karyawan dalam setiap upaya pemecahan masalah dan pengendalian proses.

- b. Menanyakan tentang pendapat mereka mengenai setiap hal serta bagaimana cara menangani proyek-proyek.
- c. Senantiasa memberikan informasi yang dibutuhkan agar komitmen mereka tetap terjaga dan semakin kuat.
- d. Revitalisasi.
- e. Menerapkan cara berkomunikasi yang sistematis dan tak terputus diantara semua pihak yang terkait.
- f. Mengembangkan kemampuan dalam hal penyelesaian konflik, pemecahan masalah, serta negosiasi dengan tetap menunjukkan toleransi yang besar serta apresiasi terhadap konflik yang terjadi.
- g. Berlatih untuk dapat menjadi pelatih dari pada menjadi bos.
- h. Memberi ruang untuk kebebasan mengelola diri sendiri serta mengambil resiko selama dilakukan dengan wajar dan penuh kesadaran dan kesabaran.
- i. Terlibat dalam upaya-upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan tanpa melupakan kebutuhan internal organisasi.

Ada beberapa kompetensi kepala sekolah secara kualifikasi untuk mencapai keberhasilan menurut Hoy (Syafaruddin, 2002: 63) adalah sebagai berikut: keterampilan kepemimpinan yang merupakan kemampuan mengarahkan tindakan dari semua orang menuju sasaran yang disepakati, menstruktur interaksi untuk mencapai tujuan, memimpin penyebaran secara efektif semua sumber daya, keinginan menerima tanggung jawab untuk tindakan secara bersama dan untuk mencapai tujuan, dan kemampuan bertindak secara meyakinkan dalam situasi yang sesuai, memiliki visi, keterampilan perencanaan, berpikir kritis, keteguhan hati, keterampilan mempengaruhi, keterampilan hubungan interpersonal, percaya diri, pengembangan, empati, toleransi terhadap stres.

Adapun peran kepala sekolah sebagai pimpinan seperti yang diungkap oleh Northfield (Bush, 2000) *“for the principal, the key features are the leader (as a learner) providing opportunities for participants to develop personal understanding and encouraging the conditions for reflection in practice.”* Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidik, ciri utamanya adalah memberikan kesempatan anggota untuk berpartisipasi dan mengembangkan pemahaman personal dan mendorong bagi terciptanya kondisi yang kondusif untuk melakukan refleksi secara praktis.

Kepemimpinan merupakan tindakan penyeimbang antara diri sendiri dan orang lain. Pemimpin yang efektif adalah bagaimana memahami dan dapat memotivasi orang lain. Menurut Lunenburg (2000: 331) *the principal must learn to deal with eight different groups of people, like the eight oarsmen, and have them row in a unified, cohesive effort: the superintendent and central administration, the school board, peers, parents,*



*community residents/taxpayers, teachers, students and external groups.* Kepala sekolah hendaknya dapat berhubungan dengan baik dengan delapan kelompok, yang meliputi: pengawas, dewan sekolah, teman sejawat, orang tua peserta didik, masyarakat, guru, para peserta didik, dan pihak-pihak luar. Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa sosok kepala sekolah harus dapat bekerja sama dengan warga sekolah dan pihak-pihak luar dengan baik.

Diungkapkan oleh Brighthouse (Law & Sue, 2000) *argues that two sets of pressure face schools endeavouring to be effective: one internal (students, staff and organizational culture), the other external (the school in the wider local/national community). Both kinds of pressure influence perceived aims, processes, and leadership.* Dari pendapat Brighthouse diungkapkan bahwa ada dua hal yang berpengaruh pada tujuan, proses dan kepemimpinan dalam mencapai sekolah efektif yaitu *aspek internal* yang meliputi peserta didik, staf, dan kultur organisasi dan *aspek eksternal* yang meliputi aspek yang lebih luas yaitu masyarakat. Selanjutnya Rutter, Mortimore (Law & Sue, 2000) *“examination of inner-city primary schools identified the important effectiveness elements as: Purposeful leadership by the head, involvement of the deputy head, involvement of teachers, consistency among teachers, structured sessions, intellectually challenging tasks, work-centred environment, limited focus in sessions, maximum communication between teachers and pupils, parental involvement, record keeping, positive climate.”* Unsur-unsur yang dapat mendukung efektivitas sekolah meliputi: kepemimpinan yang bermakna, keterlibatan wakil kepala, keterlibatan para guru, konsistensi antar para guru, sesi yang terstruktur, perhatian terhadap tugas secara intelektual, pekerjaan memusat lingkungan, fokus yang terbatas pada pembahasan, komunikasi maksimum antara para guru dan para murid, keterlibatan berkenaan dengan orangtua, tata kearsipan, dan iklim positif.

