

***Management of School Principles In Improving The Functions of PAI Teachers: Qualitative Descriptive Studies at Al-Muttaqien Islamic Middle School and Bani Ahmad Islamic Middle School***

**Manajemen Pembinaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru PAI: Studi Deskriptif Kualitatif di SMP Islam Al-Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad**

**Nanang Muhajiri<sup>1</sup>, Ahmad Sukandar<sup>2</sup>, Marwan Setiawan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>\*Universitas Islam Nusantara Bandung; email: [muhajiri1979@gmail.com](mailto:muhajiri1979@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Islam Nusantara Bandung email: [sukandarahmad@gmail.com](mailto:sukandarahmad@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Islam Nusantara Bandung; email: [dr.marwansetiawan10@gmail.com](mailto:dr.marwansetiawan10@gmail.com)

\*Correspondence

Received: 19-08-2021; Accepted: 11-10-2021; Published: 8-8-2022

**Abstract:** The problem in this study is the Principal Management in improving the function of teachers at Al Muttaqien Islamic Junior High School and Bani Ahmad Islamic Junior High School. This study aims to find out how school principals formulate policies, regulate work procedures, carry out supervision and are the supporting and inhibiting factors for principals in improving the function of teachers at Al Muttaqien Islamic Junior High School and Bani Ahmad Islamic Junior High School. Methodologically, this research is a field research (empirical) with a qualitative approach. Primary data sources are principals, vice principals, administration, teachers and students. Meanwhile, archive books, activity reports and management implementation documents are secondary data. In collecting data, the methods used are observation, interviews, and documentation. In analyzing the data, the researcher used qualitative analysis techniques with steps of data exposure, data reduction, and drawing conclusions. The general finding in this study is the objective condition of Al Muttaqien Islamic Junior High School and Bani Ahmad Islamic Junior High School.

**Keywords:** Management, Principal Coaching, Improving Teacher Functions

**Abstrak:** Permasalahan dalam penelitian ini adalah Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi Guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad edan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah merumuskan kebijakan, mengatur tata kerja, melakukan pengawasan dan yang menjadi faktor pendukung dan penghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad. Secara metodologis, penelitian ini merupakan penelitian lapangan (empiris) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data primer yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, guru dan siswa. Sedangkan buku arsip, laporan kegiatan dan dokumen pelaksanaan manajemen merupakan data skunder. Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisa kualitatif dengan langkah-langkah pemaparan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Temuan umum dalam penelitian ini adalah kondisi objektif SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

**Kata Kunci:** Manajemen, Pembinaan Kepala Sekolah, Meningkatkan Fungsi Guru

## A. Pendahuluan

Penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari peran Kepala Sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Sekolah sebagai pemimpin. Kepala Sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah, dan bekerjasama dengan guru-guru, staf dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan sekolah secara spesifik, dan sekolah mampu untuk berkembang maju, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

“Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa tugas Kepala Sekolah sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, climate creator. Tugas-tugas tersebut sering disingkat dengan EMASLEC. Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki. Kepala Sekolah sebagai manajer mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Kepala Sekolah merupakan pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita sekolah (Sudarwan, 2010:79)

Menurut Wahjusumidjo (2008:96) “fungsi kepemimpinan sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan” Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam merencanakan, mengorganisasikan, membina, melaksanakan serta mengendalikan sekolah dan sumber daya manusia yang ada didalamnya, termasuk fungsi guru di sekolah.

Guru mempunyai peran penting dalam pendidikan, sehingga hampir semua usaha pembaharuan di bidang pendidikan bergantung pada guru. Apabila seorang guru kurang menguasai bahan pelajaran, strategi belajar mengajar, mendorong siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi. Maka segala upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Dalam pelaksanaan pendidikan guru merupakan ujung tombak, sehingga perlu pengembangan fungsi dan tugas guru. Setiap guru memiliki potensi dan kebutuhan untuk berkembang serta merealisasikan dirinya.

Menurut Usman (2005:7) “Guru memiliki tugas dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa” Menurut Undang-undang Republik Indonesia : ‘Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur

pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Departemen Pendidikan Nasional, 2006:4)

Guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan proses pendidikan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Untuk itu diperlukan suatu usaha sebagai bentuk pengembangan dan peningkatan tugas dan fungsi guru untuk mewujudkan keprofesionalan guru dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai seorang pendidik. Pengembangan dan peningkatan tugas dan fungsi guru dilakukan untuk menjaga supaya kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi yang semakin berkembang pesat. Kepala Sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala Sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesi, mendorong dan melibatkan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer, Kepala Sekolah harus mampu mengoptimalkan dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya.

Sudarwan (2010:80) Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manajer Kepala Sekolah berpedoman pada azas-azas tujuan keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integritas. Kepala Sekolah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, mengorganisasikan personalia. Memberdayakan guru dan tenaga kependidikan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara unggul. Untuk itu, sebagai manajer Kepala Sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya dan lain-lain.

Kepala Sekolah harus memiliki berbagai keterampilan yang diperlukan sebagai modal dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kepala Sekolah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dengan kemampuan manajemen Kepala Sekolah yang profesional diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah kondusif dan dapat membimbing serta meningkatkan fungsi guru.

