

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
ETOS KERJA MAN 2 BREBES  
DI BUMIAYU**



Oleh:

**ABDUL HALIM**  
NIM : 03913038

**T E S I S**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia  
untuk memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA**  
**2005**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
ETOS KERJA MAN 2 BREBES  
DI BUMIAYU**



Oleh :

**ABDUL HALIM**  
NIM : 03913038

Pembimbing:  
**Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA.**

**T E S I S**

Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia  
untuk memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA**  
**2005**



**MAGISTER STUDI ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

Nomor: 218/PS-MSI/Peng./I/2006

TESIS berjudul : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ETOS KERJA  
MAN 2 BREBES DI BUMIAYU**

Ditulis oleh : Abdul Halim

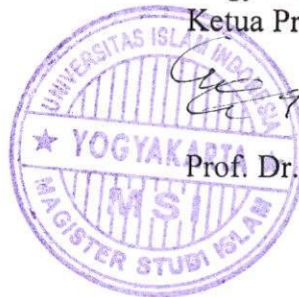
N. I. M. : 03913038

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam.

Yogyakarta, 15 Januari 2006

Ketua Program



Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



MAGISTER STUDI ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Faxes. 523637

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Abdul Halim  
Tempat/tgl.lahir : Brebes, 27 Pebruari 1956  
N. I. M. : 03913038  
Konsentrasi : Pendidikan Islam  
Judul Tesis : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ETOS  
KERJA MAN 2 BREBES DI BUMIAYU**

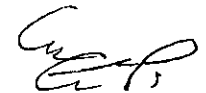
Ketua : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA

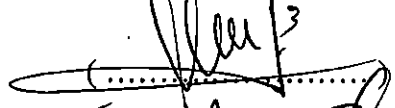
Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

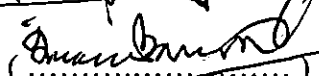
Penguji : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

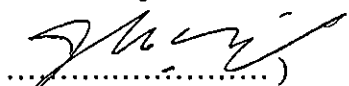
Penguji : Dr. H. Ahmad Abd. Syakur, MA

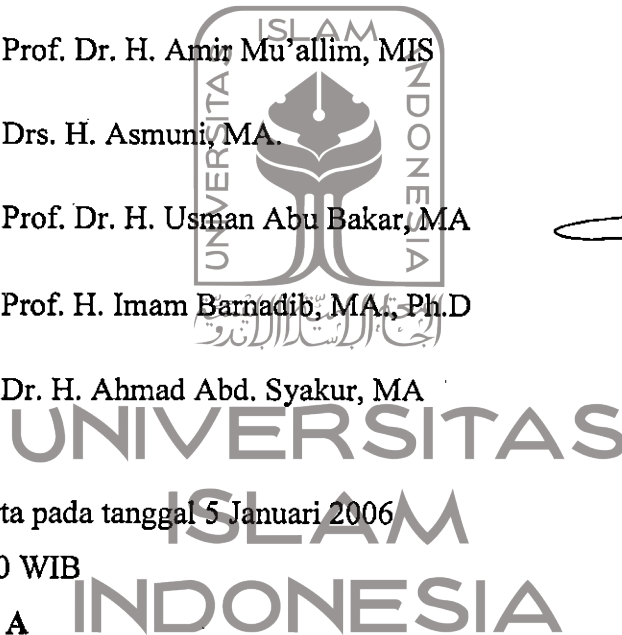
  
(.....)

  
(.....)

  
(.....)

  
(.....)

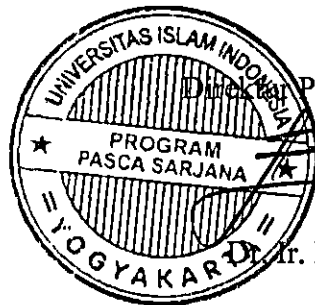
  
(.....)



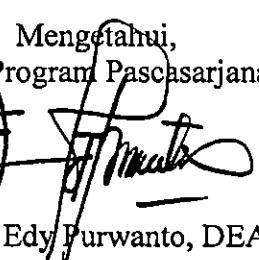
Diuji di Yogyakarta pada tanggal 5 Januari 2006

Pukul 10.00–11.00 WIB

Hasil / Nilai : **86 / A**



Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana UII

  
Dr. Ir. Edy Purwanto, DEA.



**MAGISTER STUDI ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **NOTA DINAS**

**No. : 218/PS-MSI/ND/I/2006**

TESIS berjudul : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ETOS  
KERJA MAN 2 BREBES DI BUMIAYU**

Ditulis oleh : Abdul Halim

NIM : 03913038

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 2 Januari 2006

Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

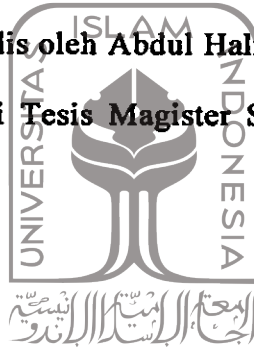
**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**



**Program Pascasarjana  
Magister Studi Islam (S-2)  
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

**PERSETUJUAN**

Tesis berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Etos Kerja MAN 2 Brebes di Bumiayu yang ditulis oleh Abdul Halim, telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

Yogyakarta, 9 Nopember 2005

Pembimbing,

**Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA.**

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat, taufiq dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dalam upaya mengharap ridho dzat Yang Maha Mulia. Salawat dan salam penulis sanjungkan kepada Nabi Muahammad SAW, serta kepada seluruh keluarga dan para sahabatnya.

Tesis yang telah ditulis hanya merupakan wujud nyata kepedulian terhadap kondisi pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes dalam rangka ikut serta meningkatkan mutu dan prestasi MAN 2 Brebes di masa-masa yang akan datang yang merupakan tanggung jawab bersama. Berkenaan dengan hal tersebut, patutlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mualim, MIS, Ketua Program Pascasarjana, penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan ikhlas.
2. Bapak-bapak dan Ibu-ibu Staf Administrasi pelaksana *Program Pascasarjana Magister Studi Islam UII* serta *Bapak-bapak Pengampu Mata Kuliah S2 Magister Studi Islam UII*, penulis ucapkan terima kasih yang tulus serta ikhlas.
3. Bapak Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA, penulis ucapkan terima kasih yang tulus dan ikhlas atas segala jerih payah beliau dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

4. Bapak Drs. H. Damhar Abudapes, MSI, Ketua STAIBN Tegal, yang telah memberikan motivasi dan dukungan moril maupun materiil penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya tak terhingga.
5. Bapak Drs. H. Chudlori Afandi dan seluruh Guru dan Karyawan MAN 2 Brebes, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dengan iringan doa semoga menjadi amal bhakti mereka dan mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Dan semua pihak yang telah membantu penulis, sehingga bisa menyelesaikan tesis ini dengan iringan doa semoga menjadi amal bakti mereka dan Allah SWT membalasnya.

Penulis berkeyakinan bahwa tesis ini masih jauh sesuai dengan harapan. Untuk itu saran dan kritik dari semua pihak penulis harapkan demi kesempurnaan tesis.

Akhirnya, penulsi berdoa semoga tesis ini bermanfaat bagi upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya di MAN 2 Brebes dan lembaga-lembaga pengelola pendidikan lainnya.

Brebes, 9 Nopember 2005

Penulis,

  
ABDUL HALIM

## TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berdasarkan:

Surat Keputusan Bersama (SKB)  
Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI  
Tertanggal 22 Januari 1988  
Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987

### 1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif		tidak dilambangkan
ب	bā'	b	----
ت	tā'	t	----
س	sā'	s	s dengan titik di atasnya
ج	jīm	ج	----
هـ	hā'	h	h dengan titik di bawahnya
خ	khā'	kh	----
د	dal	d	----
ذ	zāl	z	z dengan titik di atasnya
ر	rā'	r	----
ز	zai	z	----
س	sīn	s	----
ش	syīn	sy	----
ص	ṣād	ṣ	s dengan titik di bawahnya
ض	ḍād	ḍ	d dengan titik di bawahnya
ط	ṭā'	ṭ	t dengan titik di bawahnya

ظ	zā'	z	z dengan titik di bawahnya
ع	ain	'	koma terbalik
غ	gain	g	----
ف	fā'	f	----
ق	qāf	q	----
ك	kāf	k	----
ل	lām	l	----
م	mīm	m	----
ن	nūn	n	----
و	wawu	w	----
هـ	hā'	h	----
ء	hamzah		apostrof (apostrof dipakai di awal kata)
ي	yā'	y	----

2. Konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap

متعقدين                      ditulis                      muta' aqqidain

عدة                              ditulis                      'iddah

3. Ta' marbuṭah di akhir kata

a. Bila dimatikan ditulis *h*

هبة                              ditulis                      hibah

جزية                              ditulis                      jizyah

b. Bila dihidupkan karena berangkai dengan kata lain ditulis *t*

نعمة الله                      ditulis                      ni'matullāh

زكاة الفطر                      ditulis                      zakāt al-fītri

4. Vokal Pendek

_____ (fathah)	ditulis	<i>a</i>
_____ (kasrah)	ditulis	<i>i</i>
_____ (dammah)	ditulis	<i>u</i>

5. Vokal Panjang

a. Fathah + alif	ditulis	<i>ā</i>
جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
b. Kasrah+ Ya' mati	ditulis	<i>ī</i>
مجيد	ditulis	<i>majīd</i>
c. Dammah+ Wawu mati	ditulis	<i>ū</i>
فروض	ditulis	<i>furūd</i>

6. Vokal Rangkap

a. Fathah+ Ya' mati	ditulis	<i>ai</i>
بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
b. Fathah+Wawu mati	ditulis	<i>au</i>
قول	ditulis	<i>qaul</i>

7. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Suku Kata dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah		
القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>
b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el) nya.		
السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dan menurut penulisannya		
ذوي الفروض	ditulis	<i>zawil furūd</i> atau <i>zawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahlussunnah</i> atau <i>ahl as-sunnah</i>

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا  
بِأَنفُسِهِمْ (الرعد: ١١)

*"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan diri-sendiri" (QS Aro'du: 11).*

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (المجادلة: ١١)

*"Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan" (QS Al-Mujadalah: 11)*

ISLAM  
INDONESIA

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا  
بِأَنفُسِهِمْ (الرعد: ١١)

*“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan diri-sendiri” (QS Ar-Ra’d: 11).*

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (المجادلة: ١١)

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS Al-Mujadalah: 11)*

ISLAM  
INDONESIA

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini kusembahkan kepada:*

- *Istri dan anak-anak tercinta beserta seluruh keluarga.*
- *Dan orang-orang yang cinta pendidikan.*



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## ABSTRAK

Abdul Halim. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Etos Kerja MAN 2 Brebes di Bumiayu.*

Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia, 2005.

MAN 2 Brebes di Bumiayu adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh Departemen Agama bekerjasama dengan Departemen Pendidikan Nasional sebagai subsistem pendidikan nasional dalam rangka menampung siswa-siswi lulusan SMP/MTs yang hendak ingin melanjutkan di MAN. Hal ini merupakan kepedulian semua pihak terutama pemerintah dalam upaya meningkatkan kecerdasan kehidupan bangsa melalui lembaga pendidikan Islam sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang hendak dicapai. Visi dan misi MAN 2 Brebes tidak terpisahkan dari tugas kekhalifahan manusia, dalam rangka membangun kehidupan dunia yang makmur, demokrasi, adil, dinamis, harmonis, lestari, taat hukum, yang didasarkan pada nilai-nilai agama Islam, sedangkan tujuan yang hendak dicapai yaitu membangun manusia dan masyarakat secara utuh dan menyeluruh dalam semua aspek kehidupan yang dapat membawa perubahan pada kehidupan berbudaya dan peradaban dalam memperoleh kebahagiaan, kesejahteraan dan keselamatan di dunia dan akhirat.

Dalam menghadapi tantangan dan imej masyarakat yang kurang baik, MAN 2 Brebes melaksanakan kurikulum yang mengacu kepada kurikulum pendidikan nasional dan kurikulum pendidikan Islam, dimana kurikulum pendidikan Islam lebih bersifat problematik, strategis, antipatif dan aplikatif untuk memecahkan problem-problem yang dihadapi umat manusia. Kurikulum pendidikan Islam diorientasikan dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik masa kini, masa akan datang yang berkorelasi dengan pembangunan sosial, kesejahteraan masyarakat, budaya dengan konteks global, teknologi informasi. Program kurikulum pendidikan Islam, perlu diorientasikan pada *learning competency (competency knowledge, skill, ability, dan sosial-kultural)*, relevan dengan kebutuhan otonomi daerah dan bersifat lentur serta adaptif terhadap perubahan. Metodologi pendidikan Islam dalam proses belajar mengajar harus menggunakan *learning based, student learning* dan bukan *teaching learning* dan dioreintasi pada cara mengaktifkan peserta didik, cara untuk menemukan, cara memecahkan masalah dengan menggunakan paradigma holistik, rasional, partisipatori dengan pendekatan empirik deduktif yang akan menjadi kunci pengembangan peserta didik untuk dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas, kreatif, inovatif, yang mampu menerjemahkan agama dalam perilaku sosial di tengah kehidupan masyarakat global menuju masyarakat madani (*civil society*).

Dalam manajemen MAN 2 Brebes menggunakan manajemen sumber daya manusia dan etos kerja yang mengacu terhadap Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)/*School-Based Management*, desentralisasi dan otonomi sekolah dengan melibatkan orang tua peserta didik, masyarakat dan pengguna lulusan secara aktif dalam pengelolaan pendidikan. Dilaksanakan secara

efektif dan efisien dengan menuntut perencanaan dan langkah-langkah yang sistematis, operasional, pengawasan dan pengendalian secara profesional, dilakukan secara terpadu dan terintegrasi dalam sistem pengelolaan kegiatan manajemen pendidikan Islam.

MAN 2 Brebes dalam pengembangan tengah mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dilandasi dengan nilai-nilai *ilahiyyah*, kemanusiaan (*insaniyyah*), masyarakat, lingkungan dan berbudaya. Dari kerangka pemikiran ini, maka MAN 2 Brebes harus mengembangkan pendidikan yang integralistik, humanistik, pragmatis, dan berakar pada budaya. Konsep pendidikan yang Integralistik, secara utuh berorientasi pada nilai-nilai Ketuhanan (*Rabbaniyyah-ilahiah*), nilai-nilai kemanusiaan (*insaniyyah*) dan alam (*alamiyyah*) pada umumnya sebagai suatu yang integralistik bagi perwujudan kehidupan *rahmatan lil 'alamin*. Konsep pendidikan humanistik, pendidikan yang berorientasi dan memandang manusia sebagai manusia (*humanisasi*) dengan menghargai hak-hak asasi manusia, hak untuk menyuarakan pendapat, mengembangkan potensi berpikir, berkemauan dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai luhur kemanusiaan. Konsep pendidikan pragmatis, memandang manusia sebagai makhluk fungsional yang perlu melangsungkan, mempertahankan, mengembangkan hidupnya baik secara jasmani maupun rohani serta mewujudkan manusia yang sadar akan kebutuhan-kebutuhan hidupnya dengan memiliki kepekaan terhadap masalah-masalah kemanusiaan. Konsep pendidikan berakar pada budaya, dapat mewujudkan manusia yang memahami eksistensinya dengan memiliki kepribadian yang unggul, harga diri, percaya pada kemampuan sendiri, membangun budaya berdasarkan budaya sendiri yang didasarkan pada nilai-nilai *ilahiyyah*. Dari kerangka ini, maka kompetensi nilai-nilai ilahiyyah, *knowledge, skill, ability*, sosial-kultural dan secara operasional dapat terintegrasi dengan masyarakatnya, lingkungan sosial-kultural, dan selalu menerima dan ikut serta melakukan perubahan.

Dengan pengembangan MAN 2 Brebes melalui berbagai upaya yang dilakukan akan dapat meningkatkan prestasi dan membawa perubahan sehingga menjadi MAN yang unggul dan dapat bersaing dengan sekolah/madrasah yang lain.

## ABSTRACT

Abdul Halim. *Human Resources Management and Work Ethos MAN 2 Brebes in Bumiayu.*

Thesis. Yogyakarta: Post Graduate Program of Islamic University of Indonesia, 2005.

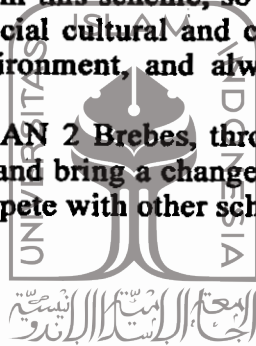
MAN 2 Brebes in Bumiayu is one of Islamic education institution managed by Religion Department in corporate with National Education Department as National Education Subsystem for holding junior high school student graduation who want to continue in MAN (Islamic Senior High School). This case showed all other side care especially the government in the effort to increase national life intelligence through Islamic educational institution according to vision and mission and the aim that would we achieved. Vision and mission of MAN 2 Brebes is not separated with Human Leadership assignment in developing world life prosperous, democracy, low obedience, based on Islamic religion value, while the achievement aim namely to develop human being and society all in all aspect of life that make change modification in cultural life and civilization in getting happiness, prosperity and suaveness in the world and here after.

In facing the challenge and community image that lock of good, MAN 2 Brebes implements curriculum based on National Education Curriculum and Islamic Education Curriculum, where Islamic Education curriculum has more problematic, strategic, antipathies and applicative characteristic to solve the problems faced mankind. The Islamic Educational Curriculum is oriented and adapted with learns need update, in the future correlated with social development, community prosperity, cultural in the global context, information technology. The Islamic Educational Curriculum program need to be oriented on learning competency (competency knowledge, skill, ability, and social-cultural, relevant to regional autonomy need, and flexible, and adaptive to the modification/reformation). The Islamic Educational methodology in teaching and learning process must use learning based, student learning, and not teaching and learning and oriented to the way to activate learners, the way to inquiry, to solve problems, use holistic paradigm, rational, participatory, with deductive empiric that will be the key of learners development in order to be able to produce quality, creative, innovative learners who are capable to realize the religion in social behavior in the global community life lead to civil society.

In MAN 2 Brebes management use human resource management and work ethos refers to school-based management, decentralization and school autonomy involving learners parents, society and graduation uses actively in education management. Carried out effectively and efficiency in demand planning and systematic steps, operational, monitoring, and professional control, carried out integrated in Islamic Education Management system of acitivity.

MAN 2 Brebes is developing quality human resources based on divinity value, humanity, society, environment and culture. From this thought, so MAN 2 Brebes must develop and rooted on culture, the integrallistic, humanistic, pragmatic education concept, the whole oriented on goodness as something integralistic for *Rahmatan Lil 'Alamin* life implementation. The concept of humanistic education, oriented and see human being as the human by regarding human right, right of speech, right of thinking, want and act in line with glorious humanity value. The concept of pragmatic education, consider the human as functional creature who need to continue, service develop his life either physical or spiritual as well as make the human who is conscious with their life needs by having sensitivity of human problems. The education concept rooted on culture can manifest the human who understand their existences by having excellence personality, self esteem, believe at their own capability, to develop the culture based on their own culture. Which is based on divinity value. From this scheme, so the divinity value competency, knowledge, skill, ability, social cultural and can be integrated operated with society, social cultural environment, and always receive and participate to carryout a change.

Having developed MAN 2 Brebes, through many kinds of effort will be able to increase prestige and bring a change, so MAN become an excellent school and to be able to compete with other schools.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
PENGESAHAN .....	ii
TIM PENGUJI .....	iii
NOTA DINAS.....	iv
PERSETUJUAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN TRANSLITERASI .....	viii
HALAMAN MOTTO.....	xi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xiv
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	2
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	3
D. Telaah Pustaka.....	4
E. Kerangka Teori.....	10
F. Metode Penelitian .....	23
G. Sistematika Pembahasan.....	24
<b>BAB II    KEBIJAKAN MANAJEMEN DAN PENINGKATAN</b>	
<b>ETOS KERJA DI MAN 2 BREBES .....</b>	<b>25</b>
A. Kebijakan Umum Manajerial .....	25
B. Kebijakan Umum Peningkatan Etos Kerja.....	49
C. Langkah- langkah membangun Etos Kerja MAN 2	
Brebes .....	87
1. Kurikulum MAN 2 Brebes .....	87
2. Koordinasi MAN 2 Brebes .....	94

3.	Pembinaan dan Pengawasan MAN 2 Brebes .....	96
4.	Sistem Evaluasi dan Penilaian MAN 2 Brebes ....	107
<b>BAB III</b>	<b>STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DAN KUAN-</b>	
	<b>TITAS SDM DAN ETOS KERJA MAN 2 BREBES .....</b>	<b>110</b>
A.	Strategi Peningkatan MAN 2 Brebes.....	110
B.	Sistem Pengelolaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Brebes .....	131
C.	Metode dan Strategi Pembelajaran MAN2 Brebes.....	136
D.	Sistem Informasi dan Perekrutan Siswa MAN 2 Brebes .....	139
E.	Pembinaan, Pengawasan dan Koordinasi yang Terpadu .....	146
F.	Sistem Evaluasi dan Penilaian yang beragam .....	157
<b>BAB IV</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT DAN</b>	
	<b>PENDUKUNG .....</b>	<b>176</b>
A.	Hambatan menuju MAN yang efektif .....	176
B.	Peluang yang mendukung terwujudnya MAN yang Efektif dan Unggul.....	185
C.	Solusi yang dilakukan.....	193
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN PENUTUP .....</b>	<b>201</b>
A.	Kesimpulan.....	201
B.	Saran-saran .....	206
C.	Penutup .....	207
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>208</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Madrasah Aliyah Negeri (MAN 2) Brebes adalah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sedang dikembangkan di wilayah Brebes Selatan oleh pemerintah maupun para dewan guru sebagai pengelola, sehingga diharapkan dari lulusan madrasah tersebut bisa bersaing dengan sekolah/madrasah lain. Namun pada umumnya masyarakat masih menganggap MAN 2 tersebut sebagai pilihan kedua atau pilihan “sekian” setelah sekolah negeri dan sekolah swasta favorit lainnya, meski secara yuridis formal keberadaan MAN 2 Brebes ini diakui sama dan setara dengan lembaga pendidikan lainnya seperti SMA negeri maupun umum lainnya.