Menurut Peters dan Austin dalam Syafaruddin (2002) menyatakan bahwa untuk mencapai kualitas sekolah ada beberapa hal pertimbangan yang perlu diperhatikan pimpinan sekolah adalah:

- a. *Vision and symbols.* Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf, pelajar-pelajar, dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about (MBWA),* yaitu suatu cara bagi pemimpin untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga.
- c. *For the kids,* yaitu perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota lembaganya, baik pelajar (*primary customer*) maupun pelanggan lain.

- d. *Autonomy, experimentations, and support for failure*, yaitu memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal yang baru, dan memberikan dukungan bagi sikap inisiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
- e. *Sense of the whole, rythme, passion, intensity, and enthusias*, yaitu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat, dan potensi dari setiap staf.

Dalam menjalankan peranan sebagai kepala sekolah menurut Fullan dan Sarason (Lunenburg, 2000) *“the principal attempts to organize the school’s mission or goals by reaching consensus with the teachers on the actions necessary to move the school forward. The idea is for the principal to persuade others to accept a particular vision of the school by 1) bulding collegiality among teachers, 2) forging poptnership with the parents, community residents, and community institutions, and manipulating symbols, resourcers, and rewards toward common goals.”* Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa usaha kepala sekolah untuk mengorganisir tujuan sekolah atau misi guna mencapai konsesus dengan para guru diperlukan tindakan untuk memajukan sekolah, oleh karena itu perlu dilakukan usaha yang meliputi *pertama* membangun hubungan antar guru, *kedua* hubungan dengan orang tua dan masyarakat, *ketiga* memanfaatkan sumber daya dan memberikan penghargaan untuk mencapai tujuan umum.

Dalam upaya melaksanakan peranannya di atas, maka kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan seperti yang diungkap Nelson & Stein (2003) *“principals must not only be capable of providing professional development for their teacher, but also have the knowledge, skills, and strength of character to hold teacher accountable for integrating what they have learned in professional development into their ongoing practice.”* Kepala sekolah hendaknya tidak hanya mampu menyediakan pengembangan profesional untuk guru, tetapi juga mempunyai pengetahuan, keterampilan-keterampilan, dan karakter yang kuat untuk menciptakan guru bertanggung jawab supaya mengintegrasikan apa yang mereka sudah pelajari di dalam pengembangan profesional ke dalam praktek yang berkelanjutan.

Menurut Fidler (Bush, 2000) *“the practical implications for instructional leadership as including: managing the curriculum and teaching, including the organisation of pupil grouping and time allocation, but also stimulating curriculum development, supervising teaching, monitoring student progress and providing a positive teaching climate.”* Paparan Fidler menunjukkan adanya implikasi-implikasi praktis bagi kepemimpinan instruksional yang mencakup: memanage kurikulum dan pengajaran yang mencakup organisasi kelompok murid dan alokasi waktu, juga menstimulasi pengembangan kurikulum, melakukan supervisi terhadap

pengajaran, memonitor kemajuan pelajar, dan menciptakan iklim pengajaran yang kondusif.

Kemampuan dasar yang harus dimiliki kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2002), yaitu:

- a. *Technical skill*, berarti kepala sekolah harus;
  - 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, teknik untuk melaksanakan kegiatan.
  - 2) Mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan serta memberdayakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan sekolah.
- b. *Human skill*, artinya kepala sekolah harus mempunyai;
  - 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
  - 2) Kemampuan untuk mengetahui isi hati, motif, sikap dan mengapa mereka berkata dan berperilaku.
  - 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
  - 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, mampu berperilaku yang dapat diterima.
- c. *Conceptual skills*, artinya kepala sekolah harus mempunyai;
  - 1) Kemampuan analisis.
  - 2) Kemampuan berpikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi.
  - 3) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah.
  - 4) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Dari penjabaran di atas, maka peneliti memfokuskan fungsi dan peran kepala sekolah sebagai pimpinan, manager, dan pengembang kurikulum yang memiliki implikasi pada pemberdayaan guru.

#### 4. Pemberdayaan guru

Organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah senantiasa menginginkan agar personel-personelnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah, serta bekerja dengan lebih baik. Disamping itu pegawai dalam hal ini guru, sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tuganya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan yang mutlak sangat diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja. Kegiatan ini sebagai upaya pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*.