Di Kecamatan Cilamaya Wetan terdapat 7 Sekolah Menengah Pertama yang terdiri dari 2 SMP Negeri dan 4 SMP Swasta. Salah satu SMP Swasta yang terdapat di Kecamatan Cilamaya Wetan adalah SMP Islam Muttaqien dan SMP Islam bani Ahmad yang terletak di Jalan Cilamaya Kecamatan Cilamaya Wetan. Banyaknya Sekolah Menengah Pertama di wilayah Kecamatan Cilamaya Wetan menjadikan sekolah ini terus memacu sumber daya pendidik dan kependidikan untuk selalu ditingkatkan seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan globalisasi zaman modern. Peningkatan kualitas personil sekolah dalam upaya meningkatkan prestasi didik

dan meningkatkan kualitas guru dan karyawan hingga mengembangkan daya kreativitas dan inovasi siswa dalam mengantisipasi pembaruan pendidikan merupakan kiat-kiat yang mendasari SMP Islam Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad dalam proses memajukan mutu sekolahnya.

Keunggulan lain dari sekolah ini adalah banyak memuat pelajaran Agama Islam dan kegiatan keagamaan. Seperti membaca Alquran setiap pagi sebelum memulai pembelajaran. Sekolah ini memberikan garansi kepada semua siswa dapat tuntas membaca Alquran yang dilakukan setiap hari didampingi guru yang masuk di awal pelajaran. Kegiatan keagamaan lainnya di SMP Islam Muttaqien dan SMP Islam bani Ahmad juga dilakukan melalui shalat duha, shalat zuhur dan ashar berjamaah dan kegiatan malam ibadah yaitu kegiatan yang dilakukan sebulan sekali yang inti dari kegiatannya adalah membina pelaksanaan ibadah Mahdhah dan memberikan materi dan motivasi kepada siswa untuk dapat mengatasi problem remaja saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Engkos Kosim Tahun,(2013) tentang Kebijakan Kepala Sekolah tentang Program Literasi Berbasis Pendidikan Agama Islam dan Implementasinya dalam Upaya Meningkatkan Religiusitas Peserta Didik di SMK IPTEK Cilamaya Wetan Kabupaten Karawang 2013/2014 menunjukkan bahwa kebijakan kepala sekolah tentang program literasi ini disambut dengan baik dan diberikan izin pelaksanaan serta diberikannya dukungan sarana prasarana guna terlaksananya program tersebut. Implementasi program literasi berbasis Pendidikan Agama Islam ini menggunakan beberapa metode, antara lain : membaca 15 menit, satu buku satu minggu (one book one week), literasi komputer, menuliskan intisari bacaan, berdiskusi dan presentasi. Implementasi program literasi berbasis Pendidikan Agama Islam ini memberikan dampak terhadap peserta didik dalam meningkatkan pemahaman Pendidikan Agama Islam, meningkatkan kompetensi baca tulis Alquran, meningkatkan kompetensi ibadah wajib, meningkatnya semangat literasi pada mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

Nurabdiah (2016:86-96) Riset lain mengungkapkan bahwa konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang dilakukan di Indonesia, merupakan sebuah konsep yang dapat disesuaikan dan diadaptasikan dengan situasi kondisi –khususnya pada bidang pendidikan- yang ada di negara Indonesia. Melalui pola pengadaptasian tersebut, diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas setiap aktivitas maupun program yang ada pada masing-masing satuan pendidikan

Secara filosofis, riset tersebut mengungkap linearitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah antara aspek praksis implementatif dengan konsep teoritis-normatif. Artinya, kewenangan yang dimiliki oleh satuan pendidikan dalam mengadaptasikan konsep Manajemen Berbasis Sekolah telah mengacu dan sesuai dengan landasan filosofis pendidikan yang menginginkan tercapainya manusia paripurna yang memiliki keseimbangan kemampuan baik secara kognitif, afektif, maupun psikomotorik.

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah, masing-masing satuan pendidikan mempunyai otoritas dalam mengambil kebijakan akademik (Zaini, 2015:69-92) baik melalui pelibatan pihak internal maupun pihak eksternal sekolah. Pihak internal merujuk pada pendidik, peserta didik dan tenaga kependidikan. Sedangkan Purnama (2019:11) pihak eksternal

yang dimaksud ialah stakeholder yang berelasi dengan pihak sekolah seperti orangtua/wali peserta didik dan komite sekolah. Dengan melibatkan dua unsur tersebut, maka Manajemen Berbasis Sekolah secara filosofis akan mampu mendorong tercapainya tujuan pembelajaran dengan terarah

## B. Metode Penelitian

Menurut Moleong (2002:3) "Penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diambil". Peneliti akan melakukan penelitian dengan menggambarkan situasi pelaksanaan Manajemen Pembinaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi guru PAI dengan cara mengambil data tentang Kepala Sekolah dan Guru baik berupa dokumen tertulis maupun secara lisan dan peneliti juga akan mengamati perilaku Kepala Sekolah dan guru sesuai dengan kondisi dilapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif natural. Pemilihan pendekatan ini berdasarkan pada pertimbangan bahwa yang akan dicari dalam penelitian ini adalah sesuatu yang memberikan gambaran yang melukiskan tentang realitas sosial yang kompleks, seperti prilaku, motivasi, tindakan, dan sebagainya secara menyeluruh pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

## C. Hasil dan Pembahasan

Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Fungsi Guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

Temuan pertama menunjukkan bahwa bentuk perumusan kebijakan tersebut diformulasikan Kepala Sekolah dengan tujuan untuk menjamin mutu, meningkatkan kualitas tenaga pengajar serta peningkatan kemampuan siswa. Dalam merumuskan kebijakan, Kepala Sekolah melibatkan PKS kurikulum, kesiswaan, humas dan koordinator Penjas bahkan melibatkan majelis untuk meminta sumbang saran dengan rumusan kebijakan yang akan dilakukan agar kebijakan yang dibuat dapat terlaksana dengan baik.