Pandangan masyarakat terhadap madrasah pada umumnya didasari pada kenyataan bahwa secara umum kualitas lulusan madrasah lebih rendah mutunya dibandingkan dengan lulusan lembaga pendidikan formal lainnya. Rendahnya kualitas lulusan madrasah hanyalah sebuah akibat dari rendah atau lemahnya kualitas komponen pendidikan madrasah pada umumnya. Lemahnya dukungan finansial dalam penyelenggaraan pendidikan, kurangnya kepedulian para *stakeholder* madrasah.

Di antara kelemahan yang dimiliki oleh kebanyakan madrasah adalah kelemahan di bidang pengelolaan (manajerial) dan terbatasnya

sumber daya manusia yang terampil sesuai dengan keahliannya serta terbatasnya sarana dan prasarana yang ada, inilah yang harus dibenahi dengan menata sisi-sisi manajerial dan menambah wawasan dewan guru, karyawan/TU serta menambah sarana prasarana yang diperlukan oleh madrasah sehingga dalam penampilannya MAN 2 ini menjadi lembaga pendidikan formal yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan formal lainnya.

#### **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang dihadapi oleh MAN 2 Brebes secara teknis dapat dipilah menjadi dua, yaitu permasalahan internal dan permasalahan eksternal. Permasalahan internal antara lain berupa manajemen, tenaga kependidikan, dana, sarana-prasarana dan kurikulum. Sementara permasalahan yang bersifat eksternal adalah rendahnya perhatian masyarakat dan menduanya sikap pemerintah terhadap keberadaan madrasah.

Dalam merumuskan masalah ini penulis dapat merumuskan dalam bentuk pokok masalah “Bagaimana manajemen SDM dan etos kerja MAN 2 Brebes?”

1. Apa kebijakan umum pimpinan MAN 2 Brebes tentang SDM dan etos kerja?
2. Bagaimana pelaksanaan sistem manajemen pengelolaan SDM dan etos kerja?
3. Hasil yang didapat dari pelaksanaan manajemen SDM dan etos kerja MAN 2 Brebes.

Demikian rumusan masalah yang dapat disajikan sehingga akan dapat memberikan gambaran secara jelas tentang arah penelitian yang akan dilakukan di MAN 2 Brebes tersebut.

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk meningkatkan daya imajinasi mengenai masalah yang dihadapi.
- b. Untuk meningkatkan daya nalar dan berfikir.
- c. Untuk mengembangkan wawasan dalam mengkaji, mendalami, dan mengamalkan pengetahuan tersebut.

#### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Agar memperoleh informasi sebagai umpan balik dari kajian masalah yang akan dibahas.
- b. Agar mendapatkan gambaran dan jawaban yang jelas dari hasil penelitian.
- c. Agar memperoleh data yang akurat dan jelas sebagai bahan kajian lebih lanjut.

### **D. Telaah Pustaka**

Bahwa sampai saat ini tulisan maupun penelitian tentang manajemen telah banyak dibahas oleh para pakar (peneliti) baik di dalam negeri maupun luar negeri. Namun dalam hal ini penulis akan lebih banyak membahas tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia dan etos

kerja MAN 2 Brebes di Bumiayu”, sehingga akan lebih khusus (spesifik) lagi, tidak terlalu luas dan akan lebih mudah untuk dibahas.

Dalam hal ini ada beberapa sumber buku yang dapat dipelajari, dikaji, dan menjadi rujukan penulis antara lain:

1. Prof. Dr. Veithzal Rivai, MBA<sup>1</sup> dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* untuk perusahaan dan pendidikan mengatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor krusial dan strategis dalam menentukan pelaksanaan dari fungsi-fungsi perusahaan atau lembaga pendidikan, seperti perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan, sekaligus sebagai operasional *input, output, outcome, benefit, impact* sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu lembaga perusahaan maupun lembaga pendidikan. Namun demikian semakin majunya suatu perusahaan atau lembaga pendidikan yang dikelola semakin besar pula masalah SDM-nya seperti honor/upah minimum, perpajakan, produktivitas kerja dan peningkatan kemampuan buruh/karyawan.
2. Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha<sup>2</sup> dalam bukunya berjudul *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* tentang pembangunan berwawasan manusia menyatakan produktivitas kerja, manajemen SDM, organisasi dan budaya kerja, politik SDM, ekonomi SDM, psikologi kerja, serta etika kerja dan teologi dan beberapa

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rajagrafindo Persada Jakarta, 2004, hal. 10.

<sup>2</sup> Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan SDM*. Rineka Cipta, Jakarta, 1999, hal. 7.

pembahasan yang lain merupakan perangkat dalam rangka upaya meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja sehingga mencapai tujuan yang hendak dicapai.

3. Dr. Soekidjo Notoatmodjo<sup>3</sup> dalam bukunya yang berjudul *Pengembangan Sumber Daya Manusia* mengatakan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aset utama pembangunan. Dalam suatu organisasi atau institusi, sumber daya manusia itu adalah tenaga kerja/karyawan. Pengembangan karyawan sebagai Sumber Daya Manusia adalah upaya merencanakan, meningkatkan kemampuan, dan mengelolanya sehingga berproduktivitas tinggi.
4. KH Abdullah Gymnastiar<sup>4</sup> dalam bukunya mengatakan bahwa secara fitrahnya manusia memiliki kebutuhan standar, memiliki kecenderungan untuk mencintai dirinya, mencintai kemampuannya, serta mencintai eksistensinya. Sebaliknya, manusia cenderung membenci hal-hal yang dapat menghancurkan, mengurangi, meniadakan atau memutuskan kesempurnaan itu.
5. Wahjosumidjo<sup>5</sup> dalam buku tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah mengutip dari buku *Leadership In Organization* mengatakan *leadership is interpersonal influence excercised in a situation and directed, through the communication process forward the attainment of a specified goal on goals.*

---

<sup>3</sup> Dr. Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta, 2003, hal. 10.

<sup>4</sup> Abdullah Gymnastiar. *Aku Bisa Manajemen Qolbu untuk Melejitkan Potensi*, Cet. I. MQS. Publishing, Bandung, 2004. hal. 2.

<sup>5</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Rajagrfindo Persada, Jakarta, 2001, hal. 17.

6. Prof. Dr. H. Abuddin Nata, MA<sup>6</sup> dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelamahan Pendidikan Islam di Indonesia* menyajikan konsep manajerial yang lengkap dan jelas dalam sistem pendidikan Islam, teori pengumpulan data permasalahan dan pemecahannya, alternatif solusi pemecahan masalah serta kiat-kiat yang dilakukannya yang meliputi berbagai isu kontemporer tentang pendidikan Islam, tantangan pendidikan Islam abad 21, profesional guru dan muballigh, kualitas pendidikan yang Islami, pendidikan dan moral bangsa, pendidikan dan kedewasaan berbeda pendapat, organisasi dan metodologi pengajaran, materi pokok pendidikan Islam. Merupakan upaya nyata dalam menanggulangi lemahnya pendidikan Islam.
7. Tony Bush and Marianne Coleman<sup>7</sup> dalam bukunya *Leadership and Strategic Management in Education* mengatakan bahwa *the first aspect of management identified by Everard and Morris (above) is setting direction, aims and objective*. Selanjutnya dia mengatakan *the purpose of educational management is to facilitate student learning and in doing so serve as a model for the learning*.
8. Dr. Abdul Hamid Mursi<sup>8</sup> dalam bukunya berjudul *Asyahsiyah Al-Muatiyah* (kepribadian yang produktif), mencerminkan profil manusia yang gigih berusaha, berjuang dan bekerja yang

---

<sup>6</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana, Jakarta, 2003, hal. 1.

<sup>7</sup> Tony Bush and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*. PCP, London, 2000, hal. 5.

<sup>8</sup> Abdul Hamid Muasi, *Sumber Daya Manusia yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*. Gema Insani Press, Jakarta, 1994, hal. 12.

diterjemahkan oleh Drs. Muh. Nurhakim, MA dengan diberi judul yaitu SDM yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains memuat 5 (lima) pokok bahasan yang meliputi bahasan pertama, menjabarkan karakter kerja dan definisi tentang kewajiban (tugas), jabatan (profesi), pekerjaan, akupasi, dan kegiatan kerja. Kedua berisi tentang kerja dan produksi, faktor-faktor utama tingkah laku manusia, kelayakan produktivitas yang didasarkan kepada Al-Qur'an dan Al-Hadits, konsep-konsep psikologi yang mencakup pengembangan kepribadian produktif, seperti konsep pengaktualisasian diri, kepribadian manusia, moralitas pribadi, jatidiri, pribadi kreatif, kehendak dan hubungan kepribadian yang berubah-ubah serta sudut pandang keprofesional terhadap kepribadian produktif. Ketiga membuat motivasi kerja yang meliputi teori kebutuhan primer, teori motivasi, menjamin kontinuitas, teori x dan y, teori antisipasi, motivasi pelaksanaan dan status termasuk rangsangan. Bab empat tentang aspek manusia dalam bekerja yang berkaitan dengan pendapatan, kehidupan sehari-hari, orientasi, dan status sosial, dicantumkan pula hubungan manusia dalam bekerja, yang menjabarkan konsep-konsep dasar hubungan kemanusiaan dan pengimplementasian konsep-konsep ini dalam bidang produksi, dan bab lima menjabarkan hak-hak dan kewajiban pekerja dalam Islam.

9. Dr. E. Mulyana, M.Pd.<sup>9</sup> dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* mengatakan bahwa peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, pada tempatnyalah kualitas SDM ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu kepada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (IMTAK).
10. George R. Terry<sup>10</sup> dalam bukunya *Principles of Management* menulis sebagai berikut: *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by use of human beings and other resources.* (Manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan), yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber-sumber lainnya.

---

<sup>9</sup> E. Mulyana, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hal. 3.

<sup>10</sup> George R. Terry, *The Principle of Management*. Richard D. Irwin Inc., 1960, hal. 40.

11. Musa Asy'ari<sup>11</sup> dalam bukunya *Islam Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat* mengatakan bahwa etos kerja adalah refleksi dari sikap hidup yang mendasar, maka etos kerja pada dasarnya juga merupakan cerminan dari pandangan hidup yang berorientasi pada nilai-nilai yang berdimensi transenden.
12. A. Riawan Amin<sup>12</sup> dalam bukunya *The Celestial Management* mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai perlu menerapkan tiga konsep hidup yaitu ZIKER (Zero base, Iman, Konsisten, dan *Result oriented*), PIKR (*Power, Information, Knowledge, dan Rewards*) dan MIKR (Militan, Intelek, Kompetitif dan Regeneratif).
13. KH. Totok Tasmara<sup>13</sup> dalam bukunya *membudayakan etos kerja Islami* mengatakan bahwa dengan semangat bekerja yang dilandasi oleh nilai-nilai agama yang berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadits akan menuai hasil yang diharapkan, sesuai dengan niat seseorang. Untuk itu lebih jauh memberi dorongan kepada para ilmuwan, cendekiawan, dan pemikir serta pekerja untuk senantiasa bekerja dengan ikhlas, jujur dan tawakal.

---

<sup>11</sup> Musa Asy'ari, *Islam Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hal. 251.

<sup>12</sup> A. Riawan Amin, *The Celestial Management*. Senayan Abadi Publishing, Jakarta, 2004, hal. 8.

<sup>13</sup> KH. Totok Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Gema Insani Press, Jakarta, 2003, hal. 2.

## E. Kerangka Teori

Dari buku-buku dan data dari MAN Brebes tersebut di atas, dapat dijadikan sebagai kerangka teori untuk mengkaji, mendalami dan dapat dijadikan landasan berpijak dalam meneliti, mengevaluasi sejauhmana “Manajemen Sumber Daya Manusia dan Etos Kerja MAN 2 Brebes di Bumiayu” ini dapat meningkatkan prestasi di madrasah tersebut.

Secara umum manajemen adalah sebuah proses yang melibatkan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pengawasan (*controlling*), dan evaluasi (*evaluating*) atau dengan teorinya GR. Tery (POAC) *planning, organizing, actuiting, controlling*.<sup>14</sup>

### 1. Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang melibatkan beberapa aspek, sedangkan Sumber Daya Manusia merupakan obyek sasaran yang hendak dibahas sebagai upaya dalam rangka peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

Banyak ahli telah memberikan pengertian tentang manajemen yang merupakan serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, pengawasan terhadap segala upaya di dalam mengatur dan mendayagunakan Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, dalam hal ini penulis akan lebih memfokuskan

<sup>14</sup> Usman Sutomo, *Management dan Kepemimpinan Pendidikan*. IAIN Sunan Gunungjati, Cirebon, 1984, hal. 2.

pembahasan manajemen yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu sekolah.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen

pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

## 2. Sumber Daya Manusia

Masalah Sumber Daya Manusia yang produktif<sup>15</sup> dan berkualitas sering menjadi kendala bagi pertumbuhan dan perkembangan suatu lembaga, baik itu pemerintah maupun swasta, terutama bagi pengembangan pendidikan Islam di Indonesia sehingga dalam hal ini Manajemen Berbasis Sekolah. Cendekiawan muslim menyepakati bahwa solusi problem tersebut adalah dengan mengupayakan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Langkah awal di bidang ini ialah dengan menggelar perhelatan akbar yaitu Konferensi I IFTIHAR (International Islamic Forum for Science, Technology, and Human Resources Development) pada 6-8 Desember 1996 di Jakarta.

Sumber Daya Manusia yang produktif dan berkualitas merupakan dambaan setiap lembaga baik itu lembaga pendidikan maupun perusahaan dan hal ini dapat dibuktikan melalui kinerja seseorang, seorang yang kreatif dan dinamis dalam melaksanakan

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hal. 11.

tugasnya akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, oleh karena itu seseorang berkualitas dan produktif atau tidak dapat dilihat dari segi hasil pekerjaannya, kalau pekerjaannya baik maka akan baik pula hasilnya dan ada beberapa tolak ukur yang lain yang bisa dijadikan standar<sup>16</sup>.

### 3. Etos Kerja

Etos kerja adalah suatu pola sikap yang sudah mendasar dan mendarah daging yang mempengaruhi perilaku seseorang secara konsisten dan terus menerus<sup>17</sup>. Selanjutnya Musa Asy'arie mengatakan etos kerja adalah refleksi dari sikap hidup yang mendasar dalam menghadapi kerja. Sebagai sikap hidup yang mendasar, maka etos kerja pada dasarnya juga merupakan cerminan dari pandangan hidup yang berorientasi pada nilai-nilai yang berdimensi transenden.<sup>18</sup>

Maka dengan demikian pembentukan dan penguatan etos kerja, tidak semata-mata hanya ditentukan oleh kualitas pendidikan atau prestasi yang berhubungan dengan profesi dan dunia kerja saja, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan suasana batin, semangat hidup yang bersumber pada keimanan atau agama.

---

<sup>16</sup> Abdul Hamid Mursi, *Sumber Daya Manusia yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*. Gema Insani Press, Jakarta 1997.

<sup>17</sup> Dawam Rahardjo, *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hal. 251.

<sup>18</sup> Musa Asy'arie, *Islam Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. LESFI, Yogyakarta, 1997, hal. 34.

Tinggi rendahnya etos kerja seseorang, dapat dilihat dari beberapa hal, di antaranya dari jumlah jam kerja yang digunakan untuk bekerja. Dalam hal ini Dumairy mengatakan, seseorang dikatakan bekerja penuh (tinggi) apabila jam kerjanya telah mencapai setidaknya-tidaknya 35 jam kerja dalam seminggu. Di daerah pedesaan jumlah jam kerja yang paling banyak dijalani para pekerja adalah antara 35 hingga 44 jam dalam seminggu.<sup>19</sup>

Di samping itu bisa juga dilihat dari semangat kerja keras yang muncul dari seseorang. Musa Asy'ari menyebutkan bahwa etos kerja yang baik atau tinggi itu adalah mereka yang bekerja tidak mengenal menyerah. Tajam melihat peluang dan dimanfaatkan secara cerdas serta kreatif dalam menciptakan dan memperluas lapangan pekerjaan atau usaha.<sup>20</sup>

Kemudian Djamaludin Ancok dalam bukunya menyebutkan bahwa orang yang memiliki etos kerja yang tinggi, cirinya antara lain sebagai berikut, selalu ingin bekerja keras untuk mencapai kualitas kerja yang baik, selalu ingin meningkatkan prestasi kerjanya dari hari ke hari, mereka tidak puas dengan hasil kerja yang asal jadi<sup>21</sup>.

Kemudian untuk memudahkan pengelompokan etos kerja informan, maka ditetapkan indikatornya sebagai berikut: etos kerja

<sup>19</sup> Dumairy, *Perekonomian Indonesia*. Cet. II, PT Gelora Aksara Pratama, 1997, hal. 83-84.

<sup>20</sup> Musa Asy'arie, *Islam Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. LESFI, 1997, hal 42-43.

<sup>21</sup> Djamaludin Ancok, *Nuansa Psikologi Pembangunan*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1995, hal. 165.

informan dikatakan tinggi apabila ia bekerja dalam seminggu lebih dari 50 jam, waktu senggang selalu dimanfaatkan untuk menambah penghasilan, memiliki lebih dari satu mata pencaharian, hasil dari usaha sebagian bisa untuk ditabung. Selanjutnya etos kerja informan dikatakan sedang, apabila ia bekerja sekitar 35-49 jam dalam seminggu, waktu senggang kadang-kadang sebagian bisa untuk ditabung. Kemudian etos kerja informan dikatakan rendah apabila ia bekerja kurang dari 34 jam dalam seminggu, waktu senggang tidak dimanfaatkan untuk menambah pendapatan, hanya memiliki satu mata pencaharian pokok, hasil dari usaha tidak bisa untuk ditabung

Soen Siregar<sup>22</sup> dalam majalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimuat bulan November 2000 halaman 24 memuat konsep universal etos kerja secara jelas untuk itu bersama ini penulis sajikan sebagai berikut:

Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku, dan karakternya. Setiap orang memiliki *internal being* yang merumuskan siapa dia. Selanjutnya *internal being* menetapkan respon, atau reaksi terhadap tuntutan *external*. Respon *internal being* terhadap tuntutan *external* dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang.

### ***Internal Being***

Ada beberapa elemen pembentuk *internal being*. Secara universal ada 8 (delapan) elemen yang dimiliki setiap orang yaitu:

---

<sup>22</sup> Soen Siregar, *Majalah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi November 2000, Jakarta, hal. 24.

pola pikir, keyakinan, budaya, kepentingan, keterlibatan, kinerja, gaya hidup, tujuan atau *destiny*. Kedelapan elemen ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait dan saling mempengaruhi.

Pola pikir seseorang berkaitan dengan keyakinan, dengan kinerja dan elemen lain. Kepentingan berkaitan dengan keterlibatan, budaya yang dipelihara dan lain-lain. Elemen-elemen ini bisa bernuansa aktif, reaktif, produktif, positif, atau negatif terhadap tuntutan *external*.

Seseorang dapat menyambut positif tuntutan dunia kerja, dan membuat penyesuaian pada *internal being*-nya. Itu yang membentuk kepribadian, perilaku, karakter yang menopang kemampuan bekerja, membentuk etos kerja. Tuntutan kebutuhan *external* dapat membentuk perilaku kerja yang sesuai dan serasi. Dengan demikian *internal being* memantapkan etos kerja seseorang, agar serasi dengan tuntutan dan harapan dunia usaha, dunia kerja dan profesi.

### **Kecerdasan Konseptual**

Perubahan yang terus menerus terjadi di dunia kerja membuat etos kerja berubah. Budaya dan wawasan kehidupan di suatu wilayah, daerah atau negara, berperan merumuskan tuntutan dan etos kerja. Etos kerja di kawasan industri Jepang pasti berbeda dengan etos kerja di daerah pertanian Jawa Tengah. Etos kerja di Barat seperti Inggris, Jerman, pasti berbeda dengan etos kerja di daratan Cina. Etos kerja di instansi pemerintah juga akan berbeda dengan etos kerja di perusahaan swasta.

Seberapa penting etos kerja itu? Sederhana sekali. Etos kerja yang buruk dapat memperburuk hubungan antar pribadi, dan menghancurkan perusahaan serta organisasi. Sebaliknya etos kerja yang baik yang dibarengi, semangat, serta komitmen yang tinggi, akan membawa keberhasilan bagi pribadi dan organisasi.

Elemen-elemen *internal being* dapat diubah, diganti, atau disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan di tempat kerja. Orang bisa mengubah dan menyesuaikan etos kerjanya karena terpaksa. Siapapun boleh memilih, membangun etos kerja secara terpaksa dan hati mendua? Terserah saja. Yang jelas, pembenahan elemen-elemen *internal being* dapat dilakukan secara cerdas. Karena itu, kecerdasan konseptual perlu dimiliki untuk membangun etos kerja yang proaktif.

Ada beberapa aspek kecerdasan yang perlu dibina dalam diri, untuk membenahi elemen-elemen *internal being*.<sup>23</sup>

- a. Pola pikir yang cerdas, dikaitkan dengan kesadaran.
- b. Keyakinan dan selera, yang membangun semangat.
- c. Budaya dan harapan, berkaitan dengan kemauan.
- d. Kepentingan, yang mendorong komitmen.
- e. Keterlibatan aktif, yang mendorong inisiatif.
- f. Kinerja yang cerdas, selalu membangun produktivitas.
- g. Gaya hidup cerdas, berdampak peningkatan.
- h. *Destiny* yang cerdas, memperluas wawasan.