Berbeda dengan pandangan Zamroni (2001) penataran yang dilaksanakan telah berhasil meningkatkan mutu guru, tetapi belum berhasil meningkatkan mutu kerja guru, sehingga mutu peserta didik belum meningkat. Alasan mengapa kemampuan kerja guru belum meningkat karena guru dalam pekerjaannya tidak pernah mendapat *umpan balik*. Hal ini sangat logis, karena tanpa umpan balik guru tidak tahu dimana kelemahan dan kelebihanannya, dan akibatnya guru tidak tahu mana yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu kegiatan pembinaan guru perlu diarahkan untuk mengembangkan suatu sistem dan teknik bagi guru untuk bisa mendapatkan *umpan balik* dari apa yang dikerjakan dalam proses pembelajaran.

Upaya pemberdayaan guru yang dilakukan kepala sekolah menurut Syafaruddin (2002) adalah dengan cara menyediakan iklim organisasi kepada guru dan melakukan proses belajar mengajar dengan penuh kreatif. Mereka harus memiliki penilaian tugas dan aturan umum, dan membangun pengertian kepada pegawai. Percobaan merupakan hal yang esensial, jadi pemimpin tidak harus kaku (*rigid*) jika para pegawai gagal mencoba ide-ide barunya. Langkah pemberdayaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan kepada guru yaitu hendaknya dengan cara membangun kepercayaan dengan sharing, memberikan otonomi, pelatihan dan pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru, sehingga, guru dapat menjalankan tugas, fungsi dan perannya dalam proses pembelajaran dapat optimal.

Proses memberdayakan guru bukan suatu hal yang mudah. Mengkomunikasikan visi secara benar dan sepenuhnya memiliki keuntungan tambahan dalam menciptakan kondisi pegawai, sehingga memiliki keberdayaan dalam pekerjaannya. Selain hal tersebut pemberdayaan memerlukan penyerahan tanggung jawab yang baik (Syafaruddin, 2002). Hal senada juga diungkapkan oleh Kotter (1997) yaitu cara memberdayakan staf untuk menghasilkan perubahan adalah dengan mengkomunikasikan visi, struktur sesuai dengan visi, di adakan pelatihan yang diperlukan, satukan informasi dan sistem kepegawaian terhadap visi.

Menurut Permadi (2001) pemberdayaan guru merupakan salah satu bentuk layanan prima yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ada tujuh layanan prima kepala sekolah yaitu:

- a. Sekolah memiliki visi, strategi, misi dan target mutu yang ingin dicapai.
- b. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
- c. Menciptakan sekolah yang memiliki kepemimpinan kuat.
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi.

- e. Adanya pengembangan staf sekolah secara terus menerus sesuai dengan iptek.
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang berkelanjutan terhadap berbagai aspek pengajaran dan administrasi serta pemanfaatan hasilnya.
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua dan masyarakat.

Menurut Veithzal Rivai (2004), kondisi yang perlu diciptakan untuk mewujudkan proses pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- a. Adanya dorongan untuk berani mengambil bagian yang dilakukan lembaga (*Encouragement*).
- b. Diberikannya tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat termotivasi dalam proses pembaharuan (*Challenge*).
- c. Diberikannya peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses yang terjadi di lembaga (*Opportunity*).
- d. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan (*Training and guidance*).
- e. Pemberian dukungan (*Support*).
- f. Diberikannya penghargaan yang tepat untuk setiap keberhasilan (*Reward*).

Adapun skema proses pemberdayaan menurut Blancard (2002) adalah sebagai berikut:

- a. Berbagi informasi akurat dengan cara berbagi informasi mengenai kinerja, membangun kepercayaan melalui sharing, memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar dan mendorong orang bersifat memiliki.
- b. Menciptakan otonomi melalui memperjelas tujuan dan peran, mendefinisikan nilai-nilai dan aturan yang melandasi tindakan, menciptakan aturan dan prosedur yang mendukung pemberdayaan serta memberikan pelatihan yang diperlukan.
- c. Membentuk tim mandiri dengan cara memberikan pengarahan dan pelatihan keterampilan bagi tim-tim yang akan diberdayakan serta memberikan dorongan dan semangat untuk berubah.