Perumusan kebijakan yang dilakukan Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad meliputi kebijakan pembelajaran seperti: mengelaborasi kurikulum menjadi bahan ajar pada setiap mata pelajaran, menyediakan kelengkapan pengajaran, menyiapkan ruang kelas yang layak dan nyaman dipakai, melakukan supervisi kepada guru dan membina pertumbuhan jabatan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

Tugas utama pemimpin adalah pengambilan keputusan yang dilakukan secara rasional (efektif dan efisien) oleh Kepala Sekolah. Dalam Alquran Surah Al-Baqarah (2:233) menerangkan tentang cara pengambilan keputusan.



Para ibu hendaklah menyusukan anak-anaknya selama dua tahun penuh, Yaitu bagi yang ingin menyempurnakan penyusuan. dan kewajiban ayah memberi Makan dan pakaian kepada Para ibu dengan cara ma'ruf. seseorang tidak dibebani melainkan menurut kadar kesanggupannya. janganlah seorang ibu menderita kesengsaraan karena anaknya dan seorang ayah karena anaknya, dan warispun berkewajiban demikian. apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya. dan jika kamu ingin anakmu disusukan oleh orang lain, Maka tidak ada dosa bagimu apabila kamu memberikan pembayaran menurut yang patut. bertakwalah kamu kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.

Ayat ini mengandung dalil boleh berijtihad dalam hukum. Hal ini berdasarkan kebolehan dari Allah SWT bagi orang tua untuk bermusyawarah dalam hal-hal yang membawa kebaikan bagi anak, sekalipun berdasarkan perkiraan mereka saja dan bukan berdasarkan hakikat atau keyakinan. Di dalam ayat ini bertemu dua kalimat yang mengandung suasana rela dan damai; pertama kalimat Taradhin, artinya berkerelaan kedua pihak, kedua kalimat tasyawurin, artinya bermusyawarah kedua pihak, bertukar fikiran

Dalam kedua kalimat ini terdapatlah bahwa di dalam dasar hati rela sama rela, harga menghargai, di antara suami isteri, demi kemaslahatan anak mereka, memulai musyawarah bagaimana yang terbaik untuk anak mereka. Ayat ini mempertegas lagi pelaksanaan ujung ayat 223, Yaitu bahwa si isteri mempunyai hak yang sama dengan suami dan perlakuan yang sama. Amrullah (2007:562-563) Di dalam ayat ini ditunjukkan cara pelaksanaan hak dan kewajiban, yaitu dalam suasana cinta dan musyawarah. Kalau hati sama-sama terbuka, tidak ada kusut yang tidak dapat diselesaikan dan tidak ada keruh yang tidak dapat dijernihkan. Hasil keputusan mereka berdua, hasil dari ridha-meridhai dan musyawarah, diakui dan diridhai pula oleh Allah.

Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, dilakukan dengan tiga tahapan yaitu:

Tahapan pertama formulasi yaitu merencanakan/membuat kebijakan yang akan diambil oleh Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad diacukan pada tiga pilihan pokok pikiran, yakni proses identifikasi kebutuhan, sumber-sumber pikiran kebijakan dan penentuan tujuan kebijakan. (1)Identifikasi kebutuhan, Landasan proses berpikir dalam penentuan yang gilirannya dimuarakan menjadi program kebijakan di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad dapat dikatagorikan kedalam beberapa jenis. Pertama, proses identifikasi kebutuhan dalam rangka perencanaan program kebijakan, langkah awal yang dilakukan kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad adalah melakukan kajian secara sistematis, analitis, dan sistem subtansional mengenai keseluruhan substansi-substansi persekolahan. Kedua, setelah subtansisubtansi persekolahan teridentifikasi, selanjutnya adalah memantapkan visi SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad secara tegas dan menjabarkan visi tersebut kedalam tujuan-tujuan institusional.

Ketiga, penentuan kebijakan Kepala Sekolah tampak pula didasarkan pada masalah-masalah kongkrit yang ada. Keempat, kebutuhan kebijakan muncul akibat adanya gagasan-gagasan baru yang berasal dari hasil-hasil berbagai forum seperti hasil penataran, seminar lokakarya, dan rapat antar guru-guru. (2) Sumber-sumber pikiran kebijakan Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad tidak memiliki perencanaan khusus berupa program-program secara tertulis. Gagasan kebijakan Kepala Sekolah timbul dari penilaian dan pengamatan selama perjalanan akademik. Dari pengamatan tersebut dapat diidentifikasi prihal apa saja yang memerlukan perbaikan. Oleh karena itu dari waktu kewaktu selalu timbul gagasan untuk melakukan suatu kebijakan. Demikian pula pelaksanaan kebijakan tersebut juga terus berkelanjutan.