---

<sup>23</sup> Ibid. Hal. 25

*Internal being* yang cerdas menghasilkan perubahan dan penyesuaian etos kerja, sesuai kebutuhan dan tuntutan *external/dunia* nyata. Kecerdasan konseptual membangun pribadi yang memiliki kesadaran, semangat, kemauan, komitmen, inisiatif, produktivitas, peningkatan, dan wawasan.

#### Pernyataan dan Pertanyaan

Seorang yang meningkatkan kecerdasan *internal being*, menjawab pertanyaan dan membuat pernyataan sehubungan etos kerja yang konseptual. Pernyataan itu menyangkut elemen-elemen: pola pikir dan kesadaran, keyakinan dan semangat, budaya dan kemauan, kepentingan dan komitmen, keterlibatan dan inisiatif, kinerja dan produktivitas, gaya hidup dan peningkatan/pertumbuhan, *destiny* dengan wawasan.

Pernyataan cerdas sebagai jawaban pertanyaan berkaitan dengan hal-hal berikut:<sup>24</sup>

- |              |                                            |
|--------------|--------------------------------------------|
| 1. Kesadaran | 1. E - Energi, Kapasitas, Kemampuan, Waktu |
| 2. Semangat  | 2. T - Tugas, Target, Sasaran.             |
| 3. Kemauan   | 3. O - Orientasi Orang, Optimisme.         |
| 4. Komitmen  | 4. S - Sistem, Prosedur                    |
| 5. Inisiatif | 5. K - Kerja Bersama, Kebersamaan          |
| 6. Produktif | 6. E - Efisiensi, Efektif                  |

---

<sup>24</sup> Ibid. hal. 25.

7. Peningkatan 7a. R - Rajin

7b. J - Jujur

8. Wawasan 8. A - Andalan

1) E-Energi - Kesadaran

- Saya memiliki kapasitas tenaga, kemampuan, keterampilan, dan waktu untuk melaksanakan serta menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
- Saya selalu siap bekerja keras, cermat dan cerdas.
- Agar selalu sukses, saya mengikuti proses dan kegiatan yang meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya.

2) T-Tugas - Semangat

- Saya menguasai dan memahami deskripsi tugas dan target/sasaran yang harus dicapai.
- Untuk setiap tugas ada ukuran keberhasilan, saya mencapai 90%-100%-nya.
- Aktivitas terjadwal untuk setiap tugas saya jalankan dengan antusias dan bersemangat.

3) O-Orientsai - Kemauan

- Hubungan baik, sehat dan aktif saya usahakan terus-menerus dengan rekan, bawahan, atasan, pelanggan, dan supplier.
- Saya memahami dan membuktikan bahwa saya dan rekan kerja adalah aset serta modal organisasi/perusahaan.

- Saya membangun suasana dan kebiasaan kerja tim (kelompok) yang mendukung kemajuan bagian, divisi, dan perusahaan.

4) S-Sistem - Komitmen

- Bekerja dan berkarya dengan tata tertib yang sehat dan produktif menjadi kebiasaan saya.
- Saya menghargai dan menyikapi dengan positif semua bentuk sistem serta prosedur yang sudah disepakati.
- Saya membuka diri, mencari, dan menerima usul kebijakan dari pihak terkait untuk meningkatkan sistem dan prosedur yang ada.

5) K-Kerja Bersama - Inisiatif

- Saya menghindari berpikir dan berkomunikasi negatif, dengan menanggalkan kebiasaan menyalahkan, mengomeli, dan mengritik rekan dalam tim kerja.
- Saya berupaya menjadi pendengar aktif dan produktif terhadap sesama rekan kerja, pelanggan, dan supplier.
- Kerja sama dalam tim didasarkan pada sikap saling mempercayai. Saya selalu berupaya agar dapat dipercaya.

6) E-Efektif - Produktif

- Melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaan dengan lancar dan trampil adalah pola kerja saya.
- Saya berupaya membuat hasil dan prestasi hari ini lebih baik dari hari kemarin.

- Mengelola pekerjaan dengan efisien, membuat saya terhindar dari tekanan kerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

7a) R-Rajin - Peningkatan

- Agar pekerjaan tetap berhasil, saya berupaya menelaraskan bakat, keterampilan, dan orientasi hasil dengan rajin.
- Saya bersedia bekerja lebih lama serta lembur untuk mendukung rekan-rekan dan atasan.
- Jam kerja saya adalah selama diperlukan.

7b) Jujur - Peningkatan

- Bagi saya bekerja adalah aktivitas kehidupan yang mengabdikan pada Tuhan, karena itu kejujuran adalah karakter yang saya upayakan.
- Idealisme saya adalah bekerja sebagai panggilan, dengan tujuan yang benar, dan semangat yang jujur.
- Saya ingin dilihat oleh rekan, atasan, dan konsumen sebagai orang yang jujur dan dapat dipercaya.

8) A-Andalan - Wawasan

- Bekerja bagi saya adalah tanggungjawab terhadap keluarga, perusahaan, masyarakat, bangsa, dan negara.
- Bagi saya bekerja adalah pengabdian atau ibadah.
- Bekerja adalah kesukaan saya, saya selalu ingin menjadi inspirasi bagi rekan-rekan dan konsumen.

#### 4. Madrasah

MAN 2 Brebes terletak di Desa Laren Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes ± 1 km dari Kota Bumiayu menuju ke MAN 2 Brebes dan satu-satunya MAN yang ada di Brebes Selatan yang semula merupakan MAN Filial Babakan di Brebes Selatan. Namun karena ketentuan dan aturan yang ada tidak membenarkan adanya filial atau kelas jauh sehingga MAN 2 Brebes pada tahun 1995/1996 menjadi berdiri sendiri tidak menginduk lagi dengan MAN Babakan. Pada awal berdirinya MAN 2 Brebes dijabat oleh Drs. H. Isroil Sulaiman dimulai tahun 1995 s/d 2001 dan dari tahun 2002 s/d 2005/2006 sekarang dijabat oleh Drs. H. Chudlori Afandi dengan *leadership*-nya (kepemimpinannya) menggunakan manajemen sumber daya manusia dan etos kerja dengan menggunakan unsur manajemen yaitu *planing, organizing, activiting, motivating, staffing, directing, fasilitating, coordinating, commanding, controlling, calculating/evaluating* yang penjabarannya ada pada bab II.

#### F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam membahas masalah “Manajemen Sumber Daya Manusia dan Etos Kerja MAN 2 Brebes di Bumiayu” ini adalah:

1. Observasi ke MAN 2 Brebes dengan mengadakan interview, wawancara dan konsultasi dengan kepala madrasah, guru dan siswa,

serta buku-buku yang berhubungan dengan manajemen pengelolaan madrasah.

2. Pengumpulan data yang meliputi:
  - a. Data primer dari MAN 2 Brebes.
  - b. Data sekunder dari MAN 2 Brebes.
3. Interpretasi/penyusunan data dari hasil observasi di madrasah tersebut dengan menganalisis data tersebut sebagai bahan penulisan.
4. Penulisan data-data tersebut sebagai bukti telah dilakukannya penelitian terhadap kegiatan yang ada di madrasah tersebut sehingga mendapatkan gambaran dan dapat memecahkan permasalahan yang ada pada madrasah tersebut.



#### **G. Sistematika Pembahasan**

**BAB I** Pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, metode penelitian, sistematika pembahasan, daftar rujukan/kepuustakaan sementara.

**BAB II** Kebijakan manajemen dan peningkatan etos kerja MAN 2 Brebes, kebijakan umum manajerial, kebijakan umum peningkatan etos kerja, langkah-langkah membangun etos kerja, kurikulum, koordinasi, pembinaan dan pengawasan serta sistem evaluasi dan penilaian.

- BAB III** Strategi peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dan etos kerja MAN 2 Brebes, strategi peningkatan, sistem pengelolaan sarana dan prasarana, sistem pengelolaan sarana dan prasarana, metode dan strategi pembelajaran, sistem informasi dan perekrutan siswa MAN, pembinaan, pengawasan dan koordinasi terpadu, serta sistem evaluasi dan penilaian yang beragam.
- BAB IV** Faktor-faktor penghambat dan pendukung, membahas hal-hal yang menghambat terhadap terwujudnya MAN yang efektif, dan peluang yang mendukung terwujudnya MAN yang efektif dan unggul, serta solusi yang dilakukan.
- BAB V** Kesimpulan dan penutup membahas kesimpulan hasil pembahasan yang telah diuraikan di atas.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**BAB II**

**KEBIJAKAN MANAJEMEN DAN PENINGKATAN**

**ETOS KERJA MAN 2 BREBES**

**A. Kebijakan Umum Manajerial**

Pada zaman mutakhir ini manajemen mempunyai bidang yang luas sekali, karena memiliki manfaat praktis bagi setiap organisasi. Manajemen merupakan bagian yang vital dan integral dari setiap operasi organisasi atau lembaga-lembaga modern.

Secara fungsional atau operatif, manajemen merupakan kompas bagi setiap pemimpin, bagaimana melaksanakan kegiatan-kegiatannya dalam memimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasar pada definisi Drs. FX. Soedjadi, MPA, bahwa manajemen pada intinya adalah “keterampilan pemimpin dengan usahanya menggerakkan orang-orang dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan”.

Keterampilan pemimpin untuk menggerakkan orang-orang dalam mencapai tujuan adalah suatu ilmu yang tersendiri, yang berkembang dengan pesatnya.

Fungsi-fungsi manajemen yang meliputi aktivitas-aktivitas pemimpin menurut cara-cara terbaik dalam merencanakan kegiatan apa yang harus dilaksanakan oleh bawahannya, merencanakan sarana dan fasilitas apa yang diperlukannya dan target apa yang harus dicapainya. Dan bagaimana cara mengorganisasinya termasuk menempatkan orang-

orang yang sesuai dengan fungsinya masing-masing, memberikan wewenang dan tanggung jawabnya – kemudian mereka harus bergerak dalam kegiatan-kegiatan yang harus dibimbingnya, diarahkan, dan ditargetkan sampai dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Kegiatan-kegiatan yang berlangsung dilaksanakan oleh bawahan<sup>1</sup>. Orang-orangnya dengan cermat harus tetap diawasi agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan atau agar kegiatan-kegiatan dapat terarah untuk mencapai sasarnya.

Demikian fungsi-fungsi dasar manajemen yang merupakan aktivitas pemimpin dalam tindakan-tindakan membimbing, memimpin, mengarahkan dan mendayagunakan setiap usaha pencapaian tujuan.

Istilah manajemen yang berasal dari bahasa Italia *Managiare* yang berarti melatih kuda atau secara ilmiah berarti mengendalikan, mengarahkan *to handle* atau *to direct*.

Dalam bahasa Perancis berasal dari kata *manager* berarti membina rumah tangga. Artinya bertindak ekonomis dalam membimbing dan memimpin. Dan mereka yang melakukan kegiatan-kegiatan manajerial disebut *managers*.

Di bidang pendidikan sangat tepat sekali bagi para pemimpin sekolah selaku manajer sekolah mampu dan terampil dalam tindakan-tindakan manajerialnya.

Dan merupakan aktivitas dasar dia mampu dan terampil melaksanakan fungsi-fungsi manajemen di lingkungan sekolah yang

---

<sup>1</sup> Usman Sutarna. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*. IAIN Sunan Gunungjati, Cirebon, 1984, hal. 1.

dipimpinnya. Dan inilah merupakan inti utama dari proses administrasi pendidikan yang merupakan alat pencapaian tujuan sekolah yang di dalamnya mencakup setiap kepentingan-kepentingan anak didik.

#### 1. Fungsi-fungsi Manajemen di bidang Pendidikan

Suatu tindakan yang tepat dalam mengelola, membina atau memenej suatu sekolah, bagi para pemimpin sekolah harus mampu dan terampil melakukan tugas-tugas (fungsi-fungsi) yang dapat membawa setiap komponen organisasinya bergerak untuk mencapai keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Secara prinsipil tugas-tugas yang harus dimilikinya adalah bagaimana menetapkan ciri-ciri khas pula dari apa yang telah dan akan dilakukannya selaku pemimpin sekolah.

Fungsi-fungsi manajemen sangat populer dewasa ini berdasar atas hasil pemikiran para ahli seperti:

- a. L. Gullick dengan POSDCOB.
- b. GR. Terry dengan POAC.

Dua ahli manajemen tersebut di atas telah mewarnai tugas pemimpin sekolah atau pemimpin pendidikan pada umumnya sehingga pemimpin harus mampu dan terampil melakukan fungsi-fungsi manajemen tersebut secara keseluruhan yang menjadi fungsi dan tanggung jawabnya dalam memimpin sesuatu sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

## 2. Manajerial MAN 2 Brebes

Kebijakan umum manajerial yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes sebagaimana data yang diperoleh dari MAN meliputi<sup>2</sup>: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *activiting* (penggerakan), *motivating* (dorongan), *staffing* (menyusun staf), *directing* (pengarahan), *fasilitating* (memfasilitasi), *coordinating* (koordinasi/kerjasama), *commanding* (memerintah), *controlling* (pengawasan), *calculating* (penilaian).

### a. *Planning*

*Planning* merupakan fungsi fundamental manajemen sebab dengan *planning* yang baik dan mantap kelancaran proses administrasi yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam berbagai kegiatan lebih terarah pada sasarannya. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi antara lain sangat tergantung pada baiknya *planning* yang ditetapkan.

*Planning* dapat diartikan “perencanaan”. Dan pengertian berdasar definisi-definisi para ahli adalah: “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang”.

Sebelum melaksanakan usaha-usaha dalam rangka pencapaian tujuan, terlebih dahulu ditetapkan rencana. Perumusan setiap kebijaksanaan mengenai berbagai aspek kegiatan harus dituangkan pada suatu rencana yang mencakup

<sup>2</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*, hal. 5.

penetapan rencana anggaran, fasilitas-fasilitas yang diperlukan, pengadaan tenaga kerja, lokasi, dan peralatannya, sistem dan prosedur kerja serta hubungan-hubungan yang turut menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan.

Beberapa *approach* terhadap fungsi perencanaan telah lama dibuat oleh para ahli administrasi dan manajemen, sebab prinsipnya penyajian rencana yang baik dalam organisasi manapun adalah jaminan untuk mempermudah lancarnya kegiatan dalam proses pencapaian tujuan.

Konsep Rudyard Kipling, sastrawan Inggris yang terkenal bahwa dalam perencanaan yang baik hendaklah dijawab 6 pertanyaan sebagai berikut:

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) <i>what</i>  | 4) <i>how</i> |
| 2) <i>where</i> | 5) <i>who</i> |
| 3) <i>when</i>  | 6) <i>why</i> |

- 1) *What*

Kegiatan-kegiatan apakah yang harus dilakukan oleh setiap unsur organisasi termasuk pemanfaatan *resources* apakah dalam rangka mencapai tujuan?

- 2) *Where*

Di manakah kegiatan-kegiatan itu harus dilaksanakan? Di manakah menetapkan organisasi induk dan dimanakah menempatkan unit-unitnya?

3) *When*

Bilamana kegiatan-kegiatan itu dilakukan? Apakah perlu fase-fase waktu berdasar prioritas atau kegiatan itu dilaksanakan secara serempak?

4) *How*

Bagaimana cara kegiatan-kegiatan itu dilakukan?  
Bagaimana sistem dan tata kerja?

5) *Who*

Siapakah orang yang melakukan kegiatan-kegiatan itu? (guru-guru, murid, orang tua murid, pemerintah setempat, pesuruh, dan lain sebagainya).

6) *Why*

Pertanyaan yang terpenting ialah mengapa. Maka secara filosofis dan merupakan aktivitas mental dasar bagi para pemimpin "mengapa" adalah pertanyaan yang ditujukan pada kelima pertanyaan yang mendahuluinya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penelitian terhadap Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes tersebut, telah menyusun rencana (program) meliputi: program kerja, menyusun kalender, rencana kegiatan, menyusun struktur organisasi, pembagian tugas kependidikan dan administrasi, menyusun 2 kelas, melengkapi tugas wali kelas, menyusun tata tertib guru dan karyawan, menyusun uraian tugas pegawai, menyusun tata tertib siswa, dan menyusun RAPBM.

### 1) Program Kerja (Rencana Kerja)

Bahwa program kerja Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes ini merupakan kebijakan pokok dalam melaksanakan segala kegiatan sesuai dengan tuntutan pedoman yang ada dalam rangka turut serta membentuk manusia Indonesia berkualitas dan mandiri dengan melalui berbagai tahapan yang dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok program, yaitu<sup>3</sup>:

#### a) Program Jangka Pendek:

- 1- Melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai kalender pendidikan tahun pelajaran 1994/1995 yang diperinci meliputi: program umum, kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, Humas, serta BP/BK.
- 2- Mengajukan usulan Daftar Usulan Kegiatan (DUK) dan Daftar Usulan Proyek (DUP).
- 3- Melengkapi kekurangan tenaga guru dan tenaga administrasi, suatu sarana prasarana pendidikan.
- 4- Mengadakan kerja sama dengan instansi terkait demi terwujudnya SDM.
- 5- Mengadakan hubungan baik dengan lingkungan masyarakat muslim demi terwujudnya *Ukhuwah Islamiyah*.

---

<sup>3</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*. hal. 1.

b) Program Jangka Panjang:

- 1- Mengupayakan terwujudnya suatu wawasan wiyata mandala (kampus) MAN 2 Brebes yang lebih baik dan nyaman dengan Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM).
- 2- Mempersiapkan generasi muda sebagai tenaga siap pakai sesuai bidang disiplin ilmu dan keterampilannya.

b. *Organizing*

*Organizing* atau pengorganisasian adalah fungsi organik dalam administrasi dan manajemen. Ialah fungsi manajemen yang memungkinkan kelompok-kelompok kerja dan orang-orang beroperasi secara efektif.

*Organizing*, mengatur dan memimpin rencana-rencana kerja di mana berbagai anggota diciptakan dalam sesuatu kekuatan tunggal yang terkoordinir ke arah pencapaian tujuan.

Dalam suatu definisi yang lebih populer dikemukakan sebagai berikut:

“Keseluruhan pengelompokan orang-orang, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan”.

Dan GR Terry<sup>4</sup> dalam bukunya *Office Organization and Motivation*, menerangkan bahwa setiap anggota dalam organisasi harus mengetahui bagaimana dan pekerjaannya merupakan bagian daripada gambaran total apa yang harus ia lakukan dimana harus melakukan bilamana dan prestasi yang perlu dimajukan.

Suatu manfaat besar bagi setiap manajemen dimana dengan fungsinya *organizing* sesungguhnya sangat membantu dan menentukan para manajer untuk memperluas skop aktivitas-aktivitasnya, artinya memungkinkan pihak manajer dapat mencapai lebih banyak daripada yang dapat dicapainya sebagai individu.

Pemimpin ini di bidang manapun dalam fungsi *organizing* sudah pasti dihadapkan pada kewajiban pokok sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan  
Bagaimana orang membagi-baginya.
- 2) Manusia/orang-orang/alat-alat

Siapa yang harus mengerjakannya dan dengan alat apa pekerjaan yang dilaksanakan berlangsung efektif dan efisien.

---

<sup>4</sup> Usman Sutomo. Op.Cit. hal.

3) Hubungan-hubungan (*relationship*)

Hubungan-hubungan pekerjaan dan tanggung jawab antara orang-orang/unit-unit dalam mewujudkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.

4) Lingkungan Kerja

Lapangan yang memungkinkan untuk memberikan sumbangsih pada jalannya setiap kegiatan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

Dan apakah organisasi itu?

Dr. SP. Siagian, MPA<sup>5</sup> menerangkan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formil dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang/kelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Ciri-ciri organisasi yang baik sebagai berikut:

- 1) Terdapat tujuan yang jelas.
- 2) Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi.
- 3) Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi.
- 4) Adanya kesatuan arah (*unity of direction*).
- 5) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*).

---

<sup>5</sup> Ibid, hal. 4.

- 6) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- 7) Adanya pembagian tugas yang baik (*division of work*).
- 8) Adanya struktur organisasi yang sederhana.
- 9) Pola dasar organisasi harus relatif permanen.
- 10) Adanya jaminan jabatan.
- 11) Balas jasa yang setimpal dengan prestasi kerja.
- 12) Penempatan orang-orang harus sesuai dengan keahlian.

Demikian pemimpin pendidikan dituntut dalam keterampilan melaksanakan fungsi-fungsi *planning* dan fungsi *organizing* seperti tersebut.

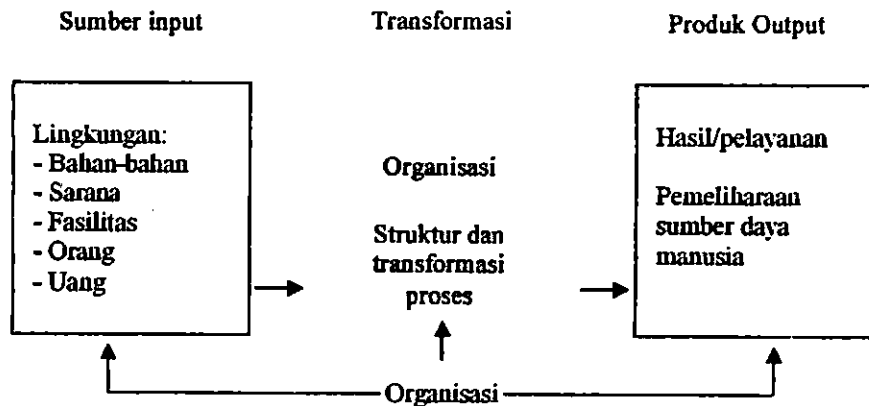
Dalam operasionalnya MAN 2 Brebes telah mengacu kepada struktur dan ketentuan yang ada sebagaimana layaknya madrasah/sekolah lain dan hal ini sejalan dengan “Manajemen Berbasis Sekolah”, dimana manajemen tersebut merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi yang dinyatakan dalam GBHN<sup>6</sup>. Hal itu dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan baik secara makro maupun mikro.