## **B. Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru Di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan**

### **1. Peran Kepala Sekolah sebagai Pimpinan**

Peran kepala sekolah sebagai pimpinan Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah dengan cara memberikan motivasi kepada seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan, visi dan misi madrasah. Adapun cara kepala sekolah memotivasi warga sekolah adalah dengan cara menanamkan kesadaran akan hak dan kewajiban. Oleh karena

itu kepala sekolah sebagai pimpinan di madrasah selalu memberikan dan berusaha berbuat sesuai dengan aturan sebagai contoh bagi warga sekolah. Metode suri tauladan tersebut cukup berpengaruh bagi para guru dan karyawan di madrasah. Dalam hal ini adalah kedisiplinan yang diterapkan pimpinan.

Dalam menciptakan iklim yang kondusif maka kedisiplinan yang diterapkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan berlaku untuk semua warga sekolah (pimpinan, guru, karyawan dan siswa). Dengan diterapkan kedisiplinan tersebut, maka warga sekolah cukup tertib dan berlaku sesuai dengan budaya yang dikembangkan di madrasah. Adapun budaya yang dikembangkan di madrasah adalah budaya yang mencerminkan kehidupan islami dan disiplin. Oleh karena itu dalam menjaga stabilitas di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan pimpinan memberlakukan *reward* dan *punishment*.

*Reward* yang diterapkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah bersifat pembinaan. *Reward* yang diberikan kepada guru maupun karyawan yang taat pada aturan madrasah atau guru yang berprestasi adalah dengan cara dilibatkan dalam kepanitiaan-kepanitiaan yang diadakan di lingkungan madrasah. Dari hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa pimpinan memberikan perhatian yang lebih hanya kepada guru-guru atau karyawan yang mengikuti aturan-aturan yang ditetapkan madrasah. Berbeda dengan guru-guru tertentu yang pernah tidak taat pada aturan tidak dilibatkan dalam kepanitiaan-kepanitiaan tertentu. Hal ini akan dapat menimbulkan kecemburuan sosial atau konflik internal yang tidak tampak. Sedangkan *reward* dalam bentuk *finansial* belum diterapkan. Dalam rangka meningkatkan motivasi guru dan karyawan dalam menjalankan aturan yang telah ditetapkan maupun bagi guru yang berprestasi maka *reward* dalam bentuk finansial sangat penting untuk diberikan.

*Reward* yang diberikan kepada siswa adalah diberikan pada siswa yang berprestasi baik dalam bidang akademik yaitu meliputi kejuaraan prestasi belajar di madrasah dan kejuaraan lomba akademik dengan penilaian berdasar tingkatan poin nilai. *Reward* juga diberikan kepada siswa yang aktif dalam non akademik yaitu pada kepengurusan OSIS, pengurus pondok dan kepengurusan ekstra dan aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat dan pendamping pesantren. Adapun bentuk penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada siswa yang berprestasi adalah dalam bentuk bebas SPP dan piagam penghargaan berdasar tingkatan poin atau skor. Dari *reward* yang diberikan madrasah kepada siswa, maka banyak sekali siswa yang termotivasi untuk berkompetisi dalam bidang akademik maupun non akademik.

Adapun *punishment* atau sanksi juga diterapkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan kepada warga sekolah yang tidak sesuai dengan aturan atau tata tertib yang telah ditetapkan. Adapun bentuk *punishment* atau sanksi kepada guru adalah dengan teguran yang dilakukan oleh bagian pengajaran. Jika pada bagian pengajaran tidak dapat diatasi, maka dilakukan teguran oleh wakil kepala sekolah I, Jika tidak bisa maka sampai pada kepala sekolah. Sedangkan pelanggaran yang dilakukan akan mendapat teguran dari kepala urusan tata usaha, jika tidak dapat diatasi maka mendapat teguran dari wakil kepala sekolah II bidang tata usaha dan keuangan, jika masih tidak dapat diatasi maka sampai pada kepala sekolah. Dengan adanya penerapan sanksi tersebut, maka sebagian besar para guru dan karyawan mematuhi aturan yang telah ditetapkan, karena guru dan karyawan akan sangat merasa malu dihadapan pimpinan dan guru atau karyawan-karyawan lain. Jika terkait dengan keterlambatan kehadiran bagi pimpinan, guuru maupun karyawan maka sanksinya adalah gaji atau haknya di potong. Oleh karena itu, dengan adanya aturan ini sangat meminimalisasi keterlambatan atau ketidakhadiran guru tanpa izin. Sanksi tersebut memotivasi guru dan karyawan untuk melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

*Punishment* yang diberlakukan pada siswa yang melanggar tata tertib madrasah maupun pondok adalah sesuai dengan skor pelanggaran. Adapun bentuk sanksi tata tertib tersebut adalah bersifat teguran dan peringatan yang dilakukan pada tahap pembinaan pertama oleh guru, wali kelas, BK, pamong atau musyrifah (pembimbing), pada tahap kedua adalah kepala urusan Bimbingan Siswa, pada tahap ketiga adalah pimpinan dan tahap terakhir adalah konferensi kasus. Dengan adanya *punishment* atau sanksi ada segi positif bagi siswa, yaitu peraturan baik yang ada di madrasah maupun madrasah membuat siswa berbuat tidak sesuka hati dan mendidik siswa berlaku sopan dan tertib. Adapun sisi negatif yang muncul adalah siswa yang merasa tertekan karena merasa sangat ketat, tidak bebas dan jenuh.