Gagasan kebijakan juga berasal dari Kepala Sekolah yang disampaikan dalam berbagai pertemuan dalam meningkatkan fungsi guru. Kebijakan kepala sekolah harus melibatkan partisipasi guru dan disampaikan dalam musyawarah dan rapat wali murid. (3) Penentuan tujuan kebijakan, yakni semua usaha kebijakan kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad arahnya dimuarakan pada terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar siswa. Ini artinya, segala bentuk dan jenis perbaikan serta berbagai implementasi gagasan inovatif bagi keseluruhan subtansi sistem persekolahan yang ada di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad muara akhirnya adalah terwujudnya bentuk layanan belajar yang kondusif bagi kemudahan belajar anak.

Hal ini sesuai dengan teori perumusan kebijakan dalam pendidikan oleh Syafaruddin yang menjelaskan bahwa tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan pendidikan:

1. Penyusunan agenda, yakni disini menempatkan masalah pada agenda pendidikan.
2. Formulasi kebijakan, yakni merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.
3. Adopsi kebijakan, yakni kebijakan alternatif tersebut diadopsi/diambil untuk solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut.

4. Implementasi kebijakan, yakni kebijakan yang telah diambil dilaksanakan dalam pendidikan.
5. Penilaian kebijakan, yakni tahap ini tahap penilaian dalam pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan dalam kebijakan pendidikan (Syafaruddin,2008:81-82)

Tahapan kedua adalah Implementasi kebijakan dilakukan dengan cara Pengubahan perilaku guru, yang dilakukan Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad dalam berbagai pertemuan, seperti yang telah diuraikan dalam paparan pembinaan dan peningkatan fungsi guru. Untuk mengimplementasikan pendekatan, konsep, teknik, maupun kebijakan yang baru dalam meningkatkan fungsi guru, Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad mempersyaratkan pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk para guru dari kebijakan Kepala Sekolah. Untuk memenuhi persyaratan teknis, akademis dan sikap tersebut, SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad melakukan langkah-langkah kongkrit untuk membekali guru-guru mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan yang dipersyaratkan dari pengimplementasian kebijakan kepala Sekolah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh oleh SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad dalam kaitan ini, secara subtsansial dapat dikelasifikasikan ke dalam dua katagori, yaitu: (1)Peningkatan fungsi guru, sesuai data dan keterangan yang diperoleh di lapangan dalam kaitan dengan upaya pengubahan perilaku guru. Bertolak dari dua kajian tersebut, paparan pertama berkaitan dengan upaya pengubahan perilaku guru yang dilakukan kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad dalam rangka peningkatan fungsi guru.

Sebagaimana dipaparkan dalam kajian subtansi kebijakan Kepala Sekolah, upaya-upaya yang dimaksud meliputi: (a) mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan KKG, (b) pengiriman guru dalam penataran di Diknas, (c) menyelenggarakan KKG internal di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, (d) studi banding, (e) komunikasi sejawat dan studi mandiri, (f) peningkatan kesejahteraan guru, (g) perlibatan guru dalam berbagai forum ilmiah, (h) profesionalisasi tugas guru, (i) penerimaan guru secara profesional, (j) kuliah dosen tamu. (2) Pembinaan sikap dan komitmen guru, pembinaan sikap dan komitmen guru diselenggarakan sesuai waktu yang tidak ditetapkan. Ada beberapa tekanan yang diberikan dalam rangka pembinaan tersebut, a) pembinaan sikap guru berkisar pada persoalan kinerja, b) komitmen yang perlu dikedepankan dalam rangka pengembangan SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, c) kedisiplinan, d) kesamaan pemahaman visi SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, e) dukungan pada kepemimpinan kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, f) masalah kreatifitas dan sikap inovatif. Hal ini sejalan dengan teori Syafaruddin tentang faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan. Terdapat empat faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Syafaruddin (2008:86) Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada dua pilihan langkah yaitu: Yang

pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan pendidikan nasional tersebut.

Tahapan Ketiga Evaluasi kebijakan, Setelah adanya pelaksanaan kebijakan kemudian diadakan pengevaluasian dalam kebijakan pendidikan tersebut. Karena dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan tersebut telah tercapai. Penilaian secara khusus memang tidak ada, tetapi secara umum, efektifitas inovasi itu dapat dilihat dari hasil belajar siswa. Apabila hasil belajar siswa melalui ujian bulanan, tengah semester dan ujian semester lebih meningkat, berarti inovasinya efektif. Apabila terdapat peningkatan perolehan nilai murid dari tahun ke tahun seperti yang terlihat di buku raport, berarti inovasi yang dilakukan selama ini akan efektif. Di samping itu, setiap proses pembelajaran, masing-masing guru juga membuat penilaian. Selain itu rapat pembinaan guru-guru yang dilaksanakan dalam jangka waktu yang tidak bias ditentukan untuk menyampaikan segala kebijakan kepada SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh guru-guru selama mengajar. Oleh karena itu, setiap guru harus memikirkan alat-alat atau cara-cara baru pada saat mengajar. Hal ini sesuai dengan teori Putt dan Springer dalam Syafaruddin bahwa evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan (Syafaruddin,2008:88).