Organisasi sebagai sistem terbuka dapat dilukiskan dengan gambar sebagai berikut:<sup>7</sup>

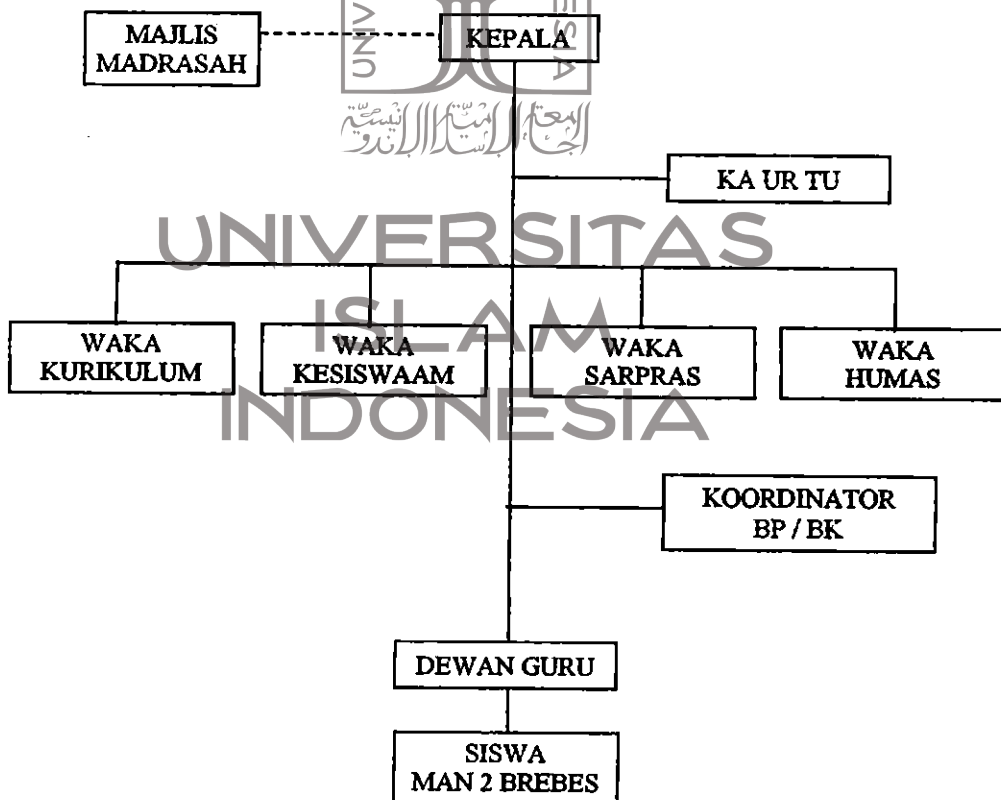
---

<sup>6</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet. VIII*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2004. hal. 25.

<sup>7</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2001. hal. 61.



Dalam hubungan ini pula MAN 2 Brebes telah memiliki struktur organisasi sebagaimana umumnya sekolah/madrasah sebagaimana gambar di bawah ini:



----- : Garis Konsultasi

———— : Garis Komando

c. *Actuating*

Fungsi *actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin ialah bagaimana pemimpin menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengkoordinasikan dan memimpin orang-orang beserta *resources* yang diperlukannya dalam mencapai tujuan.

*Actuating* dalam bahasa Indonesia sering dimaksudkan dengan penggerakan. Ialah unsur kegiatan pemimpin untuk menggerakkan bawahan-bawahannya agar bergerak dalam kegiatan-kegiatan, agar bekerja sama dengan lainnya, atau bekerja seefektif dan seefisien mungkin.<sup>8</sup>

GR Terry memberikan istilah penggerakan ini dengan *actuating*. Henry Fayol menamakan *commanding*, Gullik dan Koonts menyebutnya *directing* sebab pada prinsipnya kegiatan memimpin untuk memberikan perintah-perintah atau hanya mengarahkan setiap kegiatan yang dilakukan bawahannya yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sarjana lain seperti Prof Mec seorang guru besar ilmu manajemen di Indiana University (USA) menyukai menyebut *motivating* dengan alasan penggerakan bawahan yang dilakukan pemimpin harus berupa motivasi (dalam bentuk merangsang) sehingga bawahan dapat bergerak dan mengabdikan segala dedikasi kerjanya untuk kepentingan organisasinya.

---

<sup>8</sup> Usman Sutomo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. IAIN SGD Cirebon, hal. 5.

Dengan istilah *motivating* kiranya lebih tepat (menurut Prof Mec) dan kemudian istilah ini lebih dikembangkan lagi karena dalam pergerakan bawahan selalu memperhatikan motif-motif bawahan. Mereka harus bekerja dan harus melakukan kegiatan-kegiatan yang diwajibkan dimana harus dipertanggungjawabkan bagi pemimpin harus menyadari dalam mereka bekerja harus dipahami latar belakang/motif apa yang mereka miliki. Dengan memahami latar belakang/motif-motif bawahannya kiranya fungsi menggerakkan bawahan akan lebih berhasil daripada sekedar memberi komando, memberi pengarahan (*directing*), mendorong, dan lain sebagainya.

Perlu dikemukakan dalam penggunaan istilah *motivating*, pemimpin akan lebih menyadari tentang motif-motif bawahan dalam menggabungkan unsur-unsur pribadinya untuk kepentingan organisasi.

Sebagian sarjana telah bersepakat bahwa pernyataan diri bawahan dengan organisasi pada dasarnya adalah pemuasan kebutuhan hidup yang bersifat lahiriah maupun batiniah.

Prof Abraham H. Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality*, menulis kebutuhan manusia ada lima tingkatan (*five hierarchy of needs*)<sup>9</sup>, sebagai berikut:

- 1) *Physiological needs*, kebutuhan-kebutuhan yang dimanifestasikan dalam bentuk-bentuk lahiriah seperti:

---

<sup>9</sup> Ibid. hal. 6

- a) sandang;
  - b) pangan;
  - c) papan (rumah).
- 2) *Safety needs*, kebutuhan keamanan.
- 3) *Social needs*, kebutuhan-kebutuhan sosial:
- a) kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan diterima (*sense of belonging*);
  - b) kebutuhan ingin dihormati dan perasaan bahwa dirinya penting (*sense of important*);
  - c) kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*);
  - d) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- 4) *Esteem needs*, kebutuhan akan prestise.
- 5) *Self actualization needs*, kebutuhan mempertinggi kepastian kerja.

Pada pelaksanaannya dalam proses penggerakan ialah bagaimana petunjuk-petunjuk bekerja disampaikan, pengarahan, pembimbingan dan motivasi akan sangat menonjol bagaimana keterampilan pemimpin melakukan fungsi ini.

Sifat kemampuan dan keunggulan pemimpin di bidang manajemen inilah nampak sebagai ukuran *qualified* atau tidaknya seorang pemimpin. Dan cara praktis dalam fungsi

*actuating* atau *motivating* ini pemimpin dapat dimulai kebolehnya.

Suatu konsepsi telah dikemukakan oleh GR Terry sebagai petunjuk praktis yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin dalam menghadapi bawahannya sebagai berikut:

- 1) Bahwa orang-orang suka membantu pihak lain. Mintalah pendapat mereka.
- 2) Orang senang untuk merasa bahwa diri mereka penting. Akuilah sumbangsih mereka dan nyatakanlah penghargaan atas bantuan mereka di hadapan orang-orang lain.
- 3) Manusia senang apabila diberikan dorongan.
- 4) Manusia senang terhadap orang-orang yang mendengar dengan baik.
- 5) Manusia senang untuk turut pula dipersoalkan bilamana Anda berbicara mengenai Anda sendiri.
- 6) Manusia senang mendapatkan pujian, bilamana pujian tersebut sepantasnya diterima.
- 7) Manusia suka menghadapi pilihan, bila ada kemungkinan demikian.
- 8) Manusia berusaha untuk menghindarkan keadaan yang memalukan dan perasaan disudutkan, berikan kesempatan pada orang-orang untuk menghindarkan perasaan kehilangan muka.

- 9) Manusia senang terhadap orang-orang yang rapih dan terawat. Usahakan agar badan dan pakaian pemimpin senantiasa rapih.
- 10) Manusia senang bilamana *image* mereka diterima. Usahakanlah agar pemimpin selalu memahami *image-image* mereka.

d. *Motivating* (dorongan)

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang memimpin orang-orang yang dipimpin dan memuat definisi *ordinary tead* dengan *activity of influencing-nya* itu dimaksudkan:<sup>10</sup>

- 1) Agar orang lain itu melakukan pekerjaannya dengan efektif.
- 2) Agar mereka bekerjasama satu sama lain untuk memperoleh hasil yang memuaskan.

Maka sudah barang tentu seorang pemimpin sebagai subyek/pelaku untuk dapat memberikan motivasi atau dorongan terhadap yang dipimpinnya. Untuk itu seorang pemimpin mesti dilengkapi dengan pengetahuan dan pengalaman yang memadai dan betapa pentingnya masalah kepemimpinan karena merupakan inti manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi semua sumber-sumber dalam organisasi.

Oleh karena itu setiap pemimpin di tingkat manapun memerlukan *skill* sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> Ibid. hal. 10.

- 1) *Technical skills*/keterampilan teknik.
- 2) *Managerial skills*/keterampilan memimpin.

Seorang kepala sekolah/madrasah merupakan pejabat formal, yang mempunyai rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan<sup>11</sup> dan di MAN 2 Brebes telah terlaksana kegiatan tersebut walaupun belum sempurna.

e. *Staffing* (menyusun staf)

Dalam upaya meningkatkan keberhasilan dalam mengelola sekolah/madrasah seorang kepala harus mampu menyusun personal (staf/karyawan) dengan baik sehingga ia berhasil dalam memimpin sekolah/madrasah yang dipimpinnya tanpa itu mustahil akan berhasil. Hal ini sesuai dengan tanggung jawab “seorang kepala sekolah/madrasah untuk menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.”<sup>12</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan fungsi-fungsi manajemen tersebut di bidang SDM dengan maksud agar setiap personal yang terlibat dalam kelembagaan atau organisasi dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tugas pemimpin dalam hal ini meliputi tiga aspek, yaitu<sup>13</sup> pengadaan

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet. 2*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2001. hal. 87.

<sup>12</sup> Ibid. hal. 88.

<sup>13</sup> Abdul Khalik, MT. *Makalah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kanwil Depag Jateng, 2004. hal. 5.

personal, pemanfaatan personal yang telah dimiliki, serta pembinaan dan pengembangan personal, ketiga aspek tersebut merupakan siklus yang berkelanjutan yang harus dilakukan dan hasilnya dikaji ulang secara periodik.

Di dalam buku program kerja MAN 2 Brebes telah disusun personal staf baik itu guru-guru maupun karyawan yang ada, sebagai contoh<sup>14</sup>: penyusunan jadwal mengajar guru, pembagian tugas mengajar guru, penunjukan wakil kepala madrasah, wali kelas, bahkan termasuk guru piket sudah disusun secara rapi, dan tertib serta hal ini menunjukkan adanya *staffing* yang baik dan terorganisir.

f. *Directing* (pengarahan)

Pengarahan (*directing*) ini biasanya seorang pemimpin kepala madrasah mengarahkan kepada orang-orang yang dipimpinnya, baik kepada guru-guru, karyawan, siswa, dan yang lain agar pengelolaan pendidikan yang dikelolanya dapat menghasilkan lulusan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama dan hal ini sejalan dengan pandangan Gullik dan Koonts yang menyebutkan *directing* pada prinsipnya adalah kegiatan pemimpin untuk memberikan perintah-perintah atau hanya mengarahkan setiap kegiatan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan Wahyosumidjo<sup>15</sup>,

<sup>14</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*. hal. 14.

<sup>15</sup> Wahyosumidjo. *Op.Cit.* hal. 88.

dalam bukunya menjelaskan tentang peran kepala sekolah/ madrasah sebagai pejabat formal yang mempunyai hak, kewajiban, dan tanggung jawab terhadap bawahannya yang meliputi: wajib loyal, wajib berkonsultasi, wajib selalu memelihara kerja sama atau hubungan dengan berbagai pihak terkait baik ke atasan maupun sesama kepala madrasah serta terhadap bawahan termasuk kepada BP3/Komite Sekolah.

Wahyosumidjo<sup>16</sup> dalam bukunya menyebutkan ada tiga macam peranan pemimpin dilihat dari otoritas dan status formal seorang pemimpin sebagaimana gambar di bawah ini.



g. *Fasilitating* (memfasilitasi)

Seorang kepala sekolah selalu pemimpin harus dapat memberikan fasilitas terhadap bawahannya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai contoh memfasilitasi keuangan, transportasi kendaraan, serta sarana

<sup>16</sup> Wahyosumidjo, Op.Cit. hal. 89.

prasarana yang lain untuk menunjang mereka dalam melaksanakan tugas, dengan demikian mereka akan melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa adanya dukungan tersebut mustahil akan berhasil, oleh karena itu seorang kepala madrasah selaku pemimpin bukan hanya *to say* melainkan harus *to do, to act, to influency* dan *to fasilitating* (memfasilitasi). Dalam hubungan ini ternyata di MAN 2 Brebes telah mengacu terhadap terpenuhinya sarana prasarana dan fasilitas yang diperlukan walaupun belum secara maksimal.<sup>17</sup> Lebih dari itu diperlukan kualitas SDM dan fasilitas yang ada.

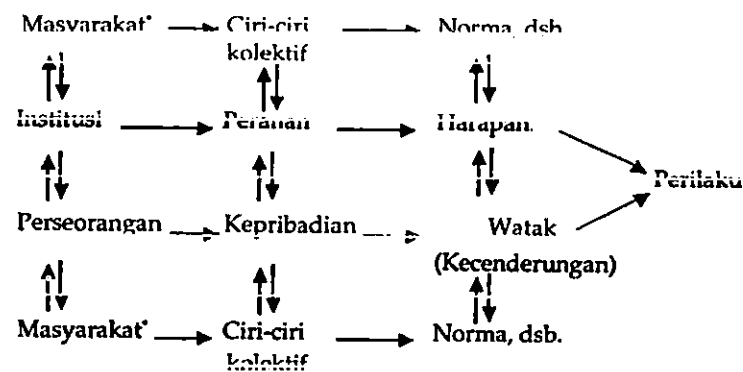
h. *Coordinating* (kerjasama/hubungan)

Koordinasi atau hubungan kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, karyawan dan siswa, serta hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat sangat menentukan, untuk itu kepala sekolah selaku pimpinan dituntut mampu mengoordinasikan ke berbagai lini. Hal ini sebagaimana digambarkan Wahjosumidjo<sup>18</sup> dalam bukunya tentang kepemimpinan sekolah/madrasah model masyarakat sekolah sebagai satu sistem sosial oleh JW. Getzels ke dalam kerangka diagram sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Kepala MAN 2 Brebes dan Data Program Kerja serta Laporan Tahunan 2004/2005.

<sup>18</sup> Wahdjsumidjo, Op.Cit. hal. 333.



E. Mulyasa<sup>19</sup> dalam bukunya menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah tergantung terhadap koordinasi (hubungan kerjasama) sekolah dengan berbagai elemen atau komponen yang ada seperti guru, karyawan, staf, BP3/Komite, masyarakat, dan lembaga lain.

i. *Commanding* (memerintah)

Sebagaimana diketahui bahwa struktur organisasi MAN 2 Brebes sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa seorang kepala madrasah selaku pimpinan memberikan instruksi, komando terhadap yang dipimpinnya yaitu kepada wakil kepala madrasah, guru, karyawan/staf, dan siswa agar mereka melakukan start dan finis pada waktu yang telah ditentukan berdasarkan hasil rapat atau koordinasi dengan mereka, sebagai contoh dimulainya jam pelajaran dari jam 07.00 s/d 13.30 WIB, kecuali hari-hari tertentu.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Cet. VII. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2004. hal. 150.

<sup>20</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*. hal. 13.

Istilah lain memerintahkan Henry Fayol menanamkan *commanding* sedangkan Prof Mec seorang guru besar ilmu manajemen di Indiana University (USA) lebih menyukai dengan istilah *motivating* (penggerakan) sebagaimana telah diuraikan di atas, karena menggerakkan bawahan harus memperhatikan latar belakang dan motif-motif bawahan apa yang mereka miliki, dengan memahami latar belakang dan motif bawahannya kiranya fungsi menggerakkan bawahan akan lebih berhasil daripada sekedar memberi komando, memberi pengarahan (*directing*), dan memberikan *motivating* (dorongan).

j. *Controlling*

Fungsi manajemen meliputi fungsi *controlling* atau tugas-tugas pengawasan.

Definisi *controlling* yang menjadi saduran untuk mendapatkan pengertian kita yang lebih jelas ialah:

“Proses pengamatan daripada pelaksanaan keseluruhan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Demikianlah *controlling* merupakan fungsi dan alat manajemen yang harus dimiliki setiap pimpinan. Para sarjana administrasi dan manajemen mengatakan apabila fungsi pengawasan tidak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sudah pasti sasaran-sasaran kegiatan termasuk beberapa kebijaksanaan

yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan seefektif mungkin. Malah bisa diramalkan cepat atau lambat mengakibatkan hancurnya organisasi.

Oleh karena itu pimpinan organisasi atau para pemimpin di bidang pendidikan inklusif kepala-kepala sekolah dan ketua-ketua lembaga-lembaga pendidikan lainnya harus berusaha menetapkan fungsi pengawasan menjadi suatu program yang sama pentingnya dengan tugas-tugas manajemen lainnya. mereka harus mengetahui ciri-ciri proses pengawasan yang efektif seperti telah di kemukakan oleh Drs. SP. Siagian, MPA, sebagai berikut:<sup>21</sup>

- 1) Pengawasan harus bersifat *fact finding*, bahwa fungsi pengawasan dalam pelaksanaannya harus menghadapi fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas harus dijalankan dalam organisasi.
- 2) Pengawasan harus bersifat preventif, bahwa pengawasan dilakukan untuk penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan dari rencana yang telah ditetapkan.
- 3) Pengawasan diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pada masa sekarang.
- 4) Pengawasan sebagai alat meningkatkan efisiensi.
- 5) Pengawasan harus bersifat mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

---

<sup>21</sup> Usman Sutomo. Ibid. hal. 7.

- 6) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama, menemukan siapa yang salah tapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
- 7) Pengawasan harus bersifat membimbing.

## **B. Kebijakan Umum Peningkatan Etos Kerja**

Sebelum membahas tentang kebijakan umum peningkatan etos kerja, perlu menengok sejenak terhadap pembahasan tentang pengertian dalam teori etos kerja yang telah dibahas pada bab I yang erat sekali hubungannya dengan pembahasan tentang kebijakan umum peningkatan etos kerja. Pada bab I juga telah dibahas kriteria etos kerja dimana seseorang dapat dikatakan etos kerjanya tinggi, sedang atau rendah dapat dilihat dari kreativitasnya dan objektivitasnya seseorang sehari-harinya, namun setelah penulis mengadakan penelitian terhadap MAN 2 Brebes ternyata ada beberapa langkah yang dilakukan oleh sekolah/madrasah tersebut terhadap peningkatan etos kerja para guru, karyawan, dan staf.

Adapun kebijakan umum peningkatan etos kerja yang dilaksanakan di sekolah/madrasah tersebut adalah sebagai berikut: adanya dorongan/motivasi agama, adanya peraturan dan perundangan yang mengikat tentang kedisiplinan kerja seseorang dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Adanya pembagian tugas yang jelas kepada guru/karyawan/staf di lingkungan MAN 2 Brebes termasuk rangsangan

kesejahteraan bagi guru dan karyawan/staf dan adanya penghargaan dari sekolah/madrasah sebagai abdi masyarakat dan abdi negara.<sup>22</sup>

### 1. Motivasi/Dorongan Agama

Bahwa di antara ajaran agama yang dapat meningkatkan etos kerja atau kedinamisan, apabila konsep itu dipahami dengan benar dan tepat yakni:

- a. Paham bahwa manusia punya kebebasan dalam berbuat (*free will*)

Dalam Teologi Islam ada beberapa aliran yang membahas masalah kebebasan dan keterikatan manusia. Aliran jahariah mengatakan manusia tidak punya kebebasan, yang menentukan semuanya Tuhan. Asy'ariyah mengatakan pada lahiriah manusia yang berbuat, namun finalnya ada pada Tuhan (ada unsur manusia, juga ada unsur Tuhan). Mu'tazilah dan Qadariah menjelaskan bahwa manusia punya kebebasan untuk berbuat.

Dalam paham Mu'tazilah/Qadariah manusia punya kemerdekaan dalam tingkah lakunya (baik atau buruk). Di sini tidak berlaku paham yang mengatakan bahwa nasib manusia telah ditentukan terlebih dahulu dan bahwa manusia dalam perbuatan-perbuatannya hanya bertindak menurut nasibnya yang telah ditentukan sejak azali.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> H. Chudlari Afandi dan Sokhibi. Wawancara dan interview dengan Kamad/Wakamad MAN 2 Brebes. Tgl. 4 Juli 2005.