Peran kepala sekolah sebagai pimpinan pengambil keputusan dan berbagai kebijakan yang ada di Madrasah dalam hal yang terkait dengan guru dan siswa maka pimpinan melibatkan guru. Adapun cara yang ditempuh adalah pada saat rapat rutin bulanan. Namun dalam hal tertentu tidak semua keputusan meminta pertimbangan dari guru. Dalam masalah tertentu itu diputuskan bersama staf pimpinan dan kepala urusan pada rapat pimpinan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan dapat berhubungan dengan warga sekolah secara baik, hal tersebut dapat di lihat baik secara formal maupun secara informal. Hubungan yang baik tersebut cukup berpengaruh pada kinerja para guru dan karyawan. Hubungan yang baik tersebut memudahkan pimpinan

dalam melakukan kontrol terhadap para kepala urusan, guru dan karyawan serta mengetahui perkembangan siswa. Pimpinan juga selalu menerima masukan, saran dan kritik baik dari guru, karyawan maupun siswa. Hubungan baik juga dilakukan pada pihak luar, artinya Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan tidak menutup diri bekerja sama dengan pihak luar, seperti masyarakat sekitar dalam pembinaan siswa dengan melibatkan siswa aktif dalam kegiatan kemasyarakatan. Selain itu madrasah menjalin hubungan baik dengan instansi-instansi lain. Namun peran komite sekolah yang ada di madrasah tidak berjalan secara baik. Kendala dalam hal ini adalah para komite bukan berasal dari para wali siswa. Mengingat sebagian besar siswa yang ada di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan berasal dari luar kota.

Peran kepala sekolah sebagai pimpinan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi madrasah, maka pimpinan melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan cara mengadakan pengajian rutin bulanan untuk setiap guru maupun karyawan, mengintensifkan kegiatan MGMP rumpun serta mengikutsertakan guru maupun karyawan dalam pendidikan dan pelatihan dan workshop maupun penataran-penataran dan kegiatan studi banding dilakukan setiap tahun sekali. Hal yang dapat dirasakan dalam pengembangan guru dan karyawan adalah pada rapat rutin bulanan yang di isi berbagai pelatihan, pengajian, saran pimpinan terhadap guru atau usul guru terhadap pimpinan, evaluasi kinerja, dan pemberian informasi pimpinan terhadap para guru dan karyawan. Dengan adanya rapat rutin bulanan adalah upaya meningkatkan komitmen guru, karyawan dan pimpinan terhadap madrasah selain sebagai bahan instropeksi.

## 2. Peran kepala sekoalah sebagai manajer

Peran kepala sekoalah sebagai *manajer* di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan dilakukan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah yang ada. Kepala sekolah selalu melibatkan guru dan memberikan tugas tambahan pada guru yang memiliki kemampuan tertentu seperti wali kelas, koordinator kegiatan ekstra, tambahan les siswa, tambahan mengajar pada malam hari, sebagai pamong pondok dan pembimbing. Selain hal tersebut, pimpinan juga melibatkan guru dalam berbagai kepanitiaan-kepanitiaan yang diadakan di lingkungan madrasah. Dengan adanya tugas tambahan tertentu guru merasa dipercaya pimpinan dan meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap madrasah.

Peran kepala sekolah dalam *memanage* bidang kurikulum di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah mengacu pada visi dan misi, maka madrasah menerapkan kurikulum mandiri untuk mata pelajaran-mata pelajaran yang menjadi ciri Madrasah Aliyah



Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan yaitu materi Keislaman, dan Bahasa Arab. Dalam penyusunan kurikulum pada materi umum menggunakan GBPP dari Kemendikbud dan pada materi keagamaan menggunakan GBPP dari Kemenag yang dikombinasikan dengan draft Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan. Sehingga materi pelajaran yang ada di madrasah ini lebih banyak dari sekolah-sekolah lain.