Agar guru selalu kreatif dan berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum seperti KKG, pelatihan, lokakarya, dan seminar. Pada saat mengikuti pelatihan, biaya ditanggung oleh pihak SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad jadi guru tidak dikenakan biaya. Di samping itu pihak sekolah melaksanakan kegiatan musyawarah guru yang kegiatannya untuk mencari caracara baru dalam mengajar sehingga dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Dengan demikian, guru-guru selalu memikirkan tentang inovasi pembelajaran. Selain itu, Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad juga selalu memberikan peluang dan memfasilitasi setiap ide baru yang digagas oleh guru. Dengan cara itu, akhirnya semangat guru untuk berinovasi selama ini semakin tinggi. Demikian pula dalam setiap pertemuan supervisi yang dilaksanakan dengan waktu yang tidak ditetapkan.

Pengaturan Tata Kerja Kepala Sekolah dalam meningkatkan Fungsi Guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

Untuk menjalankan roda tata kerja pada SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Dalam pengaturan tata kerja SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad tidak terlepas kaitannya dengan manajemen Kepala Sekolah. Pengaturan tata kerja yang baik dapat diperhatikan melalui struktur organisasi suatu instansi.

Selain itu, untuk mencapai tujuannya, keterlibatan seluruh anggota dalam struktur organisasi sangat dibutuhkan. Adanya pembagian dalam tugas, wewenang dan tanggung jawab, komunikasi merupakan bentuk yang disusun dan direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu. Dalam hal ini, organisasi dipandang

sebagai suatu sistem yang terdiri dari unit-unit sosial, kelompok orang yang mengembangkan berbagai tugas dan koordinasi untuk memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengaturan tata kerja telah dijelaskan di dalam Q.S. Ali Imran (3) 103 :

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Departemen Agama RI, 2010:17)

Dalam ayat di atas telah dijelaskan agar berpegang teguh pada tali agama Allah SWT. dan jangan bermusuhan-musuhan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengaturan tata kerja merupakan pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, penentuan kewenangan. Pengaturan tata kerja yang baik akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien. Dengan pemahaman ini, dapat dijelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan kolektif, atau pekerjaan yang dilakukan secara terorganisir adalah arti dari tujuan sebuah manajemen. Suatu organisasi menyatakan sumber daya bersama-sama untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Dilihat berdasarkan susunan organisasinya, pengaturan tata kerja di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad mempunyai lima unsur penting, yaitu :

1. Adanya struktur yang menggambarkan garis komando dan garis staf sebagai garis otoritas gagasan-gagasan
2. Adanya pembagian kerja yang berkaitan dengan kedudukan, tugas dan fungsi masing-masing
3. Adanya komunikasi dan koordinasi dalam rangka mencapai tujuan
4. Adanya skala yang menggambarkan hierarki hubungan antara atasan dengan bawahan
5. Adanya fungsional yaitu perbedaan tugas dan tanggung jawab pada setiap individu dalam organisasi.

Komunikasi dan koordinasi yang baik antar organisasi menjadi salah satu syarat yang penting dalam pengaturan tata kerja agar menghasilkan kinerja kebijakan yang baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahab (1997:19), bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara berbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan. Edward (1980:5) mensinyalir bahwadalam komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi) atau penyaluran komunikasi, konsistensi dan rincian tujuan komunikasi. Selain itu, dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.

Selanjutnya, pengaturan tata kerja dalam pembelajaran di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad terbagi dalam beberapa hal, yaitu penyusunan jadwal pelajaran yang disusun oleh bagian/tim kurikulum disesuaikan dengan kelas masing-masing, penyusunan jadwal semester disesuaikan dengan kesepakatan sekolah pada saat rapat penyusunan jadwal semester, serta penyusunan jadwal pembinaan guru, dengan pelatihan-pelatihan yang dilakukan setiap satu bulan sekali.

Pembinaan guru dilakukan secara rutin oleh Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad untuk menambah wawasan guru berkenaan dengan tugas pembelajaran. Kegiatan pembinaan seperti *workshop*, penataran atau diklat, dan lain sebagainya, merupakan sarana untuk mengembangkan profesiya. Menurut Sagala *workshop* pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari sejumlah petugas pendidikan yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan. Kegiatan *workshop* ini diharapkan dapat membantu persoalan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang mempunyai ciri-ciri antara lain (1) masalah yang dibahas bersifat *life centred* dan muncul dari peserta sendiri, (2) dapat menumbuhkan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik dari semula, artinya terjadi perubahan yang berarti pada diri mereka setelah mengikuti kegiatan ini, (3) metode yang digunakan dalam bekerja adalah metode pemecahan masalah (*problem solving*), musyawarah, dan penyelidikan, (4) diadakan berdasarkan kebutuhan bersama, (5) menggunakan narasumber *resource person the resourceman* yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil, dan senatiasa memelihara kehidupan seimbang di samaping mengembangkan pengetahuan, kecakapan, dan perubahan tingkah laku.

Syafaruddin juga mengemukakan tentang pengaturan tata kerja dalam pembelajaran di dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*”, bahwasannya Kepala Sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:

Pembagian tugas mengajar dan tugas lain secara merata sesuai keahlian dan minat guru. Hal itu dapat meningkatkan motivasi kerja, puas, aman dan mendukung kenaikan pangkat.

Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari dalam satu minggu, sehingga ada waktu pertemuan untuk musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) atau istirahat.

Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan bagi siswa yang belum tuntas penugasan terhadap bahan ajar.

Penyusunan jadwal *ekstrakurikuler*. Kegiatan yang perlu untuk mendukung kegiatan *ekstrakurikuler* dan kegiatan lain yang mengarah pembentuk keimanan dan ketaqwaan, kepribadian, kepemimpinan dan keterampilan tertentu.

Penyusunan jadwal penyegaran guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk penyegaran informasi pengetahuan guru tentang IPTEK dan metode, atau model pembelajaran baru dalam pemanfaatan hari libur sekolah/madrasah dan pesantren.<sup>140</sup>

Melihat dari penuturan ahli dengan apa yang ada di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad ditemukan bahwa pengaturan tata kerja yang ada di sekolah sudah baik. Selain itu, dalam meningkatkan fungsi guru, Kepala Sekolah mempunyai strategi agar tugas kepemimpinannya berjalan dengan lancar, antara lain dengan mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk siswa maupun gurunya. Kepala Sekolah SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad mengambil kebijakan bahwa guru dan siswa harus datang kira-kira 15 menit sebelum jam pelajaran di mulai, tata tertib ini lebih dikhususkan pada guru yang mengajar di jam pelajaran pertama.

Karena kedisiplinan tersebut, guru-guru menjadi rajin dan segan jika datangnya terlambat. Kalau ada guru yang tidak masuk mengajar/berhalangan hadir, guru tersebut wajib memberi surat izin beserta alasan yang tepat sehingga ia tidak masuk untuk mengajar dan wajib memberi tugas kepada peserta didik. Jadi, meskipun guru tidak hadir siswa tetap bisa melakukan proses pembelajaran sebagaimana mestinya. Kedisiplinan tidak hanya ditujukan pada peserta didik akan tetapi guru juga perlu ditingkatkan kedisiplinannya karena guru sebagai contoh bagi peserta didiknya.

**Pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Fungsi Guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad**

Dalam Mantja (2005:56-57) Kepala Sekolah menjalankan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan. Kepala Sekolah mempunyai peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah.

Sulistyorini (2010:162-163) Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengawasan telah dijelaskan di dalam Q.S. An-Nisa (4) 1 :

*Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kami ( Departemen Agama RI, 2010:110).*

Dalam ayat di atas telah dijelaskan bahwa sesungguhnya Allah SWT. selalu menjaga dan mengawasi segala bentuk amal perbuatan yang dikerjakan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengawasan dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, kemudian diambil langkah korektif atas adanya ketidaksesuaian. Pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumber daya dalam mencapai tujuan.

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al-Qur'an surat As-Shaf (61) 3:

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Kepala Sekolah SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad sebagai pengawas menjalankan tugasnya, secara efektif, dengan cara:

Melakukan kunjungan kelas, sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

Mengefektifkan guru piket untuk membantu ketertiban pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar. Misalnya guru piket harus bisa memfungsikan/menggantikan guru yang berhalangan hadir, atau apabila ada guru yang berhalangan hadir lebih dari satu orang, guru piket menunjuk salah satu guru bidang studi yang serumpun (ini sudah jadi keputusan) sebagai pengganti guru yang berhalangan hadir tersebut, sehingga kegiatan belajar mengajar tetap berjalan dengan lancar. Selama ini guru piket di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad telah berfungsi dengan baik, sehingga jarang sekali ditemukan pada waktu efektif belajar ada kelas yang kosong tanpa seorang guru yang berfungsi sebagai pemandu kegiatan belajar mengajar. Pengefektifan guru piket ini digunakan Kepala Sekolah sebagai metode pengawasan terhadap guru secara tidak langsung.

Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, guru piket mempunyai peran yang sangat besar, antara lain :

Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).

1. Mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar.
2. Mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir.
3. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.
4. Memberikan izin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas keluar sekolah.
5. Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal, guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses pengawasan belajar mengajar, karena guru piket secara umum berfungsi sebagai pengendali dari pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad tidak hanya terfokus kepada tenaga kependidikan khususnya guru, tetapi kepada tenaga non kependidikan, atau staf sekolah lainnya juga. Sebab pengawasan mempunyai fungsi yang sangat penting, khususnya bagi guru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional dan meningkatkan kualitas pembelajaran, sebab guru merupakan ujung tombak pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), dan ini berpengaruh langsung terhadap proses pendidikan yang akhirnya berdampak terhadap kualitas mutu pendidikan.

Sejalan dengan Depdiknas (1999) istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah harus difokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan, harus disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain.

Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan Kepala Sekolah hanyalah membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.

Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan tersebut sebaiknya dalam bentuk terjadi.

Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran Kepala Sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.

Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga tercipta tim kerja yang kompak Depdiknas (1999)

Dari pemaparan diatas, maka dapat diketahui bahwa pengawasan pembelajaran di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan Fungsi Guru di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

#### Faktor Pendukung

Proses pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah memerlukan berbagai dukungan dari semua pihak, agar pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan harapan. Adapun faktor-faktor pendukung pelaksanaan Manajemen Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad adalah :

##### Bidang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam membuat rencana kerja dan keputusan senantiasa didahului dengan musyawarah bersama staf kerja lainnya.