<sup>23</sup> Harun Nasution. *Teologi Islam Aliran-aliran Sejarah Analsia Perbandingan*, cet. Kelima. Jakarta, UI Press, 1986. hal. 35.

Aliran yang mengatakan manusia punya kemerdekaan dalam menentukan perbuatannya, menyandarkan pendapatnya pada ayat Al-Qur'an di antaranya dalam surah Ar-Ra'd ayat 11, yang artinya:

“... sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri ...”.<sup>24</sup>

Memperhatikan makna ayat di atas, maka paham yang mengatakan manusia itu sebenarnya punya kebebasan untuk menentukan perbuatannya termasuk masa depannya perlu ditumbuhkembangkan. Karena konsep yang demikian akan dapat memacu dan meningkatkan etos kerja yang berdampak pada kegairahan ekonomi dan bermuara pada kesejahteraan masyarakat.

Teologi atau aqidah merupakan ajaran yang fundamental sekali dan ia laksana mesin penggerak, kalau mesin penggerak ini lamban maka kreativitas akan lamban pula, sebaliknya kalau mesin penggeraknya dinamis, maka gerak dan kreativitas yang dimunculkannya juga dinamis.

b. Ajaran tentang *Qadha* dan *Qadar* (takdir)

Kata *taqdir* terambil dari kata *qaddara* yang berasal dari akar kata *qadara* yang antara lain bermakna mengukur, memberi kadar atau ukuran, sehingga jika kata berkata “Allah

---

<sup>24</sup> QS. Ar-Ra'ad (13):11.

telah menakdirkan demikian,” maka itu berarti, “Allah telah memberikan kadar/ukuran/batas tertentu dari sisi, sifat atau kemampuan maksimal dari makhluk-Nya.<sup>25</sup>

Memperhatikan beberapa ayat Al-Qur’an, dapat dipahami bahwa semua makhluk telah ditetapkan takdirnya oleh Allah. Mereka tidak dapat melampaui batas yang telah ditetapkan itu dan Allah menuntun dan menunjukkan mereka ke arah yang semestinya mereka tuju. Misalnya dalam Al-Qur’an surat Al-A’la ayat 1-3 yang artinya:

“Sucikan nama Tuhanmu Yang Paling Tinggi, yang menciptakan, dan menyempurnakan (penciptaan-Nya), dan yang menentukan kadar (masing-masing) dan memberi petunjuk”<sup>26</sup>

Demikian pula dalam surah Al-Furqan ayat 2 yang artinya:

“... dan Dia telah menciptakan segala sesuatu, dan Dia menetapkan ukuran-ukurannya dengan serapi-rapinya”<sup>27</sup>

Selanjutnya dalam surat Al-Thalaq ayat 3 yang artinya:

“... sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu”<sup>28</sup>

Dengan demikian peristiwa yang terjadi di alam raya ini dari sisi kejadiannya, dalam kadar atau ukuran tertentu, pada tempat pada waktu tertentu dan itulah yang disebut takdir dan

<sup>25</sup> M. Quraish Shihab. *Wawasan Al-Qur’an*. hal. 59.

<sup>26</sup> QS. Al-A’laa (87): 1-3.

<sup>27</sup> QS. Al-Furqaan (25): 2.

<sup>28</sup> QS. Ath-Thallaq (65):3.

tidak ada sesuatu yang terjadi tanpa takdir termasuk yang terjadi pada makhluk manusia.

Mengaitkan pengertian takdir di atas dengan manusia, berarti manusia itu mempunyai kemampuan terbatas sesuai dengan ukuran yang diberikan oleh Allah kepadanya. Misalnya ia tidak dapat terbang, ini merupakan ukuran batas kemampuan yang dianugerahkan Allah kepadanya. Manusia tidak mampu melampauinya, kecuali jika ia menggunakan akalinya untuk menciptakan alat, namun kadang kala akalinya pun mempunyai ukuran yang tidak mampu dilampauinya.<sup>29</sup>

Di sisi lain, manusia berada di bawah hukum-hukum Allah sehingga segala yang dilakukan manusia pun tidak terlepas dari hukum-hukum yang telah mempunyai kadar dan ukuran tertentu. Hanya saja karena hukum-hukum tersebut cukup banyak (tidak seperti matahari, bulan misalnya) maka manusia dapat memilih yang mana di antara takdir yang ditetapkan Tuhan terhadap alam yang kita pilih.

Umar bin Khattab ketika akan berkunjung ke Syam, sebelum masuk ke negeri itu ia mendapat berita bahwa di situ sedang terjadi wabah (penyakit menular), lalu ia membatalkan rencana kunjungannya, seketika itu datang sahabat dan bertanya kepadanya, apakah tuan lari/menghindar dari takdir Tuhan?

---

<sup>29</sup> M. Quraish Shihab. *Wawasan Al-Qur'an*. Hal. 63-64.

Umar menjawab saya lari/menghindar dari takdir Tuhan kepada takdir-Nya yang lain.<sup>30</sup>

Dengan demikian meskipun takdir itu ada, tidak akan menghalangi manusia untuk berusaha, bekerja keras dan masa depannya sendiri, sambil meminta pertolongan Ilahi. Adanya usaha ikhtiar disertai dengan pemikiran yang logis akan membuat manusia jadi dinamis.

Kegagalan seseorang dalam melakukan suatu usaha jangan cepat-cepat divonis ini sudah takdir, namun perlu dipikir secara rasional dan introspeksi sebab-sebab kegagalannya, setelah diperbaiki sebab-sebab tidak berhasilnya harus dicoba kembali sampai berhasil.

c. Ajaran tentang Hari Akhir

Kehidupan duniawi memang sementara sifatnya, akhirat adalah tempat yang abadi. Meskipun mengimaninya adanya hari akhir, Islam tidak menghendaki umatnya lalu mengabaikan bekerja, berprestasi, berkompetisi dan menikmati kehidupan dunia.

Dalam Ensiklopedi Islam disebutkan, “meskipun dunia hanya tempat tinggal sementara, Islam mengajarkan bahwa seorang muslim tidak boleh melupakan kehidupan di dunia ini”<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Ibid. hal. 64.

<sup>31</sup> *Ensiklopedi Islam*, Jilid I. Cet. III. Jakarta, PT Ichtiar Baru Van Hoeve, 1993. hal. 35.

## 2. Peningkatan Disiplin Kerja

Di samping kebijakan umum peningkatan etos kerja melalui jalur agama juga melalui peraturan dan perundang-undangan yang ada, yaitu:

### a. Undang-undang Dasar 1945

Dalam amandemen Undang-undang Dasar 1945 pasal 28 c ayat (1) disebutkan bahwa: “setiap orang berhak mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya, berhak mendapat pendidikan, dan memperoleh manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi, seni, dan budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia.”<sup>32</sup>

Dalam pasal 280 ayat (2) disebutkan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perolehan yang adil dan layak dalam hubungan kerja<sup>33</sup>, dari 2 (dua) pasal tersebut di atas jelas mengikat dan memberikan motivasi terhadap seseorang untuk mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya dan untuk memperoleh pekerjaan dan imbalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan demikian seseorang termotivasi untuk meningkatkan etos kerjanya.

---

<sup>32</sup> Abdul Rahman Saleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Cet. I. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2004. hal. 308.

<sup>33</sup> *Ibid.* hal. 308.

b. UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas

Bahwa dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 40 ayat (1) menjelaskan<sup>34</sup> bahwa:

- 1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
  - a) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
  - b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
  - c) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
  - d) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
  - e) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran tugas.
- 2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
  - a) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
  - b) Mempunyai komitmen secara fungsional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan.
  - c) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

<sup>34</sup> UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet. I, Jakarta, 2003. hal. 20.

Dengan adanya peraturan perundang-undangan yang mengikat tersebut di atas akan dapat memberikan motivasi dan dorongan untuk meningkatkan etos kerja guru khususnya dan karyawan pada umumnya yang kesemuanya itu dalam rangka untuk mencapai tujuan keberhasilan pendidikan semata.

### 3. Pembagian Tugas dan Wewenang

Kepala sekolah/madrasah selaku pembina membagi tugas dan wewenangnya kepada wakil-wakilnya, guru-guru sesuai dengan keahlian dan keterampilan mereka sehingga mereka merasa memiliki sekolah/madrasah tersebut,<sup>35</sup> dalam istilah lain kepala sekolah/madrasah disebut juga EMAS (*Educator, Manager, Administrator, dan Supervisor*).<sup>36</sup>

#### a. *Educator* (Pendidik)

Kepala madrasah disamping selaku pembina juga selaku pendidik untuk itu keberadaan kepala sekolah/madrasah mempunyai peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan yang ada, dengan demikian kepala madrasah harus senantiasa memberikan contoh keteladanan, karena gerak langkah seorang kepala sekolah akan mencerminkan perilaku seorang yang akan diikuti oleh bawahannya, untuk itu seorang kepala sekolah harus memberikan contoh/keteladanannya kepada guru yang lain.

<sup>35</sup> MAN 2 Brebes, Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005. hal. 25.

<sup>36</sup> MAN 2 Brebes, Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005. hal. 25.

b. *Manager* (pemenej)

Kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas yang lain untuk dapat memenej (mengatur) atau memimpin madrasah dengan baik seperti menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi ketatausahaan, siswa, keterangan, sarana dan prasarana, mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.

c. *Administrator*

Kepala madrasah selaku *administrator* bertugas menyelenggarakan administrasi, perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, pengoordinasian, pengawasan kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, keuangan, perkantoran, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, wali kelas, guru, gudang, dan 6K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan, dan Kerindangan).

d. *Supervisor*

Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai: proses belajar mengajar, kegiatan

bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS dan 6K.

Dalam pembagian tugas ini Kepala Madrasah telah menetapkan Surat Keputusan (SK) Nomor: Ma.11.50/KP.006/159/2004 tentang Pembagian Tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar, penetapan dan pengangkatan wakil kepala madrasah, koordinator, bimbingan penyuluhan, koordinator bimbingan karier, pembina, wali kelas, dan guru piket.<sup>37</sup> Untuk lebih jelasnya penulis sajikan pembagian tugas dimaksud sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan sekaligus akan dapat memberikan motivasi/dorongan terhadap peningkatan etos kerja guru-guru dan karyawan/staf.

- 1) Tugas Umum Guru dan Karyawan sebagai Mitra Kerja
  - a) Membantu kepala madrasah dalam menentukan kebijakan sesuai dengan tugas masing-masing.
  - b) Mengikuti secara aktif rapat evaluasi mingguan.
  - c) Mewujudkan program madrasah sesuai dengan bidang tugas umumnya masing-masing.
  - d) Melaksanakan garis kebijaksanaan madrasah dalam hal yang berkaitan dengan keputusan/instruksi/edaran kebijakan atasan.

---

<sup>37</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*. hal. 10

- e) Melaksanakan fungsi manajemen dan supervisi di kelas dalam membantu tugas kepala madrasah.
  - f) Bertanggung jawab secara lisan dan tertulis terhadap kelancaran pelaksanaan teknis edukasi dan teknis administrasi.
- 2) Tugas Kepala Urusan Tata Usaha
- a) Bertugas dan bertanggung jawab atas berlakunya garis kebijaksanaan kepala madrasah di bidang ketatausahaan.
  - b) Membina staf tata usaha madrasah sehingga mampu dan kreatif dalam melaksanakan tugas masing-masing.
  - c) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi madrasah.
  - d) Membantu semua pihak madrasah dalam ketatausahaan pada khususnya dan kelancaran fungsi madrasah pada umumnya.
  - e) Menyusun program pembinaan administrasi madrasah.
  - f) Membantu kepala madrasah dalam mengelola keuangan rutin, SOP, DPP, BOP, dan keuangan non budgeter.
  - g) Membuat dan menyajikan data-data statistik tentang keadaan dan perkembangan madrasah.
  - h) Mengelola sarana dan prasarana madrasah.
  - i) Mengurus administrasi kepegawaian.

- j) Membuat laporan administrasi madrasah.
- 3) Tugas Wakamad Kurikulum
- a) Menyusun program pengajaran.
  - b) Menyusun pembagian dan uraian tugas guru.
  - c) Menyusun jadwal pelajaran.
  - d) Menyusun penjabaran kalender pendidikan.
  - e) Menyusun dan mengelola kalender pendidikan.
  - f) Memeriksa administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, administrasi, laboratorium, dan administrasi guru piket.
  - g) Menyusun kriteria dan persyaratan naik/tidak naik ke kelas, lulus/tidak lulus.
  - h) Mengatur pembagian laporan pendidikan (rapor).
  - i) Menyusun peringkat kelas/paralel setiap ulangan umum.
  - j) Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan.
  - k) Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket.
  - l) Mengoordinasi dan membina kegiatan sanggar PKG/ MGMPs/Media.
  - m) Menyusun guru inti.
  - n) Merencanakan, mengoordinasi dan mengawasi PBM tambahan.

- o) Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tampung madrasah.
  - p) Menyusun program penjurusan siswa bersama dengan BP dan Wali Kelas.
  - q) Memeriksa dan mengusulkan calon guru teladan kepada kepala madrasah.
  - r) Mengoordinir dan membina lomba-lomba bidang akademis di kalangan guru.
  - s) Membantu kepala madrasah melaksanakan supervisi kelas.
  - t) Membina penyusunan administrasi guru, wali kelas, perpustakaan.
  - u) Membina, memeriksa, dan mengawasi pelaksanaan program wali kelas, guru, pustakawan, dan laborat.
  - v) Membina dan memeriksa penyusunan Satuan Pelajaran, daya serap siswa, deposit siswa, program remidi, dan pengayaan setiap guru.
  - w) Membuat laporan pelaksanaan tugas kepala madrasah.
- 4) Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan
- a) Menyusun program/kegiatan kesiswaan/OSIS.
  - b) Membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan siswa/OSIS dalam rangka mengadakan disiplin dan tata tertib siswa.

- c) Membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS.
- d) Menyelenggarakan Latihan Kepemimpinan Dasar Madrasah (LKMD).
- e) Mengoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan upacara bendera, SKJ.
- f) Mengoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan *try out/try in*.
- g) Merencanakan, mengoordinir dan melaksanakan bakti masyarakat dari para siswa.
- h) Memantau lulusan madrasah.
- i) **Senantiasa berusaha** meningkatkan kualitas dan kegiatan siswa.
- j) Mengoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan UKS, PMR, PKM, Pramuka, Kantin siswa dan kegiatan siswa lainnya.
- k) Menyusun jadwal dan program pembinaan siswa secara berkala dan insidental.
- l) Melaksanakan PMB berdasarkan musyawarah dan SK Kepala Madrasah.
- m) Melakukan pemilihan siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa.
- n) Mengoordinir permohonan pembebasan, keringanan pembayaran sumbangan BP3 dari para siswa.

- o) Mengurusi, membina dan mengawasi asrama siswa (kalau ada).
  - p) Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili dalam kegiatan di luar madrasah.
  - q) Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi.
  - r) Membina dan mengawasi pelaksanaan 8K (Keagamaan, Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, **ISLAM** Kekeluargaan, Kesehatan, dan Kerindangan).
  - s) Merencanakan, membina, dan mengawasi praktek kerja siswa, dan karya wisata siswa.
  - t) Membina karya siswa, KIR, majalah dinding, buletin.
  - u) Merencanakan, membina, dan mengawasi orientasi madrasah bagi siswa baru.
  - v) Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas.
- 5) Tugas Wakamad Bidang Sarana Prasarana
- a) Menyusun program pengadaan, pemeliharaan, dan pengamanan bidang inventaris khususnya yang berkaitan dengan KBM.
  - b) Mendayagunakan sarana prasarana KBM (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan).
  - c) Menjaga stabilitas kesejahteraan guru dan karyawan.
  - d) Merencanakan kegiatan pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah secara optimal.

- e) Merencanakan kegiatan teknik pemeliharaan sarana prasarana madrasah.
  - f) Melaksanakan tugas temporer Kamad.
  - g) Mencatat dan menginventarisasi tropi piala dan piagam yang diperoleh madrasah/siswa.
  - h) Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas.
- 6) Tugas Majelis Pembimbing OSIS (MPO)
- a) Mengatur dan mengamankan kegiatan upacara bendera, SKJ, SPI, dan kegiatan rutin madrasah lainnya.
  - b) Mengatur dan mengamankan kegiatan siswa di dalam dan di luar madrasah.
  - c) Menjalankan tugas temporer kepala madrasah.
  - d) Mengatur dan mengamankan program kesiswaan yang disusun oleh Wakamad kesiswaan.
  - e) Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas.
- 7) Tugas Wali Kelas
- a) Sebagai Wakil Kepala Madrasah di kelas binaannya:  
 Dalam hal ini wali kelas harus bertindak sebagai:
    - 1- Administrasi Kelas
      - Menyelenggarakan kegiatan administrasi kelas,
        - a- Secara Statis
          - (1) Mengelola administrasi kelas, antara lain:
            - Buku jurnal kelas

- Buku resitasi
- Buku ulangan bergilir
- Buku kasus
- Buku daftar tatap muka
- Buku nilai
- Buku presensi
- Buku data kelas



**Buku data kelas**

- Data kerawanan kelas
- Papan absensi kelas
- Papan informasi kelas

**Papan peringatan kelas**

(2) Mengelola personil kelas, antara lain:

- Mengatur koordinasi kerja kelompok
- Membuat album kelas
- Membuat biodata siswa
- Mengatur dan mengamankan 6K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan, dan Kerindangan).
- Mengatur tata tertib siswa.
- Membuat MPO dan BP/BK di kelas binaannya.

(3) Mengelola administrasi keuangan kelas/ membantu pelaksanaan pembayaran SPP/BP3.

(4) Mengelola administrasi perpustakaan kelas, dapat didelegasikan kepada Sie Perpustakaan Kelas.

(5) Mengelola administrasi Peribadatan kelas, dapat didelegasikan kepada Sie Peribadatan Kelas.

(6) Mengelola administrasi olahraga, dapat didelegasikan kepada Sie Olahraga.

(7) Mengelola administrasi kesenian, dapat didelegasikan kepada Sie Kesenian.

(8) Mengelola administrasi PMR/UKS, dapat didelegasikan kepada Sie PMR/UKS.

(9) Mengelola administrasi pengembangan ilmu pengetahuan,

b- Secara Dinamis

- (1) *Planning* (perencanaan)
- (2) *Organizing* (pengorganisasian)
- (3) *Actuating* (penggerakkan)
- (4) *Motivating* (memberi motivasi)
- (5) *Staffing* (menyusun staf)
- (6) *Directing* (pengarahan)

- (7) *Fasilitating* (memberikan fasilitas)
- (8) *Coordinating* (mengkoordinasikan)
- (9) *Commanding* (memberikan perintah)
- (10) *Controlling* (pengawasan)
- (11) *Evaluating* (penilaian)

c- Secara kepemimpinan

(1) Kebijakan kelas

(2) Rapat kelas

(3) Mengambil keputusan kelas

d- Secara hubungan masyarakat:

(1) Koordinasi sesama wali kelas

(2) Pemanggilan orang tua/wali siswa

(3) *Home visit* (kunjungan ke rumah siswa)

2) Supervisor dan Guru Pembina

Mengadakan supervisi di kelas binaannya, dalam

hal:

a- Kegiatan belajar mengajar.

b- Kegiatan bimbingan dan penyuluhan.

c- Kegiatan kokurikuler.

d- Kegiatan ekstrakurikuler.

b) Sebagai Wakil orang tua siswa di kelas binaannya, bertugas antara lain:

1- Membuat biodata siswa binaannya.

- 2- Mengajukan usul, saran mengenai bakat siswa kepada kepala madrasah.
- 3- Mengusulkan keringanan beban keuangan siswa binaannya kepada kepala madrasah.

Dalam melaksanakan tugas, wali kelas harus berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

a) Mengenai tugas pokoknya, yaitu:

1- Berfungsi ganda yaitu sebagai wakil kepala madrasah atau wakil orang tua siswa di kelas bimbingannya.

2- Senantiasa meningkatkan ketakwaan siswa binaannya, antara lain dengan cara:

a- Mengadakan pengajian kelas.

b- Memimpin/mengikuti jama'ah shalat Dzuhur/Jum'at siswa binaannya.

c- Meningkatkan pembinaan kelas pada waktu jam kosong/tidak ada jam pelajaran.

3- Membantu mengembangkan kecerdasan siswa binaannya, antara lain dengan cara:

a- Membentuk kelompok belajar.

b- Menentukan laporan bulanan yang berisi jumlah buku yang telah dibaca oleh siswa binaannya dengan disertai bukti-bukti fisik.

c- Membimbing cara belajar yang bermakna.

- 4- Membantu mengembangkan keterampilan siswa binaannya (*home industry*).
- 5- Mempertinggi budi pekerti dan memperkuat kepribadian siswa binaannya dengan cara:
  - a- Memberi keteladanan (terutama kehadiran).
  - b- Menganjurkan siswa supaya membaca sejarah Nabi dan Rasul dan cerita kepahlawanan.
  - c- Mengetahui jumlah anak didiknya/siswa binaannya.
  - d- Mengetahui nama-nama siswa didiknya/siswa binaannya.
  - e- Mengetahui identitas anak didiknya/siswa binaannya, antara lain dengan cara:
    - (1) Wawancara dengan tiap siswa didiknya.
    - (2) Mengisi buku pribadi siswa.
  - f- Mengetahui kehadiran siswa binaannya, antara lain dengan cara tiap hari sebelum KBM dimulai mengunjungi kelas binaannya, koordinasi dengan guru piket.
  - g- Mengetahui masalah-masalah anak didiknya/siswa binaannya.
  - h- Mengadakan penilaian kelakuan dan kerajinan siswa binaannya.