Dalam rangka meningkatkan pemahaman tentang kurikulum, maka pimpinan mengadakan pelatihan-pelatihan tentang perkembangan kurikulum, seperti pelatihan K-13 baik yang di adakan di madrasah maupun pelatihan di luar madrasah. Selain hal tersebut pimpinan di bawah koordinator bagian pengajaran mengadakan pembuatan satuan pembelajaran mengacu pada kurikulum K-13 secara bersama-sama. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan selalu mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan yang baru.

Dalam pengembangan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan madrasah maka ada 2 kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan cukup banyak dan siswa berhak bebas memilih sesuai dengan bakat dan minat. Dengan kegiatan ekstrakurikuler diharapkan siswa dapat meningkatkan kreativitas dan kemampuan serta bakat yang teraktualisasikan.

Dalam rangka menambah kemampuan, pemahaman dan praktek serta pembiasaan-pembiasaan sikap, maka di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan ada program pondok. Program pondok sangat menunjang sekali dalam pengembangan pengetahuan anak dan praktek bahasa, pelaksanaan ibadah dan menunjang belajar yang efektif. Di pondok siswa masih mendapat pelajaran materi Al Qur'an. Kitab-kitab kuning dan bahasa. Dengan hidup di pondok siswa Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan yang terdiri dari madrasah tsanawiyah dan aliyah belajar mandiri, mengelola diri sendiri dalam berbagai hal termasuk keuangan. Oleh karena itu, pamong pondok dan pembimbing selalu ada koordinasi tentang perkembangan anak dengan BK dan pimpinan setiap bulannya, sehingga madrasah mengetahui perkembangan siswa dan berusaha meningkatkan sesuai dengan kebutuhan siswa.

### 3. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai *supervisor* maka melakukan supervisi pengajaran dibantu Waka. Kurikulum dengan 3 hal. *pertama*, secara administrasi, seperti cek silabus, RPP, supervisi yang berdasarkan angket siswa dan supervisi langsung ke kelas.

Dari peran kepala sekolah sebagai pimpinan, manajer, pengembang kurikulum dan supervisor di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan berusaha melakukan pemberdayaan terhadap guru melalui pemberian motivasi, menjaga hubungan dengan baik antara pimpinan dengan guru dan karyawan dalam menjalankan tugas, pemberian reward dan punishment, pemberian otonomi kepada guru dalam menjalankan tugasnya, pemberian tugas tambahan terhadap guru sesuai dengan bidang dan kemampuan guru, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan pimpinan terkait dengan tugas guru dan siswa. Maka pimpinan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan juga sering mengadakan pelatihan-pelatihan, kajian dan pengajian kepada guru dan karyawan.

Adapun usaha pimpinan dalam pemberdayaan guru yang ada di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah penyebaran informasi dan sharing dengan diadakan rapat rutin pertemuan bulanan yang di isi dengan penyampaian visi dan misi, berbagai pelatihan, kajian ideologi dengan pembicara yang di hadirkan dari luar maupun dari dalam. Dalam rapat rutin pertemuan bulanan tersebut selain berisi pelatihan atau kajian juga sebagai wadah dialog antara guru dan pimpinan, evaluasi kerja dan pemberian informasi pimpinan terhadap guru.

Usaha pemberdayaan yang lain adalah dengan pemberian otonomi kepada warga madrasah. Pemberian otonomi pimpinan diwujudkan dengan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dengan warga madrasah untuk menyampaikan saran, ide maupun kritik. Selain hal tersebut pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap guru dalam menjalankan tugasnya, dalam arti guru dalam pelaksanaan praxis di kelas diberikan kewenangan penuh untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuannya. Hal tersebut tentunya yang dapat mengembangkan kemampuan dan pemahaman siswa dalam proses pembelajaran. Dalam kenyataannya, pembelajaran di madrasah masih banyak materi pelajaran yang bermetode hapalan, khususnya dalam materi keagamaan. Untuk menambah pemahaman siswa, maka metode praktek juga diterapkan. Pembelajaran dengan penggunaan media dalam rangka meningkatkan proses pembelajaran yang menyenangkan siswa mulai diterapkan. Hal tersebut dapat dilihat dengan padatnya giliran peminjaman media seperti LCD Proyektor dan penggunaan laboratorium. Mengingat jumlahnya masih terbatas, maka perencanaan penambahan media selalu diadakan.