##### Kerjasama dengan lembaga pendidikan

Kerjasama dengan lembaga Pendidikan berkaitan dengan pemantapan penyusunan perangkat pembelajaran

Kerjasama dengan USU berkaitan dengan membantu memfasilitasi administrasi sekolah dengan bantuan aplikasi IT

Kerjasama dengan Politeknik dalam program *e-learning* sehingga para guru dan siswa lebih mudah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di sekolah.

##### Sarana, Prasarana dan Media Pembelajaran

Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sarana dan prasarana ini mempunyai tugas penting yaitu membantu dan mempercepat proses pembelajaran peserta didik karena dapat memberi pemahaman siswa terutama yang berkaitan dengan pembelajaran. Kebutuhan terhadap sarana dan prasarana serta media pembelajaran di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad telah terpenuhi meskipun hanya sebatas kebutuhan dasar. Prasarana adalah alat

tidak langsung untuk mencapai tujuan misalnya lokasi, bangunan sekolah, lapangan olah raga dan sebagainya. Sedangkan sarana adalah alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya ruang, buku, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya.

Sarana prasarana yang disediakan di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad lebih efektif dan efisien yaitu dengan melengkapi sarana di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad seperti ruang komputer, laboratorium IPA, Laboratorium Sains dan perpustakaan. Selain itu, upaya untuk melengkapi sarana prasarana seperti lapangan olahraga dan menambah bangun lokal kelas. Hal tersebut tujuannya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hendyat Soetopo-Wasty Soemanto (1998:209) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan, yang menyatakan bahwa: Kepala Sekolah bertanggung jawab dalam pengadaan dan pemeliharaan meskipun dia harus bekerjasama dengan stafnya, para guru. Oleh karena itu semua murid akan terpengaruh langsung dari usahanya, Pemeliharaan sarana prasarana itu hendaknya dijaga agar tidak mudah rusak. Hal ini menjadi tanggung jawab bagi semuanya

Dengan dukungan sarana prasarana yang dimiliki SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad akan mendukung tercapainya tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien sehingga siswa dan guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik.

### Lingkungan Masyarakat

Berkaitan dengan lingkungan masyarakat, SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad sangat terlihat kondusif apalagi lokasi sekolah yang sangat strategis karena berada di tengah-tengah lingkungan masyarakat yang agamis. Salah satu faktor penting yang turut berpengaruh pada kemajuan lembaga pendidikan selain sekolah dan keluarga adalah masyarakat. Oleh karena itu sekolah diharapkan mampu berinteraksi dengan masyarakat luas dan instansi terkait dengan baik.

Komite sekolah sangatlah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, jadi semua kegiatan di sekolah tidak lepas dari pengawasan komite. Keterlibatan komite dalam organisasi ini sejalan dengan pendapat Amiruddin Siahaan dkk (2006:70), bahwa komite sekolah bukan hanya pelengkap dalam organisasi sekolah. Komite sekolah bersifat komplementer untuk mendukung kinerja sekolah. Sekolah bukan lembaga yang berdiri sendiri atau terpisah dari masyarakat sekitar, untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad, maka upaya yang dilakukan sekolah adalah menjalin hubungan dengan masyarakat. Adapun bentuk kerjasamanya yaitu dengan mengadakan program mingguan berupa sosialisasi peraturan, program bulanan evaluasi kegiatan belajar di pertengahan semester, program tahunan evaluasi kegiatan penentuan kelulusan siswa kelas XI.

### Faktor Penghambat

Selain beberapa faktor pendukung tersebut, ada juga beberapa faktor yang menjadi kendala atau penghambat pelaksanaan Manajemen Kepala SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad diantaranya adalah:

Keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, untuk melakukan kegiatan yang menyangkut peningkatan tugas dan fungsi guru sehingga diperlukan biaya yang cukup besar, waktu yang efektif dan melibatkan banyak pihak. Kendalalainnya dikarenakan anggaran di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad masih ditentukan oleh pihak yayasan.

Kebijakan Pemerintah yang tidak konsisten, dengan banyaknya peraturan dan kebijakan terhadap pendidikan menyebabkan banyaknya kebijakan yang kurang efektif bila diterapkan kepada guru dan siswa di sekolah. Hal ini menyebabkan kebingungan pada pihak manajemen sekolah khususnya SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad.

Guru Faktor yang berasal dari dalam seperti : 1) Perbedaan kemampuan dasar para guru, hal ini terjadi karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan umur. 2) Kedisiplinan guru untuk hadir kesekolah. 3) Melaksanakan dan mengikuti kebijakan Kepala Sekolah yang masih kurang. Faktor penghambat yang berasal dari luar, seperti: 1) Kesehatan guru dalam melaksanakan tugas. 2) Banyak guru-guru SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad yang tempat tinggalnya jauh dari sekolah. 3) Banyak guru tidak tetap di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad sehingga guru kurang fokus terhadap lingkungan sekolah.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mulyasa ( 2005:118-125) yang menjelaskan tentang pembinaan disiplin, pembangkit motivasi dan penghargaan (*reward*) sebagai berikut: Pembinaan disiplin, seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Pemimpin harus mampu membantu pegawai untuk mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilaku, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin; Pembangkitan motivasi, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal ini memerlukan perhatian dan pelayanan khusus juga dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya; penghargaan (*reward*) sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif.