- i- Memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan anak didiknya.
- j- Membina suasana kekeluargaan anak didiknya.
- k- Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas wali kelas.

*Catatan: Petugas/Guru Piket: rincian tugasnya dibuat sesuai dengan kesepakatan dengan situasi dan kondisi madrasah yang bersangkutan.*

Wali kelas dalam mengelola kelas binaannya menitikberatkan pada:

- 1) Kelas sebagai kelompok anak didik

Dalam hal ini wali kelas harus melaksanakan

8K (Keagamaan, Keamanan, Kebersihan,

Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan,

Kesehatan, dan Kerindangan).

- 2) Kelas sebagai tempat belajar:

- Sarana fisik
- Sarana meubelair
- Sarana edukatif
- Sarana penunjang edukatif
- Sarana pembersih
- Sarana keindahan lingkungan

8) Tugas Guru

a) Tugas Profesional

1- Sebagai pengajar dalam rangka mengembangkan kemampuan berpikir peserta didik:

a- Membuat/memiliki satuan pelajaran yang dilengkapi dengan:

(1) Program semester

(2) Analisa program semester

(3) Kisi-kisi pokok bahasan

(4) Rencana perbaikan per pokok bahasan

(5) Rencana pengayaan per pokok bahasan

b- Datang mengajar dan berada di madrasah setiap hari kerja:

(1) Guru wajib berada di madrasah setiap hari kerja mulai jam pertama sampai jam terakhir.

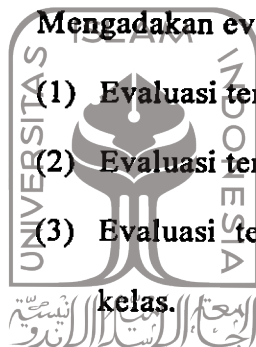
(2) Guru yang tidak masuk harus ada surat keterangan yang sah.

(3) Guru hanya boleh meninggalkan madrasah dengan izin kepala madrasah.

(4) Guru yang tidak mengajar diberi oleh kepala madrasah antara lain:

- (a) Mengadakan pendalaman materi pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- (b) Mengadakan eksperimen di laboratorium.
- (c) Kegiatan-kegiatan kepala madrasah lainnya.

c- Mengadakan evaluasi pelajaran secara teratur:



- (1) Evaluasi terhadap PBM
- (2) Evaluasi terhadap cara belajar.
- (3) Evaluasi terhadap peserta didik di luar kelas.
- (4) Evaluasi terhadap peserta didik di luar madrasah.

d- Ikut memelihara ketertiban kelas dan madrasah:

- (1) Setiap guru telah hadir 15 menit sebelum pelajaran dimulai dan pulang 15 menit setelah pelajaran usai.
- (2) Guru yang sedang mengajar tidak dibenarkan meninggalkan anak didiknya tanpa izin kepala madrasah.
- (3) Semua guru bertanggung jawab atas terpeliharanya ketertiban madrasah baik

di dalam maupun di luar jam pelajaran yang diatur kepala madrasah.

- e- Ikut membina hubungan baik antara madrasah dengan orang tua, masyarakat dan pemerintah daerah.

## 2- Tugas dan Kewajiban selaku Pendidik

- a- Guru sebagai warga negara hendaknya

senantiasa menunjung tinggi dan mewujudkan nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila.

- b- Guru sebagai pendidik wajib mencintai anak didiknya dan jabatannya serta selalu menjadikan dirinya suri tauladan bagi anak didiknya.

- c- Guru berkewajiban senantiasa menyelaraskan kecakapan pengetahuan dan kecakapan profesinya.

- d- Guru senantiasa berkewajiban meningkatkan keselarasan, keserasian dan keseimbangan rohani dan jasmaninya sehingga terwujud penampilan pribadi yang utuh.

- e- Dalam hal berpakaian dan berhias setiap guru hendaknya senantiasa memperhatikan etika dan estetika.

f- Guru hendaknya bersikap terbuka dan demokratis dalam hubungannya dengan atasan dan sanggup menempatkan dirinya dengan hierarki kepegawaian.

g- Jalinan hubungan guru dengan atasannya hendaknya dalam kerangka meningkatkan rasa kekeluargaan dengan sesama guru dan

pegawai lainnya.

h- Setiap guru berkewajiban senantiasa memelihara semangat korps dan meningkatkan rasa kekeluargaan dengan sesama guru dan pegawai lainnya.

i- Setiap guru harus menaati peraturan-peraturan yang berlaku dan berkemampuan menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi setempat.

j- Hubungan guru dengan anak didiknya harus memperhatikan norma-norma kesusilaan, norma-norma agama, norma-norma kesopanan, dan norma-norma hukum yang berlaku.

### 3- Tugas guru sebagai Pelatih

a- Membimbing peserta didik dalam mengadakan penelitian.

- b- Membimbing peserta didik dalam menyusun karya ilmiah dan kegiatan ilmiah lainnya.
  - c- Membimbing peserta didik dalam melaksanakan widya wisata.
- 4- Tugas dan kewajiban guru sebagai anggota keluarga madrasah:
- a- Guru wajib memiliki rasa cinta dan bangga terhadap madrasahnyanya.
  - b- Setiap guru harus menjaga nama baik madrasahnyanya di manapun ia berada.
  - c- Setiap guru berkewajiban ikut memelihara dan meningkatkan kekeluargaan madrasahnyanya.
- 5- Tugas Kemasyarakatan
- a- Guru harus menjadi modernisator dalam pendidikan masyarakat.
  - b- Guru harus menjadi modernisator dalam pembangunan masyarakat.
  - c- Guru harus menjadi stabilisator dalam pembangunan masyarakat.
  - d- Guru harus mengembangkan terbentuknya masyarakat Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

#### 6- Tugas Manusiawi

- a- Membina peserta didik dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan pribadinya.
- b- Membina peserta didik dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kemampuan manusiawi yang optimal.
- c- Membina peserta didik dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan pribadi yang sebenarnya.

#### 8- Larangan-larangan Guru

- a- Guru dilarang mengajar di madrasah/dinas/jawatan/lembaga pendidikan lain kecuali dengan izin pejabat yang berwenang.
- b- Guru dilarang mengajar privat/keompok terhadap siswanya sendiri dengan memungut uang bayaran.
- c- Guru dilarang melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan isi dan maksud Keppres No. 10/1994 tanggal 15 Maret 1994 dan PP No. 30/1989 tanggal 30 Agustus 1989.
- d- Guru negeri dilarang menjadi kepala madrasah/lembaga pendidikan swasta tanpa seizin pejabat yang berwenang.



- 4- Memiliki/membuat bank soal tiap pokok bahasan.
- 5- Membawa buku presensi peserta didik.
- 6- Membawa buku nilai.
- 7- Membawa buku kasus.
- 8- Membawa dan menghayati buku-buku sumber.
- 9- Membawa buku-buku referensi.
- 10- Membawa alat-alat peraga.
- 11- Memahami dan menghayati kode etik guru Indonesia.
- 12- Memahami dan menghayati kode etik jabatan guru.
- 13- Memahami dan menghayati kurikulum yang berlaku.
- 14- Memiliki kejujuran profesional.
- 15- Memiliki kewenangan dan kemampuan mengajar.

Sedang melaksanakan tugas antara lain:

- 1- Memiliki kewenangan dan kemampuan pengelolaan kelas.
- 2- Melaksanakan strategi CBSA (Cara Belajar Siswa Aktif).
- 3- Melaksanakan CMGK (Cara Mengajar Guru Kreatif).
- 4- Mempunyai kemampuan mengorganisir bahan pelajaran.

5- Mewujudkan suasana belajar yang efektif dan efisien.

6- Menghindari sistem belajar yang verbalisme.

7- Suara baik dan berirama

Bila suara monoton cepat membosankan.

Bila suara lunak/lemah mempersulit anak didik untuk konsentrasi terutama bagi mereka yang duduk di belakang.

Bila suara terlalu keras mengganggu etika guru dan mempersulit bagi anak didik yang duduk di bangku depan.

Setelah melaksanakan tugas, antara lain:

1- Mengisi buku jurnal kelas, buku resitasi, buku ulangan bergilir.

2- Tiap kali tatap muka selesai senantiasa memberikan resitasi.

3- Minimal tiap satu pokok bahasan selesai senantiasa menyelenggarakan ulangan harian.

4- Melaksanakan pengayaan dan perbaikan sedini mungkin.

Langkah-langkah guru pada tatap pertama adalah:

1- Menjelaskan definisi dan tujuan mata pelajaran yang disampaikan.

2- Menjelaskan bagaimana cara mempelajarinya.

- 3- Menjelaskan bagaimana cara penilaian.
- 4- Menjelaskan apa guna mata pelajaran tersebut.

Pola pikir, pola sikap dan pola tindak guru profesional, antara lain:

- 1- Dipercaya dan diikuti (*digugu lan ditiru*)
  - a- Berfikir, bersikap, dan bertindak edukatif.
  - b- Masuk dan keluar tepat waktu.
  - c- Berbahagia di tengah anak didik.
  - d- Memiliki keadilan dan kejujuran edukatif.
  - e- Kepedulian lingkungan edukatif yang optimal.
- 2- Jembatan Ilmu (*glugu sing tiru*)
  - a- Memiliki imtak dan iptek yang luas, luwes, dan mantap.
  - b- Memiliki syarat formal, kepribadian, moral, dan keagamaan.
- 3- Berbicara sebagai pemimpin (*sabda pendita ratu*)
  - a- Berbicara pasti, benar, adil, dan bijaksana
  - b- Mau dan mampu memberikan keteladanan.

9) Tugas Sie Bimbingan Penyuluhan

- a) Menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan yang meliputi:
  - 1- Waktu kegiatan
  - 2- Metode bimbingan dan penyuluhan

- 3- Peralatan dan biaya
  - 4- Teknik pengelolaan data hasil bimbingan dan penyuluhan
  - 5- Petugas yang akan memberi BP
- b) Menyusun dan melaksanakan koordinasi dengan:
- 1- Wali kelas
  - 2- Sie kesiswaan
  - 3- Sie pengajaran dan pendidikan
  - 4- BP3/Orang Tua/Wali Kelas
- c) Menyusun dan melaksanakan program kerja sama dengan:
- 1- Dinas penyuluhan tenaga kerja dan departemen Trankopnaker.
  - 2- Klinik psikologi
  - 3- Sie Binapta pada Komdak/Kanwil
  - 4- Instansi lain yang ada hubungannya dengan masalah kejiwaan/ketenagaan
- d) Mengadakan evaluasi pelaksanaan BP
- e) Menyusun hasil statistik hasil evaluasi BP
- f) Melengkapi dan menertibkan administrasi ketatausahaan BP.
- g) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

#### 10) Tugas Sie Perpustakaan

- a) Menyusun rencana pengembangan dan bertanggung jawab penyelenggaraan perpustakaan madrasah secara tertib dan efisien.
- b) Menertibkan dan melengkapi sarana administrasi ketatausahaan perpustakaan.
- c) Memperhatikan distribusi dan stimulasi minat baca.
- d) Mencatat, menganalisa, dan menyimpulkan kegiatan perpustakaan.
- e) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

#### 11) Tugas Sie Pramuka

- a) Mengarahkan penyusunan rencana kegiatan dewan kerja Gugus Depan (Gudep).
- b) Membina dan mengembangkan latihan dan pelaksanaan rencana kegiatan Pramuka di madrasah.
- c) Bertanggung jawab atas segala hal yang menyangkut dengan kepramukaan.
- d) Membuat Mabigus dan pihak lain dalam madrasah yang berkaitan dengan kepramukaan.
- e) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

**12) Tugas Sie PMR/UKS**

- a) Menyusun rencana kegiatan PMR/UKS dengan tertib dan efisien.
- b) Menerapkan kehidupan Pancasila dan memupuk jiwa sosial.
- c) Menanamkan kebiasaan dan sikap hidup sesuai dengan norma-norma kesehatan, kebersihan, dan keindahan.
- d) Menanamkan rasa tanggung jawab sosial.
- e) Menciptakan lingkungan hidup sehat dan bertanggung jawab.
- f) Bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan UKS/PMR di madrasah.
- g) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

**13) Tugas Sie Olahraga**

- a) Bertanggung jawab terhadap pengembangan sarana olahraga.
- b) Bertanggung jawab terhadap pembinaan siswa yang berbakat di bidang olahraga.
- c) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.

**14) Tugas Sie Kesenian**

- a) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan dan pengembangan sarana kesenian.

- b) Menghidupkan dan mengembangkan daerah/nasional.
  - c) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.
  - d) Bertanggung jawab terhadap pembinaan siswa berbakat di bidang seni.
- 15) Sie Kesejahteraan (jika diperlukan)
- a) Menyusun rencana dan bertanggung jawab atas pengelolaan RAPBM.
  - b) Menyusun rencana dan mengusahakan koperasi siswa dan kantin siswa.
  - c) Koordinator penghubung kegiatan lembaga-lembaga non struktural madrasah meliputi Korpri, Dharma Wanita dan lain sebagainya.
  - d) Menerima, menyimpan, dan mengeluarkan keuangan madrasah non budgeter sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - e) Bertanggung jawab akan pelaksanaan keuangan dan administrasi ketatausahaan secara cermat dan tertib.
  - f) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik.
- 16) Sie Ilmu Pengetahuan (jika diperlukan)
- a) Bertanggung jawab dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

- b) Ikut merencanakan dan menertibkan pelaksanaan kegiatan pengembangan ilmu pengetahuan.
- c) Membuat laporan kepada kepala madrasah secara periodik dalam melaksanakannya.

17) Sie Laboratorium

- a) Menyusun jadwal praktik.
- b) Mengatur dan mengamankan alat-alat praktikum.
- c) Menjaga kebersihan dan keamanan tempat dan alat-alat praktikum.
- d) Menyusun tata tertib praktikum.
- e) Mengelola administrasi laboratorium, antara lain:
  - Jumlah alat praktikum
  - Jumlah zat yang dipakai.
- f) Membuat laporan bulanan pelaksanaan.

**C. Langkah-langkah Membangun Etos Kerja**

Sebelum membahas langkah-langkah membangun etos kerja perlu memahami terlebih dahulu kebijakan-kebijakan madrasah yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan sehingga dalam pembahasannya ada kesinambungan dalam hal ini penulis telah membahas kebijakan-kebijakan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh madrasah tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan di MAN 2 Brebes. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam membangun etos kerja sebagai berikut:

## 1. Kurikulum Madrasah Aliyah 2 Negeri Brebes

Bahwa setelah diberlakukannya Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional MAN 2 Brebes dalam operasionalnya telah banyak mengacu kepada kurikulum yang disempurnakan dengan Sisdiknas Tahun 2004.<sup>38</sup> Hal ini sebagaimana contoh dalam pembagian tugas kerja guru, karyawan, jadwal pelajaran, dan penyusunan silabus, serta metode dan strategi pembelajaran, sistem penilaian dan evaluasi, pemanfaatan hasil evaluasi/penilaian, kegiatan tersebut telah mengacu kurikulum standar nasional yaitu Kurikulum Berbasis Kompetensi dan GBPP yang ada.<sup>39</sup>

### a. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum tahun 2004 atau Kurikulum Berbasis Kompetensi diawali dengan penyusunan silabus kurikulum dari setiap mata pelajaran oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan, atau oleh kelompok guru mata pelajaran sejenis dalam koordinasi kepala sekolah atau Kandepag setempat.

Pelaksanaan kurikulum tersebut diwujudkan dalam sejumlah kegiatan terpadu dan terkoordinir dalam sejumlah

<sup>38</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Th. 2004/2005*. Hal. 5 & 10.

<sup>39</sup> UU Nomor 20 tahun 2003 dan Keputusan Mendiknas Nomor 118 tanggal 22 Juli 2002.

langkah-langkah kegiatan baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler<sup>40</sup>, yaitu antara lain:

1) Kegiatan Tatap Muka

Kegiatan tatap muka adalah kegiatan pembelajaran yang berbasis siswa, yaitu pendekatan belajar yang aktif, kreatif, efektif menyenangkan, dan mencerahkan. Guru menjalankan proses pembelajaran yang sekaligus mendidik.

2) Kegiatan Pembiasaan dan Pendidikan Akhlak

Kegiatan ini merupakan kegiatan pendidikan pembiasaan dan bimbingan akhlak untuk membentuk suasana keagamaan yang kondusif dalam mewujudkan ciri khas agama Islam dan sekaligus untuk mengembangkan kepribadian siswa menjadi seorang muslim yang taat menjalankan agamanya. Kegiatan ini dilaksanakan oleh semua guru dalam setiap kesempatan menjalankan tugas pengembangan pendidikan karakter di sekolah.

3) Tadarus Al-Qur'an

Kegiatan ini dilaksanakan agar semua siswa mampu membaca/melafalkan Al-Qur'an secara baik dan benar (membaca *tartil* dan *fashahah* secara bersama-sama dan perbaikan secara individual). Diselenggarakan selama 15-20 menit sebelum pelajaran jam pertama dimulai dan

---

<sup>40</sup> Abdul Rachman Saleh. *Kebijakan Kurikulum Madrasah*, disampaikan dalam Lokakarya Pengelolaan Pengelolaan Organisasi Pendidikan Islam. 13-15 Nopember 2002 di Jakarta.

dibimbing oleh guru yang mengajar pada jam pertama tersebut.

4) Kegiatan Ibadah di sekolah

Kegiatan ini merupakan pembiasaan praktik ibadah di sekolah, seperti shalat jama'ah Dhuhur atau Ashar dilanjutkan dengan Kultum/Ceramah agama, kegiatan ibadah di sekolah termasuk praktik pengurusan jenazah, *Khataman Al-Qur'an*, peringatan hari besar Islam dan lain sebagainya.

5) Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ini meliputi kegiatan *taqarub/qiyamullail*, *muhasabah*, *tadabur* alam guna mendekatkan diri kepada Allah SWT. Dalam bentuknya dapat diselenggarakan seperti pesantren kilat, pengajian kitab atau di bidang lain, seperti UKS, sanggar seni, dan budaya.

6) Kegiatan Perpustakaan

Kegiatan ini merupakan kegiatan terbimbing untuk telaah buku dan menemukan konsep dari literatur sebagai sumber belajar. Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan ini antara lain membangkitkan dan gemar membaca.

7) Dan kegiatan lain-lain yang dapat diprogramkan oleh sekolah, seperti program laboratorium dan program komputer dalam rangka tugas pendidikan di sekolah.

## b. Struktur Kurikulum Madrasah Aliyah

## STRUKTUR KURIKULUM MADRASAH ALIYAH

## PROGRAM BERSAMA (KELAS X)

Mata Pelajaran	Alokasi Waktu	
	Smt. 1	Smt. 2
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al-Qur'an Hadits	2	2
b. Aqidah Akhlak	2	2
c. Fiqih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa		
a. Bahasa dan Sastra Indonesia	4	4
b. Bahasa Arab	3	3
c. Bahasa Inggris	4	4
4. Matematika	4	4
5. Kesenian	*)	*)
6. Pendidikan Jasmani	*)	*)
7. Ilmu Pengetahuan Sosial		
a. Sejarah	2	2
b. Geografi	2	2
c. Ekonomi	2	2
d. Sosiologi	2	2
8. Ilmu Pengetahuan Alam		
a. Fisika	3	3
b. Kimia	3	3
c. Biologi	3	3
9. Teknologi Informasi dan Komunikasi	3	3
10. Keterampilan/Bahasa Asing	*)	*)
11. Muatan Lokal	*)	*)
<b>JUMLAH</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

Sumber: Depag Pusat.