Bentuk usaha pemberdayaan selanjutnya adalah membentuk tim yang mandiri melalui pengintensifan kegiatan MGMP rumpun yaitu dilakukan koordinasi dan kerja sama antar guru yang sesama mata pelajaran dengan diskusi berbagai hal yang berkaitan dengan mata pelajaran yang

diampu guru tersebut. Dengan adanya kerja sama sesama guru akan meningkatkan peranannya di kelas. Adapun bentuk kegiatan yang lain adalah songsong bulan ramadhan yang dilakukan setiap bulan ramadhan, diisi berbagai kegiatan. Kegiatannya meliputi pengajian kitab-kitab klasik, amaliyah ubudiyah dan keagamaan, dan komputer. Dengan adanya songsong ramadhan adalah cara madrasah meningkatkan para guru dan karyawan, mengingat pada hari efektif sangat padat, maka penyelenggaraan berbagai kegiatan yang menunjang kemampuan guru dilakukan pada bulan ramadhan. Sifatnya wajib bagi semua guru dan karyawan.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Usaha Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan**

Adapun faktor pendukung dalam pemberdayaan guru adalah meliputi *pertama*, peraturan tata tertib dan budaya disiplin yang diterapkan di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan kepada seluruh warga sekolah. Bagi warga sekolah yang melanggar tata tertib dan kedisiplinan, maka akan mendapatkan sanksi. *Kedua*, dukungan dan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan staf pimpinan dan kepala urusan. Dalam menjalankan peranan sebagai pimpinan, direktur mendapat daya dukung yang kuat berkat kerja sama yang baik antara pimpinan dengan staf beserta kepala urusan dalam berbagai kegiatan seperti dalam kegiatan pemberdayaan bagi guru. *Ketiga*, banyaknya guru dan tenaga muda yang cukup bersemangat dalam berbagai kegiatan dan dalam menjalankan tugasnya. *Keempat*, otonomi yang dimiliki madrasah dalam mengelola dan membuat keputusan. Dengan kebebasan madrasah dalam menentukan kebijakan sendiri dan bebas mengatur, merencanakan, penganggaran dalam segala hal sesuai dengan kebutuhan madrasah, termasuk dalam pengembangan guru dan karyawan, maka yang menjadi prioritas di madrasah dapat tercapai. *Kelima*, kerja sama dengan pihak luar dan masyarakat sekitar dengan baik.

Adapun faktor yang menjadi kendala dalam pemberdayaan guru adalah *pertama*, pelaksanaan peraturan yang terkesan dipaksakan sebagai suatu kebutuhan sehari-hari bagi warga sekolah. Dengan peraturan yang ketat pada seluruh warga sekolah, terutama siswa memiliki pengaruh terhadap ketegangan psikologis anak. Siswa mudah stress, pusing dan merasa jenuh. *Kedua*, Dalam kegiatan rapat rutin bulanan yang berisi pelatihan-pelatihan, pemberian informasi serta evaluasi pimpinan dan guru tidak semua guru hadir dalam acara itu. Padahal acara tersebut penting bagi guru. *Ketiga*, tidak ada follow-up bagi guru yang mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar dari pihak ekstern. Tidak adanya forum untuk mendiskusikan apa yang telah diterima oleh guru tertentu yang dikirim dalam acara-acara pelatihan atau seminar hanya memberikan

wawasan kepada guru itu sendiri tanpa di bagi dengan guru yang lain. *Keempat*, kendala dari segi teknis waktu. Padatnya kegiatan pembelajaran di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan membuat pimpinan dan staf merasa sangat kesulitan mencari waktu yang tepat untuk diadakan pelatihan bagi guru dan karyawan. Sedangkan kendala dalam pengembangan bagi madrasah sendiri adalah kondisi lingkungan yang cukup padat penduduknya, sehingga sangat sulit untuk pengembangan madrasah, letak pondok yang masih berpecah dan sulitnya mendapatkan tenaga pendidikan yang ahli dalam bahasa dan pembinaan siswa.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari beberapa uraian yang telah disebutkan pada bab pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah menggerakkan semangat, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tugas dan peranannya yang meliputi mendidik, mengajar, mengasuh dan menempa. Kepala sekolah juga menerapkan pemberian *reward* dan *punishment*
2. Usaha kepala sekolah dalam bentuk kegiatan pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah sebagai berikut:
  - a. Berbagi informasi yang akurat melalui media rapat rutin pertemuan bulanan yang di isi dengan berbagai pelatihan-pelatihan, sharing, wadah dialog pimpinan dan guru, serta evaluasi..
  - b. Pemberian otonomi dalam kegiatan guru dan *job description* sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bakat guru.
  - c. Membentuk tim yang mandiri dengan cara mengintensifkan kegiatan MGMP rumpun.
3. Faktor pendukung upaya kepala sekolah dalam pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan:
  - a. Peraturan tata tertib dan budaya disiplin yang diterapkan.
  - b. Keteladanan pimpinan.
  - c. Semangat guru dan tenaga muda dalam menjalankan tugas.
  - d. Otonomi yang dimiliki madrasah dalam mengelola dan membuat keputusan.
4. Faktor penghambat atau kendala usaha-usaha pimpinan dalam pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan adalah sebagai berikut:

- a. Peraturan yang ketat pada seluruh warga sekolah memiliki pengaruh terhadap ketegangan psikologis
- b. Tidak ada follow-up bagi guru yang mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar dari pihak ekstern dan kendala dari segi teknis waktu.
- c. Minimnya Sumber Daya Manusia yang dimiliki madrasah terutama jumlah guru.
- d. Kurangnya sarana dan prasarana.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arvan Pradiansyah. (2004). *You are leader menjadi pemimpin dengan memanfaatkan potensi terbesar yang anda miliki kekuatan memilih*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bass. (1998). *Ethics, moral character and authentic transformational leadership*. Diambil pada tanggal 29 Mei 2017, dari <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Blanchard, K. & Johnson, S. (2002). *Empowerment: take more than a minute pemberdayaan bukan perubahan sekejap*. Alih bahasa Y. Maryono. Yogyakarta: Amara Books.
- Bush, T & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in Education*. London: Sage
- Dadi Permadi. (2001). *Manajemen berbasis sekolah dan kepemimpinan mandiri kepala sekolah*. Bandung: Sarana Puncakarya Nusa.
- Fiedler, Fred, E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc.Graw Hill.
- Goble, Frank, G (1987). *Mazhab ketiga psikologi humanistik abraham maslow*. Alih bahasa A. Supratinya. Yogyakarta: Kanisius.
- Hoy, Wayne, K. (2001). *Educational administration: theory, and practice*. New York: McGraw Hill.
- Kotter, J.P. (1997). *Leading change menjadi pionir perubahan*. Alih bahasa Bambang. Jakarta: Gramedia.
- Kydd, L., & Crawford, M., & Colin, R. (1997). *Professional development educational management pengembangan profesional untuk manajemen pendidikan*. Alih bahasa Ursula Gyani B. Jakarta: PT Grasindo.
- Law, S., & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning practice, policy and research*. Philadelphia: Open University Press.
- Lunenburg, Fred, C. & Ornstein, Allan, C. (2000). *Education administration concepts and practices*. Belmont: Wadsworth, a division of Thomson Learning.
- Mastuhu. (1999). *Memberdayakan sistem pendidikan Islam*. Jakarta: Logos.
- Miles & Huberman. (1994). *Qualitatif data analisis a source book of new methods*. London: Sage Publication Ltd.

- Moh. Uzer Usman & Lilis Setiawati. (1993). *Upaya optimalisasi kegiatan belajar mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Menjadi guru profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muksin Wijaya. (2005). *Kepemimpinan transformasional di sekolah dalam meningkatkan outcomes peserta didik*. Jurnal Pendidikan Penabur No. 05/th. IV/Desember 2005
- Paul Suparno. (1997). *Filsafat konstruktivisme dalam pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sadler, Philip. (1997). *Leadership*. London: Kogan Page Limited.
- Sallis, E. (2006). *Total quality management in education management mutu pendidikan*. Alih bahasa Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD
- Stein, K.M., & Nelson, S.B., (2003). *Leadership content knowledge*. *Journal of educational evaluation and policy analysis*, 25, 425.
- Stewart, J. (2006) *Transformational leadership an envolving concept examined through the works of burns, bass, avolio and leithwood*. Diambil pada tanggal 29 Mei 2017, dari <http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/pdf%20files/stewart.pdf>
- Sudarwan Danim. (2006). *Visi baru manajemen sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Suyanto & Djihad Hisyam. (2000). *Refleksi dan reformasi pendidikan di indonesia*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan konsep, strategi, dan aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Veithzal Rivai. (2004) *Kiat memimpin dalam abad ke 21*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritis dan permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. (1994). *Leadership in organizations*. Alih bahasa Budi Supriyanto. London: Prentice-Hall International.
- Zamroni. (2001). *Paradigma pendidikan masa depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.
- Zenger. J. H & Folkman. J. (2004). *The handbook leaders 24 lessons for extradinary leadership*. New York: Mc Graw Hill.