Lebih lanjutnya, dari temuan penelitian yang ada maka dapat dipahami bahwa Kepala Sekolah mempunyai hak paten dalam memutuskan suatu permasalahan sekolah, mau dibawa kemana arah permasalahan yang ada untuk ditemukan solusi atau sebaliknya.

## D. Kesimpulan

Dari paparan diatas dapat ditarik kesimpulan tentang Manajemen Pembinaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi guru PAI ( Studi Deskriptif Kualitatif di SMP Islam Al Muttaqien dan SMP Islam Bani Ahmad), yaitu kepala sekolah harus mempunyai kebijakan dalam melaksanakan tugasnya, dan melakukan pembinaan serta pengawasan kepada setiap guru dan pegawai dengan pengaturan tata kerja yang ada di Sekolah, supaya proses belajar mengajar berjalan sesuai yang telah direncanakan serta tercapai Tujuan sekolah tersebut.

## E. Daftar Pustaka

C. George ,Edwards, *Implementing Public Policy* (Washington: Conggressional Quarterly Press, 1980)

Daradjat, Zakiah, et all. 1996. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Akrasa kerjasama dengan Depag

Darajat, Zakiah, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006)

Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h.8.

Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta,2014)

Fatah,Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, Bandung: Bani Quraisy, 2004)

Feisal, Jusuf Amir. 1995. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press

G.Lodico, Marguerite et-al, *Methods in Educational Research : From Theory to Practice*

George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Managemen, Priciple of Management (Dasar-dasar Manajemen)* terj.G.A.Ticoalu (Jakarta: Bumi Aksara, 1999)

Gunansyah, Ganes. Hand out. Dasar-dasar Pendidikan. 2008.

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Reseach, untuk penulisan paper, skripsi, thesis, dan disertasi* (Yogyakarta: Andi Offset)

Hafidudin ,Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani,2003)

Hamalik, Oemar, *Manajemen Pendidikan dan Latihan*, (Bandung: Y.P. Pemindo, 2003)

Hanafi, Mamduh. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit penerbit dan percetakan akademi manajemen perusahaan YKPN.

Handanignrat, Pengantar Suatu Ilmu Administrasi dan Manajemen (Gunung Agung: Jakarta,2002)

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE –Yogyakarta.

Hendyat Soetopo-Wasty Soemanto, Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan (Surabaya: Usaha Nasional, 1998)

I.G. Wursanto, *Dasar-Dasar Manajemen Umum*, (Jakarta: Pustaka Dian, 1986), h. 20.

Ismaun. 2001. *Filsafat Ilmu I*. (Diktat Kuliah). Bandung: UPI Bandung

J. Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung: PT. Rosdakarya, 2002)

Jalaluddin Almahalli dan Jalaluddin Assuyuti, *Tafsir Jalalain* (Semarang: Usaha Keluarga,tt), h.342.

*Keith and Girling* dalam buku Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik* (Bandung, Refika Aditama, 2008), h. 14.

Kosim ,Engkos, *Kebijakan Kepala Sekolah tentang Program Literasi Berbasis Pendidikan Agama Islam dan Implementasinya dalam Upaya Meningkatkan Religiusitas Peserta Didik di SMK IPTEK Cilamaya Wetan Kabupaten Karawang Tahun*, (Tesis ProgramPascasarjana STIAMI)

Langgulung ,Hasan, 1986. *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Al-Husna

-----Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Ciputat; Quantum Teaching, 2006

Manulang. (2002). *Dasar-Dasar manajemen*, Cetakan ke enambelas. Yogyakarta: Gajah Mada University Press,

Margono, S.. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, cet. V.

Mulyasa, E *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksekan MBS Dan KBK* (Bandung: Rosdakarya, 2005)

Mulyasa, E., Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2005),

Musyaddat ,Anwar, *Pengaruh Tunjangan Profesional Guru dan Motivasi Mengajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Mata Pelajaran PAI di SMK IPTEK Cilamaya Karawang Jawa Barat* (Tesis Universitas Islam Attahiriyah) 2015.

Naim,Ngainun, *Menjadi Guru Inspiratif*,(Yogyakarta :Pustaka Pustaka, 2009)

Nasution, S., 2004. *Didaktik Asas-asas Mengajar*.Cet-3. Jakarta. Bumi Aksara.

Nurabdiah, S. (2016). “Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah.”*Jurnal EduTech* 2(1)

Nurdin, Syafruddin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003)

Peter P.Schoderbek,*et.al.*,*Management* (London: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988)

Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia, 1982),h.124.

Quraisy Shihab,M., *Membumikan al-Quran* (Bandung : Mizan,1997)

Sadulloh,Uyoh.1994. *Pengantar Filsafat Pendidikan*. Bandung: P.T. Media Iptek Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Konteporer* (Bandung: Alfabetia, 2000)

Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*,

Saifullah, Ali.HA. 1983. Antara Filsafat dan Pendidikan: Pengantar Filsafat Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional

Santori , Djam'an dan Aan Komariah, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Bandung : CV Alpahabeta,2011)

Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta : Rajawali Pres, 2011)

Siagian, Harbangan, *Manajemen Suatu Pengantar* (Semarang: Satya Wacana, 1993)

Soyomukti,Nurani. 2010. *Teori-Teori Pendidikan: Tradisional, (Neo)Liberl, Marxis-Sosialis, Postmodern*. Ar-ruzzmedia, Yogyakarta. Cetakan: I,