**RINCIAN TUGAS GURU**  
**DALAM PROSES KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR**  
**PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES**  
**TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

Nomor dan Kode	Nama Guru	Mata Pelajaran yang Diampu	I										II			Jumlah JP			Keterangan					
			1		2		3		4		K	IPS		Intra	Ekstra	Jumlah								
			1	2	1	2	1	2	1	2		3												
1	Drs. H. CHUDLORI AFANDI	Pendidikan Agama Islam	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	Kepala			
2	H. MOCHL CHUSEN CH, A.Md.Ag.	Pendidikan Agama Islam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Koordinator BP/BK		
3	MUJ. DUHRI, S.Ag.	Aqidah Akhlaq	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	SUWARSO, S.Ag.	Fiqh	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Waka Bidang Humas		
5	Dra. AMANAH	Qur'an Hadits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	Drs. ABDULCHAMAN, S.I.P.	Biologi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	Waka Bidang Kurikulum		
7	EDDY SUALI, S.Ag.	1. Bahasa Inggris 2. Sosiologi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	A. LUKMANUDIN, S.Pd.	1. Tata Negara 2. PPKn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Dra. IDA ROYANAH	Matematika	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	Waka Bidang Kesiswaan		
10	SYADZALI ROSYID, S.Ag.	Kirita	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Waka Bidang Sarana		
11	JAMALI, S.Pd.	Bahasa Arab Bahasa Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Drs. SOKHBI	1. Antropologi 2. Fiqh	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Drs. AKHL. KHAERUDIN	Matematika	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	SHOLEHUDDIN, S.Ag.	1. SKI 2. PPKn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	20	Pembantu Waka Bidang Kurikulum	
15	ABDUL QODIR, S.Pd.	Fisika	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	UMAR EFFENDI, S.Pd.	SNSU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	24	-	
17	ABDUL BASIT, S.Ag.	Bahasa Inggris	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	IRMAN SULTONI, S.Pd.	1. Ekonomi 2. Akuntansi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	LAILATUN, S.Pd.	1. Matematika 2. Biologi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	18	-	
20	ASKIN, S.Pd.	Bahasa Inggris	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	20	-





**JADWAL PELAJARAN**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES, TAHUN PELAJARAN 2004/2005**  
**SEMESTER GASAL**

Sesi-mes-ur	WAKTU	S E L A S A												R A B U												KODE DAN NAMA GURU		
		Kelas I			Kelas II			Kelas III			Kelas I			Kelas II			Kelas III											
Gasal (2004 2005)	07.00-07.45	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	LA	LALATIN, S.P.L	
	07.45-08.30	HZ	HB	SF	NR	IS	AK	AO	LA	RY	SR	AL	ES	HB	AM	RY	SF	SB	LA	AK	IS	AL	MS	SH	AB	MC	DR. H. CHUDLORI AFANDI	
	08.30-08.15	HZ	HB	SF	NR	IS	AK	AO	LA	RY	SR	AL	ES	HB	AM	RY	SF	SB	LA	AK	IS	AL	MS	SH	AB	MC	H. MOH. CHUSEN CH, A.MdAg.	
	08.15-10.00	RY	MC	HB	HZ	LA	NR	AB	AK	ES	IS	SR	JM	SH	AW	UF	HB	AS	MC	IS	UH	AM	AB	ES	AL	MU	MAR. DUNHRI, S.Ag.	
	10.00-10.15	RY	AW	HB	HZ	LA	NR	AB	AK	ES	IS	SR	JM	SH	AW	UF	B	AS	CH	IS	UH	AM	AB	ES	AL	MU	Dr. AMANAH	
	10.15-11.00	Y	AM	JU	AW	SW	NR	SB	UF	JM	AL	AC	IS	SH	MU	UF	AS	MC	AK	IS	SW	LA	RY	ES	SB	MS	AC	Dr. ABDULGHANAN, S.P.
	11.00-11.45	VI	AM	JU	MD	SW	NR	AO	UF	JM	AL	AC	IS	SH	MU	UF	AS	AW	AK	UH	SW	LA	RY	ES	SB	MS	ES	EDDY SUALI, S.Ag.
	11.45-12.10		MC	AS	UF	MU	AO	UF	JM	AB	SW	SH	SB	SR	AW	LA	SW	AS	UF	AB	UH	AH	RU	AL	MS	ES	AL	A. LUKMANUDIN, S.P.L
	12.10-12.50	VII	MC	AS	UF	MU	AO	UF	JM	AB	SW	SH	SB	SR	AW	LA	SW	AS	UF	AB	UH	AH	RU	AL	MS	ES	RY	SYADZALROSYD, S.Ag.
	12.50-13.30	VIII	AW	AS	UF	MU	AO	UF	JM	AB	SW	SH	AC	SR	AW	LA	SW	AS	UF	AB	UH	AH	RU	AL	MS	ES	SR	SYADZALROSYD, S.Ag.
	Gasal (2004 2005)	07.00-07.45	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	L1	L2	L3	L4	UM	UM HAYATI, S.P.L
		07.45-08.30	AS	RY	AM	AR	SR	JM	AO	HB	AL	ES	TH	SB	AS	LA	SH	AL	AK	AB	SR	AO	RY	TH	SB	MS	SB	Dr. SOKHIBI
08.30-08.15		AS	RY	AM	AR	SR	JM	AO	HB	AL	ES	TH	SB	AS	LA	SH	AL	AK	AB	SR	AO	RY	TH	SB	MS	AK	Dr. ARI. KHAEUDIN	
08.15-10.00		AR	AS	JM	AM	MC	SW	HB	AK	AO	UF	ES	TH	AR	SH	SN	UF	AO	AK	AB	SR	JM	ES	SH	CH	SH	SHOLEHUDIN, S.Ag.	
10.00-10.15		AR	AS	JM	AM	CH	SW	HB	AK	AO	AC	JM	TH	AR	SH	SN	UF	AO	AK	AB	SR	JM	ES	SH	SB	AO	ABDUL COOR, S.P.L	
10.15-11.00		V	LA	UF	MU	RY	AK	SR	AR	AB	UF	CH	SH	JM	UM	AH	AL	AS	LA	SN	AO	JM	TH	SB	MS	AC	UF	UMAR EFFENDI, S.P.L
11.00-11.45		VI	LA	UF	MU	UM	AK	SR	AR	AB	UF	JM	SH	AC	UM	AH	AL	AS	LA	JM	AK	SN	TH	SB	MS	AC	AB	ABDUL BASTI, S.Ag.
11.45-12.10			UF	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	IS	IMAN SULTONI, S.P.L	
12.10-12.50		VII	UF	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	IS	Waktu Khusus Juma'at	
12.50-13.30		VIII	UF	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	UM	UF	SR	SW	IS	LA	AR	AC	MS	AB	SH	IS	Waktu Khusus Upacara	

## 2. Koordinasi dan Kerjasama

Bahwa permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah/madrasah kompleks sekali, oleh karenanya kepala madrasah selaku pembina dan administrator harus mampu melaksanakan fungsinya sebagai koordinator dalam madrasah tersebut, seorang koordinator yang baik harus mampu mengkondisikan madrasah dengan baik pula sehingga tidak menimbulkan konflik internal maupun eksternal, di samping itu kepala madrasah harus mampu memberdayakan segala sumber daya/potensi manusia yang ada untuk mencapai tujuannya, kemudian pengelompokkan sumber daya manusia ke dalam suatu satuan kerja (unit kerja). Hubungan kerja baik yang bersifat koordinatif maupun subkoordinatif dan masih ada lagi usaha-usaha lain yang bersifat mengatur yang meliputi pengaturan/pembagian personil, keuangan dan pengaturan yang lain yang kesemuanya untuk mencapai keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan di madrasah tersebut.

Dalam struktur organisasi madrasah di atas telah disebutkan adanya koordinasi internal dan eksternal<sup>41</sup> dan hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah*<sup>42</sup>:

- a. Internal meliputi koordinasi (hubungan kerja) kepala madrasah dengan Wakamad, guru, karyawan, siswa, komite dan orang tua serta hubungan hierarkis.

---

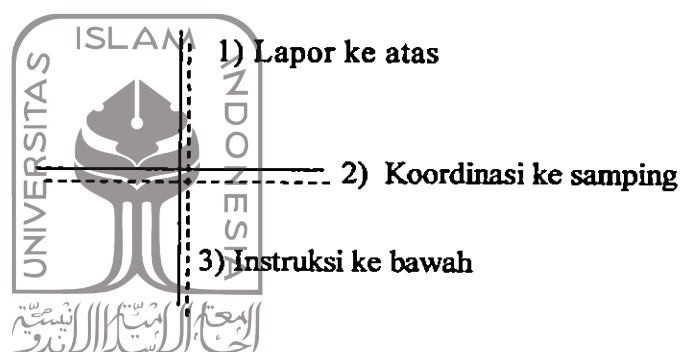
<sup>41</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*. Hal. 3.

<sup>42</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, cet. 1. Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004. hal. 136.

b. Eksternal, meliputi koordinasi (hubungan kerja) antara kepala madrasah dengan dinas/instansi/lembaga vertikal maupun horisontal dan masyarakat lingkungan, dengan istilah lain yaitu:

- 1) Laporan ke atas.
- 2) Koordinasi ke samping.
- 3) Instruksi ke bawah.

Dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Sementara itu Wahjosumdjo<sup>43</sup> dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* mengatakan bahwa koordinasi yang baik paling tidak ada 11 (sebelas) mata rantai kegiatan, yaitu identifikasi rekrutmen, seleksi, penentuan pendidikan dan pelatihan, pengangkutan dan penempatan, orientasi dan sosialisasi, evaluasi, promosi, rotasi, demosi, dan penghargaan.

### 3. Pembinaan dan Pengawasan MAN 2 Brebes

Kebijakan pembinaan dan supervisi madrasah secara umum merupakan tanggung jawab pemerintah dan secara khusus ke dalam madrasah itu sendiri merupakan tanggung jawab kepala madrasah. Untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap

<sup>43</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet. 2. Jakarta, 2001. hal. 483.

sekolah/madrasah yang dikelolanya. Adapun pembinaan dan supervisi yang ada di MAN tersebut ada dua pembinaan yang dilakukan<sup>44</sup>, yaitu:

a. **Pembinaan dan Supervisi Pemerintah**

1) **Pembinaan**

Setelah UU Nomor 2 tahun 1989 dan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pembinaan madrasah diarahkan menjadi sekolah umum, kebijakan dan strategi yang ditetapkan harus mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan dan mengatasi kekurangan-kekurangan yang dihadapinya.

Kebijakan selanjutnya menetapkan bahwa visi madrasah adalah:

- a) Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.
- b) Mewujudkan anak bangsa yang beriman dan bertakwa serta berakhlak mulia, memiliki ilmu pengetahuan, dan keterampilan.

Sedangkan mengenai misinya, yaitu untuk mengembangkan madrasah yang berciri "*Populis, Islami, dan Berkualitas*"

Selanjutnya kebijaksanaan pembinaan madrasah yang dilakukan oleh Departemen Agama sama dengan yang dilakukan di lingkungan Depdiknas.

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Kamad dan Wakamad Kurikulum MAN 2 Brebes. Tgl. 11 Juli 2005.

- a) Peraturan Pemerintah (penuntasan Wajib Belajar) peran MI/MTs terbuka dan program wajar di pondok pesantren.
- b) Peningkatan mutu pendidikan melalui pembangunan fisik, perpustakaan, laboratorium, bahan belajar, dan pelatihan guru.
- c) *Link and Match* – sesuai dengan tuntutan masyarakat kerja.
- d) Efektivitas dan efisiensi dalam rangka peningkatan sistem manajerial di madrasah.

Strategi pembinaan madrasah oleh Departemen Agama dilakukan, antara lain melalui program pencerahan madrasah (prospektif/memiliki masa depan, madrasah yang berkualitas menjanjikan dan memasuki lapangan kerja dan melanjutkan sekolah). Dengan upaya-upaya seperti pembangunan madrasah model yang dilengkapi sarana prasarana yang memadai, madrasah terpadu dengan penempatan MI, MTs dan MA pada satu lokasi dan pemberdayaan madrasah.<sup>45</sup>

## 2) Supervisi

Supervisi secara etimologi berasal dari kata *super* dan *visi* yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh

<sup>45</sup> Abdul Rahman Saleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Cet. I. Jakarta, Raja Grafindo Persada. Hal 284.

pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.<sup>46</sup>

Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaannya istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut, antara lain pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.

Memahami deskripsi di atas, sebenarnya istilah-istilah tersebut identik dengan supervisi sehingga wajar kalau dalam penggunaannya sering dipertukarkan.

Dalam kaitannya dengan MBS supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas. Untuk memperoleh pemahaman dan wawasan yang lebih luas tentang supervisi ini, ada beberapa unsur yang disupervisi, yaitu:

---

<sup>46</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, cet. 7. Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004. hal. 155.

- a) Unsur personal, meliputi: kepala sekolah, guru, tata usaha, bendahara, dan siswa.<sup>47</sup>
- b) Unsur material, meliputi: sarana gedung belajar, perpustakaan, laboratorium, dan sarana penunjang lainnya seperti alat olahraga, kesenian, dan sebagainya.
- c) Unsur operasional, meliputi: teknis edukatif, kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan penilaian dan masih banyak lagi yang lainnya.

Dalam pelaksanaan pembinaan dan supervisi ini biasanya dilaksanakan oleh pengawas selaku supervisor sekolah/madrasah.

**b. Pembinaan dan Supervisi Kepala Sekolah/Madrasah**

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

- 1) Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus selalu dibina secara terus-menerus oleh kepala sekolah adalah:<sup>48</sup>
  - a) program pengajaran;
  - b) sumber daya manusia;

<sup>47</sup> Depag RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta, Dirpenda, 2000. hal 41.

<sup>48</sup> MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun Pelajaran 2004/2005*.

- c) sumber daya yang bersifat fisik;
- d) hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

Pelaksanaan ketentuan sebagaimana diatur oleh pemerintah tersebut, secara garis besar meliputi proses seperti:

a) **Pengelolaan**

Suatu proses yang pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, dan gedung serta pemilikannya.

b) **Penilaian**

1- **Penilaian pendidikan menengah diselenggarakan untuk mengetahui sejauhmana proses belajar mengajar dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan kurikulum dan silabi yang telah ditentukan.**

2- **Penilaian sekolah menengah dilaksanakan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka.**

**Tujuan penilaian pada dasarnya untuk:**

- memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru, dan tenaga kependidikan lain;

- dalam rangka pembinaan, pengembangan, dan penentuan akreditasi sekolah menengah yang bersangkutan.

c) **Bimbingan**

Yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.

d) **Pembiayaan**

Meliputi:

- gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi;
- biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
- penyelenggaraan pendidikan;
- biaya perluasan dan pengembangan.

e) **Pengawasan**

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan sekolah yang bersangkutan. Pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi sekolah yang bersangkutan.

f) **Pengembangan**

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman, dan penyesuaian pendidikan melalui

peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya.

Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan.

Walaupun dalam berbagai hal penyelenggaraan sekolah diatur dan ditentukan oleh pemerintah, tetapi secara tegas disebutkan dalam pasal-pasal Peraturan Pemerintah, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Dengan demikian kepala sekolah berkewajiban untuk selalu membina, dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan lebih baik.

Kepala sekolah, berkaitan erat dengan keberhasilan suatu sekolah, yaitu pembinaan program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, sumber daya material dan pembinaan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

## 2) Pembinaan Program Pengajaran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, bahwa seorang kepala sekolah dan sekolah yang berhasil menunjukkan adanya:

- a) Keterkaitan terhadap perbaikan pengajaran.
- b) Pengetahuan dari/dan partisipasi yang kuat di dalam aktivitas kelas.
- c) Pemantauan terhadap penggunaan efektivitas waktu pelajaran.
- d) Usaha membantu efektivitas program tentang hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran.
- e) Memiliki sikap positif ke arah para guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi dan para siswa.

Oleh sebab itu betapa pentingnya pembinaan pengajaran sebagai suatu usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap kepala sekolah. dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu kepala sekolah untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran.<sup>49</sup>

Ada empat fase proses pembinaan pengajaran:

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Kamad dan Wakamad Kurikulum, Sarpras, Kesiswaan, MAN 2 Brebes. Tgl. 25 Juli 2005.

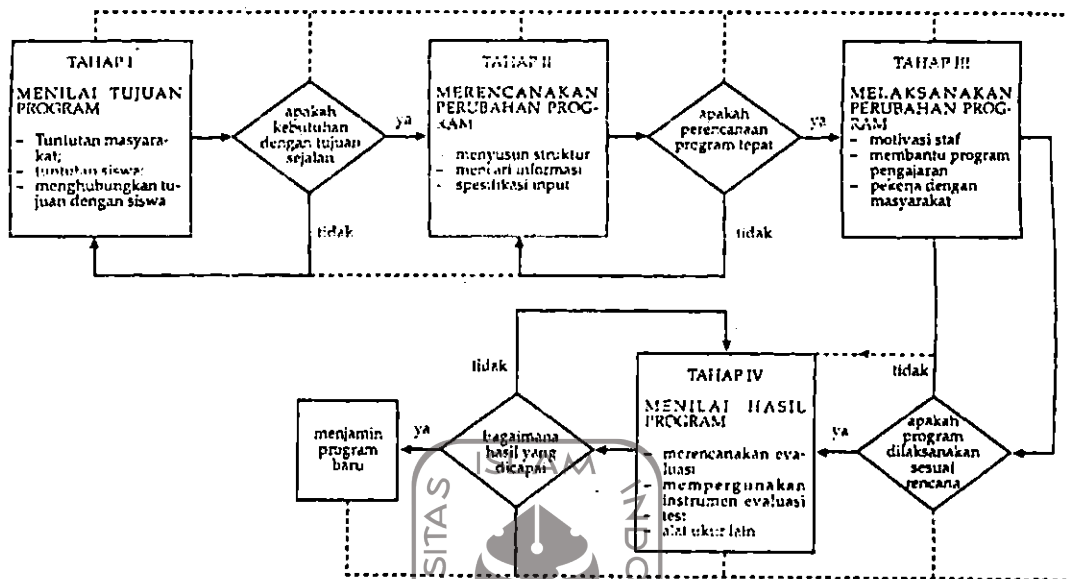
- a) Penilaian sasaran program (*assessing program objectives*), dalam fase ini diuji keadaan program pengajaran dengan tuntutan masyarakat dan kebutuhan mereka yang belajar.
- b) Merencanakan perbaikan program (*planning program improvement*), dalam tahap ini perlu dibentuk struktur yang tepat, mengusahakan dan memanfaatkan informasi, serta mengadakan spesifikasi sumber-sumber yang diperlukan untuk program.
- c) Melaksanakan perubahan program (*implementing program change*), termasuk memotivasi para guru, pustakawan, laboran, dan para tenaga administrasi, membantu program pengajaran, dan melibatkan masyarakat.
- d) Evaluasi perubahan program (*evaluation of program change constitutes*), dalam fase ini perlu perhatian untuk merencanakan evaluasi dan penggunaan alat ukur yang tepat untuk hasil pengajaran.

Untuk memperjelas empat macam tahap proses pembinaan pengajaran tersebut, dapat digambarkan melalui diagram.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet. 2. Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2001. hal. 208.

## UMPAN BALIK



Seperti dikemukakan di atas salah satu indikasi keberhasilan sekolah adalah keterikatan yang tinggi kepala sekolah terhadap perbaikan pengajaran. Untuk itulah kepala sekolah sesuai dengan jenjang sekolah yang dipimpinnya perlu memahami program pengajaran masing-masing.

## 2) Pengawasan

### a) Pengawasan Pemerintah

Tugas pemerintah di samping memberikan bimbingan dan pembinaan kepada sekolah/madrasah mempunyai tugas mengawasi pelaksanaan, pendidikan yang dikelola oleh masing-masing lembaga pendidikan baik itu sekolah negeri maupun swasta. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XIX pasal 66 ayat (1)

menyatakan bahwa “pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing”<sup>51</sup>

Dalam pelaksanaannya pemerintah melalui Depdiknas dan Depag mengangkat pegawai untuk mengawasi sekolah/madrasah tertentu yang disebut dengan pengawas/penilik dengan demikian jelas tugas pengawas/penilik di samping untuk melaksanakan pembinaan/supevisi mempunyai tugas untuk mengawasi pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah yang telah ditunjuk sesuai dengan SK/tugas yang diberikan oleh atasan langsungnya dalam hal ini SK Ka Kanwil Depdiknas/Depag setelah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.<sup>52</sup> Persyaratan dimaksud dapat dilihat dalam Keputusan Menpan Nomor 118/1996 ditegaskan bahwa seseorang pengawas di samping memberikan supervisi kepada sekolah/madrasah juga mempunyai fungsi untuk melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah/madrasah tertentu.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan.

<sup>52</sup> Keputusan Menpan No. 118/1996 tentang Pengangkatan Pengawas.

<sup>53</sup> Depag RI. *Pedomen Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta, 2000.

**b) Pengawasan Kepala Sekolah/Madrasah**

Kepala sekolah/madrasah di samping mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan dari bimbingannya kepada Wakamad, guru, karyawan dan staf masih mempunyai tugas lain yaitu melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh wakil kepala madrasah, wali kelas, guru-guru, karyawan, dan staf Wahjosumidjo<sup>54</sup> dalam bukunya tentang kepemimpinan kepala sekolah/madrasah menegaskan bahwa pengawasan kepala sekolah/madrasah dilaksanakan dalam rangka pembinaan, pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan sekolah yang bersangkutan, pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi sekolah/madrasah yang bersangkutan.

**4 Sistem Evaluasi dan Penilaian**

**a. Evaluasi**

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa MAN 2 Brebes telah melaksanakan beberapa evaluasi di sekolah/madrasah, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh pengawas kaitannya dengan pelaksanaan pendidikan dan kegiatan yang ada di MAN 2 Brebes sebagai contoh dilaksanakannya akreditasi madrasah oleh pengawas dengan

---

<sup>54</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet. 2. Jakarta, 2000.

hasil penilaian memuaskan (nilai Tipe A), hal ini sejalan dengan USPN Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 57 ayat (1) menyebutkan bahwa “evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan”.<sup>55</sup> Dengan demikian jelas adanya evaluasi dan penilaian yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Agama melalui Pengawas sebagai pengendali pendidikan secara nasional.

b. Evaluasi dan Penilaian oleh Sekolah/Madrasah

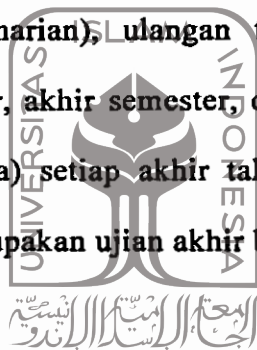
Berdasarkan pengamatan dan penelitian di MAN 2 Brebes ternyata telah diadakan evaluasi dan penilaian yang antara lain dilakukan oleh kepala madrasah secara menyeluruh dan oleh guru yang berkenaan dengan hasil belajar siswa, hal ini sejalan dengan USPN Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 58 ayat (1) menyatakan bahwa “evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan”<sup>56</sup>

Adapun hal-hal menjadi tugas kepala madrasah yaitu mengevaluasi dan penilaian terhadap operasional dan kegiatan

<sup>55</sup> UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet. I. Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2003. hal. 28.

<sup>56</sup> Ibid. hal. 29.

yang dilaksanakan oleh wakil kepala madrasah, wali kelas, guru-guru, karyawan, dan staf termasuk administrasi yang berkaitan dengan tugas mereka, sedangkan evaluasi dan penilaian oleh guru-guru menyangkut evaluasi dan penilaian harian yang dilakukan oleh guru dengan mengadakan *pre test* dan *post test* yang tujuannya untuk mengetahui hasil penyampaian materi yang disampaikan oleh guru atau istilah lain (ulangan harian), ulangan triwulan atau ulangan catur wulan, semester, akhir semester, dan yang lain UUB (Ulangan Umum Bersama) setiap akhir tahun dan ada Ujian Nasional (UN) yang merupakan ujian akhir bagi setiap siswa kelas 3.<sup>57</sup>



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

---

<sup>57</sup> Wawancara dan Interview dengan Kamad/Wakamad, serta Guru-guru, Karyawan, dan Staf.

**BAB III**

**UPAYA PENINGKATAN KUALITAS DAN KUANTITAS**

**SDM DAN ETOS KERJA MAN 2 BREBES**

**A. Strategi Peningkatan Mutu MAN 2 Brebes**

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Brebes ada beberapa upaya yang dilakukan oleh MAN 2 Brebes tersebut, yaitu kebijakan tentang Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM) dan kebijakan tentang pengembangan kelembagaan MAN 2 Brebes untuk tahun pelajaran 2003-2008<sup>1</sup>. Dari 2 kebijakan tersebut dapat dijabarkan dalam beberapa kebijakan yang terperinci, yaitu:

1. Reformasi kebijakan Kepala MAN 2 Brebes.
2. Mengefektifkan pelaksanaan KBK.
3. Mengefektifkan pelaksanaan MBS.
4. Meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru/staf.
5. Meningkatkan disiplin kerja guru dan staf.

1. Reformasi kebijakan Kepala MAN 2 Brebes

Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan zaman yang selalu berubah-ubah, maka dalam hal ini kepala MAN 2 Brebes telah mengambil upaya-upaya kongkrit melalui reformasi kebijakan. Hal ini sejalan dengan adanya Undang-undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang RI Nomor 25 Tahun

---

<sup>1</sup> MAN 2 Brebes, *Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM) dan Rencana Pengembangan Kelembagaan MAN 2 Brebes*. Hal. 1-5.

1999 tentang Pengaturan Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah<sup>2</sup>. Esensi dari kedua undang-undang ini pemerintah pusat harus bersedia berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan pemerintah daerah, seluruh unsur pemerintahan kecuali empat hal yaitu keuangan, pertahanan, kebijakan luar negeri dan agama. Dalam hal ini pendidikan termasuk yang diotonomisasikan, di mana pemerintah pusat harus bersedia dikurangi kekuasaan dan perannya serta bersedia menyerahkan tanggung jawab pembinaan pendidikan kepada pemerintah daerah, sekolah/madrasah dan masyarakat setempat untuk mengatur sekolah/madrasahya sendiri.

Lahirnya Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, di samping bertujuan untuk merevisi terhadap Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989 agar selaras dengan kebijakan pendidikan pemerintah, khususnya kebijakan otonomi daerah, pada sisi lain merupakan pengukuhan kembali status madrasah sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional. Bahkan dalam undang-undang ini eksistensi kesederajatan madrasah dengan sekolah semakin kuat dan pengakuan terhadap bentuk-bentuk pendidikan Islam lain, seperti pondok pesantren dan pendidikan keagamaan semakin eksplisit bahkan dalam undang-undang ini Depag diberi peluang untuk mendirikan madrasah aliyah keterampilan sebagai padanan paralel dengan SMK yang ada pada Departemen Pendidikan Nasional.

---

<sup>2</sup> Depag RI. *Sejarah Madrasah*. Dirjen Binbaga Islam. 2004. hal. 159.

Reformasi kebijakan kepala madrasah melalui SK Nomor 159 tahun 2004 tentang Pembagian Tugas dan Struktur Organisasi MAN 2 Brebes akan lebih memantapkan operasional madrasah dan mempertegas tanggung jawab guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, dengan pembagian tugas yang jelas akan dapat meningkatkan etos kerja mereka dalam mengabdikan dirinya di MAN 2 Brebes, reformasi kebijakan kepala madrasah merupakan komitmen reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah dan otonomi sekolah/madrasah<sup>3</sup> yang mempunyai tujuan utamanya adalah membangun suatu sistem pendidikan nasional yang lebih baik, lebih mantap, dan lebih maju dengan seoptimal mungkin memberdayakan potensi daerah dan madrasah serta partisipasi masyarakat lokal, dengan mengutamakan prinsip-prinsip pendidikan reformasi, yaitu kesetaraan antara sektor pendidikan dengan lainnya, pemberdayaan bangsa, pemberdayaan masyarakat/kemandirian dalam pendidikan dan pemerataan, toleransi dan konsensus, perencanaan pendidikan, rekonstruksionis, pendidikan berorientasi pada peserta didik, pendidikan multikultural dan global dan hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah tentang adanya perubahan dan pergeseran wajah politik pendidikan nasional sebagaimana digambarkan oleh Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA<sup>4</sup> dalam

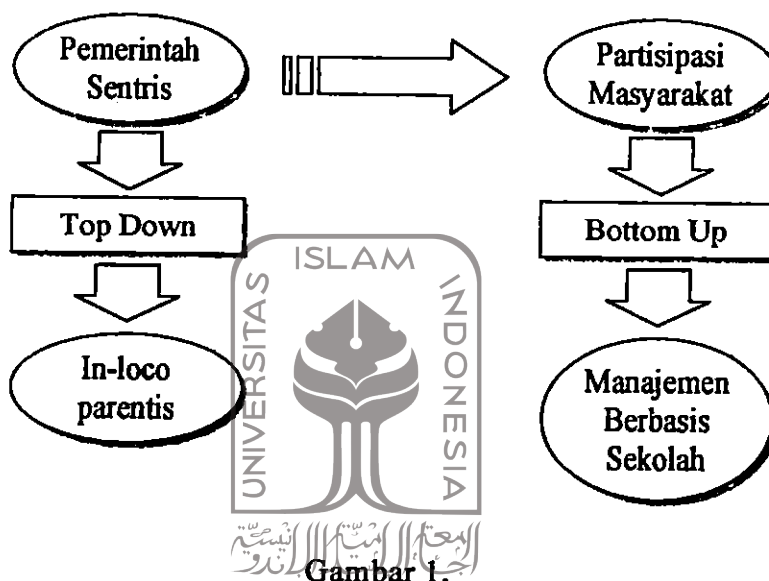
---

<sup>3</sup> Usman Abu Bakar. *Makalah Kuliah tentang Kebijakan Pendidikan Islam*. Hal. 1.

<sup>4</sup> Ibid. hal. 2

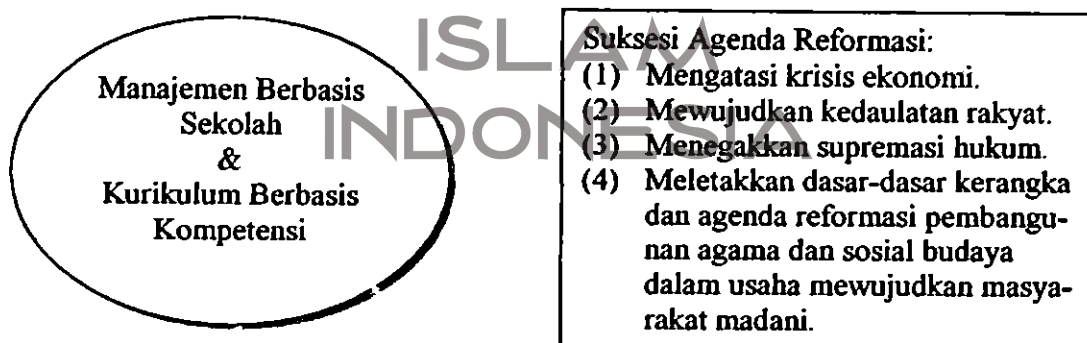
makalahnya tentang perubahan sistem pendidikan yang ada di Indonesia.

### PERGESERAN WAJAH POLITIK PENDIDIKAN NASIONAL



Gambar 1.

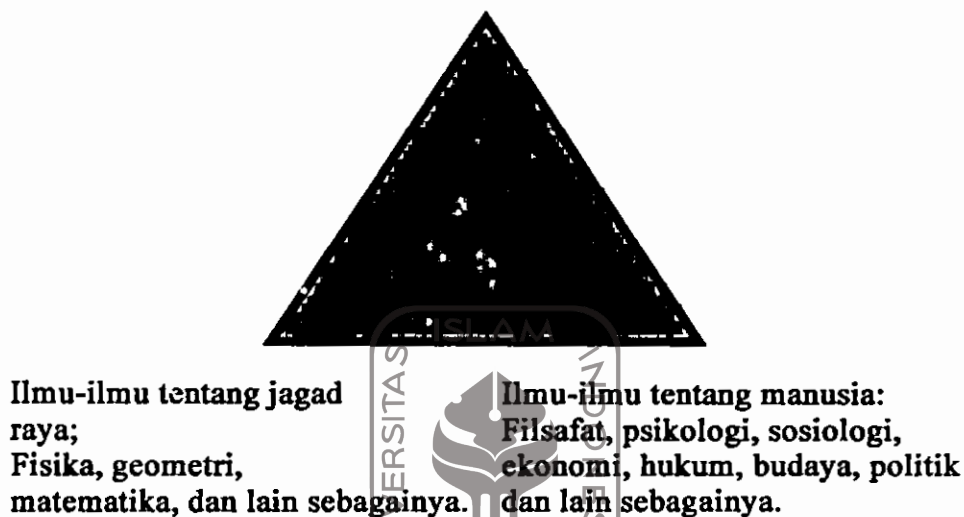
### KOMITMEN REFORMASI



Gambar 2.

**STUDI ISLAM SEBAGAI SIMBOLIK  
ISLAMISASI ILMU PENGETAHUAN**

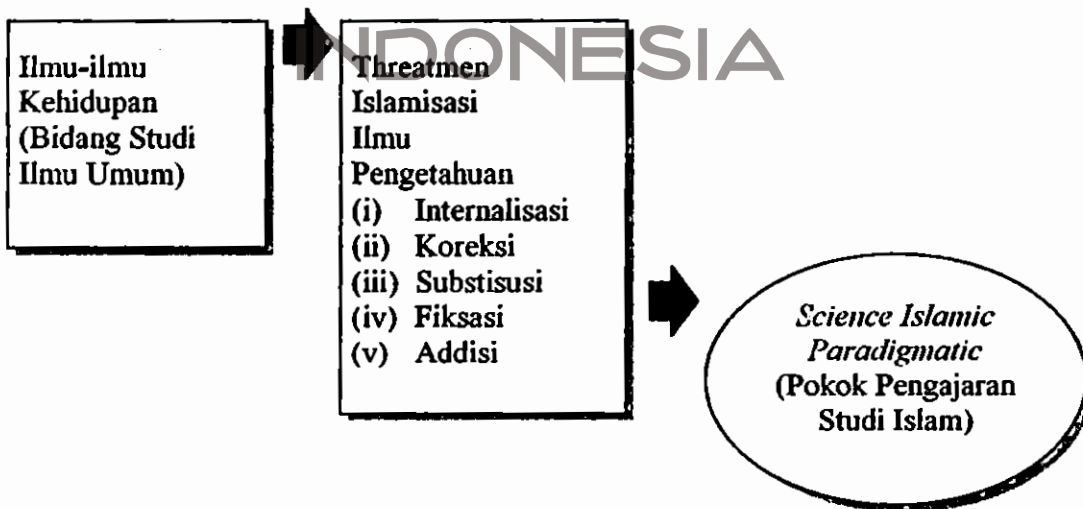
**TEOLOGI (Ilmu Ketuhanan)**



Gambar 3.

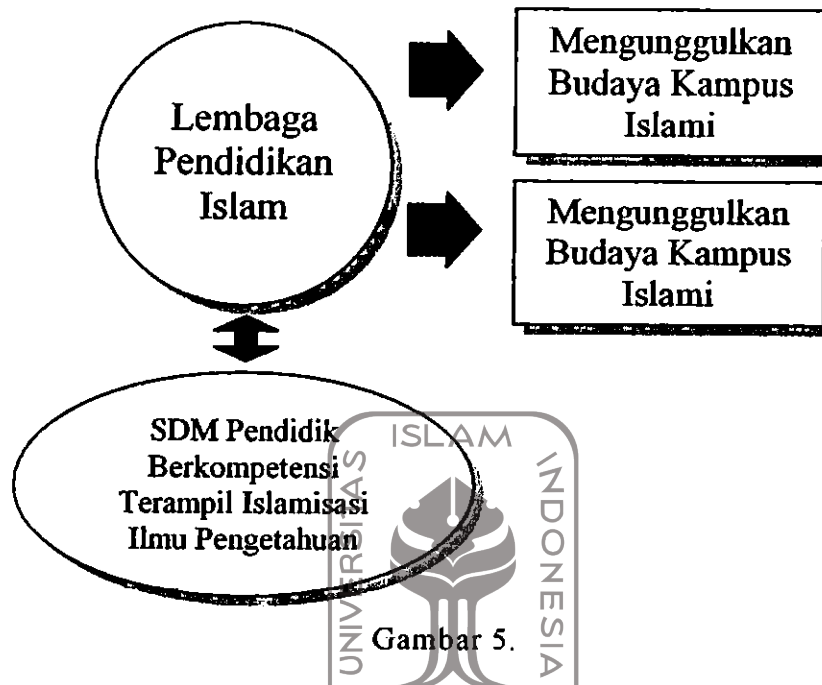
**Bagan Tiga Kutub Kesatuan Keilmuan (Mastuhu)**

**TIP-TRIK ISLAMISASI  
ILMU PENGETAHUAN**



Gambar 4.

## POTRET KOMPETENSI PENDIDIKAN ISLAM KONTEMPORER



Gambar 5.

Dengan adanya perubahan sistem dalam pendidikan di Indonesia ini akan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia pada umumnya dan di MAN 2 Brebes pada khususnya, sehingga ada 2 (dua) tren, yaitu:

- a. Tren kontemporer memberikan prasyarat mutlak terhadap kepemilikan kompetensi pada diri lembaga pendidikan sebagai *trade mark* pendidikannya dan pada diri alumni sebagai profil profesionalisme.
- b. Tantangan mendasar kita adalah memenangkan keunggulan pendidikan Islam sejalan dengan perwujudan tata politik pendidikan *New Indonesian* dengan struktur masyarakat yang demokratis, religius dan tanggung jawab menghadapi lingkungan global yang kompetitif.

Dari tren dan tantangan di atas akan dapat meningkatkan prestasi yang menggembirakan terutama dalam mewujudkan MAN 2 Brebes menjadi MAN (sekolah yang efektif), karena dalam sistem operasionalnya telah melaksanakan sesuai dengan aspek-aspek yang ditentukan sesuai KBK/MBS yang meliputi:

- a. Aspek manajerial.
  - b. Aspek sumber daya manusia.
  - c. Aspek sarana, prasarana, dan dana.
  - d. Aspek proses pembelajaran efektif.
  - e. Aspek lingkungan sekolah/madrasah.
2. **Mengefektifkan Pelaksanaan KBK**

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan sebagaimana diamanatkan dalam UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Atas dasar itulah kepala madrasah dituntut untuk dapat mengefektifkan pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi secara maksimal sehingga tujuan tersebut tercapai<sup>5</sup>, sebab tanpa adanya upaya mengoptimalkan pelaksanaan KBK mustahil tujuan pendidikan akan tercapai.

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kamad, Wakamad MAN 2 Brebes. Tgl. 6 Agustus 2005.

Pelaksanaan kurikulum tahun 2004 atau kurikulum berbasis kompetensi diawali dengan penyusunan silabus kurikulum dari setiap pelajaran oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan atau oleh kelompok guru mata pelajaran sejenis dalam koordinasi kepala madrasah. Pelaksanaan kurikulum tersebut diwujudkan dalam sejumlah kegiatan terpadu dan terkoordinasi dalam sejumlah langkah-langkah kegiatan baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler.<sup>6</sup>

Dalam pelaksanaan KBK ini harus sesuai dengan prinsip deversifikasi dan desentralisasi pendidikan, maka pengembangan kurikulum ini menggunakan prinsip dasar “kesatuan dalam kebijakan dan keberagaman dalam pelaksanaan”. “Kesatuan dalam kebijakan” yaitu untuk mencapai tujuan pendidikan perlu ditetapkan standar kompetensi yang harus dicapai siswa secara nasional, “keberagaman dalam pelaksanaan” yaitu dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, pembelajaran, dan pengelolaan mengakomodasi perbedaan-perbedaan yang berkaitan dengan kesiapan, potensi akademik, minat, lingkungan, budaya dan sumber daya yang ada di madrasah tersebut sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan masing-masing<sup>7</sup>. Dari uraian tersebut di atas maka dalam pelaksanaan KBK ini harus sejalan dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh pemerintah seperti

---

<sup>6</sup> Abdul Rahman Saleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Cet. I. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2004. hal. 198

<sup>7</sup> Depdiknas. *Kurikulum Berbasis Kompetensi dalam memunjang kecakapan hidup siswa*. Dikdasmen, 2003. hal. 7.

adanya prinsip, standar kompetensi, kegiatan belajar mengajar, penilaian pengelolaan kurikulum dan adanya silabus.<sup>8</sup>

### 3. Mengefektifkan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pada dasarnya MBS di MAN 2 Brebes sudah mulai diterapkan, namun dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala-kendala yang dihadapi oleh madrasah tersebut, karena beberapa faktor dan penyebabnya seperti belum siapnya sarana prasarana yang memadai dalam hal ini menjadi kendala, kurang siapnya guru-guru dalam menerima dan menyalurkan serta menyampaikannya perubahan kurikulum yang baru sehingga menimbulkan paradigma baru dalam pengetahuan manajemen, akibat diberlakukannya otonomi daerah.

Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka sebagai konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian terhadap manajemen paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis<sup>9</sup> khususnya untuk lebih memahami adanya perubahan dalam pengelolaan MBS, maka sebagai perbandingan berikut ini penulis sajikan perubahan paradigma manajemen dari yang lama menuju yang baru sesuai hasil penelitian di MAN 2 Brebes.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ibid., hal. 8.

<sup>9</sup> Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Dirjen Dikdasmen DTK, 2003. hal. 7.

<sup>10</sup> Wawancara dng Kamad/Wakamad, Guru, dan TU MAN 2 Brebes. Tgl. 6 Agustus 2005.

### Perubahan Paradigma Manajemen Pendidikan

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Melaksanakan program	Merumuskan/melaksanakan prg
Keputusan terpusat	Keputusan bersama/partisipatif
Ruang gerak terbatas	Ruang gerak fleksibel
Basis birokratik	Basis profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Mandiri
Malregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Memotivasi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Boros	Efisien
Individual	Kerjasama
Informasi terbatas	Informasi terbuka
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi vertikal	Organisasi horisontal

MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara bersama/partisipatif untuk memenuhi kebutuhan sekolah atau untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung. Istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa", misalnya swakelola, swadana, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kebutuhan warga sekolah yang didukung kemampuan tertentu sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Pengambilan keputusan bersama/partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah dan masyarakat akan terlibat secara langsung untuk proses pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan sekolah. Sehingga semua warga sekolah dan masyarakat akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula tanggung jawab dan dedikasinya. Tentu saja harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Sekolah mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi sebaliknya ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif serta proaktif; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi; bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah; memiliki kontrol yang ketat terhadap manajemen dan sumber dayanya; memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Adapun yang dapat memandirikan/memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, kebersamaan dalam pemecahan masalah sekolah, variasi tugas, pemberian kepercayaan dan penghargaan terhadap semua warga sekolah.

Dalam pelaksanaannya MBS memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya.

Karakteristik dimaksud meliputi seluruh komponen pendidikan dan perlakuannya pada setiap tahap pendidikan baik masukan (*input*), proses maupun hasil (*output*) pendidikan.<sup>11</sup>

a. Hasil Pendidikan

Hasil pendidikan yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada dasarnya, hasil pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu hasil berupa prestasi akademik dan hasil berupa prestasi non akademik. Hasil prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba kinerja siswa, lomba Matematika/Fisika, dan sebagainya. Hasil prestasi non akademik, misalnya kesenian olahraga, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan.

b. Proses Pendidikan

Sekolah yang efektif biasanya memiliki proses pendidikan sebagai berikut:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
- 2) Kepemimpinan sekolah yang tangguh.
- 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman.
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu yang harus dimiliki sekolah sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> Ibid, hal. 9.

- a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili orang;
  - b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab;
  - c) hasil harus diikuti penghargaan atau sanksi;
  - d) kolaborasi dan sinergi, sebagai dasar untuk kerjasama;
  - e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya;
  - f) atmosfir keadilan harus ditanamkan;
  - g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaan;
  - h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.
- 6) Sekolah memiliki kebersamaan yang kompak.
  - 7) Sekolah memiliki kewenangan.
  - 8) Partisipasi warga sekolah dalam masyarakat.
  - 9) Keterbukaan (transparansi) manajemen.
  - 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah.
  - 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan.
  - 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
  - 13) Komunikasi yang baik.
  - 14) Sekolah memiliki akuntabilitas.
- c. Masukan Pendidikan
- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran program yang jelas  
Kebijakan, tujuan, dan sasaran program sekolah harus disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, dan karakter yang kuat oleh warga sekolah.

2) **Sumber daya tersedia dan siap**

Sekolah harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yaitu uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan lain-lain.

3) **Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi**

Sekolah harus memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.

4) **Memiliki harapan prestasi yang tinggi**

Sekolah memiliki harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Guru (termasuk kepala sekolah) memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

5) **Fokus pada pelanggan**

Siswa merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus dari semua kegiatan sekolah, yakni semua masukan dan proses pendidikan yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

## 6) Manajemen

Kelengkapan dan kejelasan manajemen yang dibutuhkan sekolah akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif.

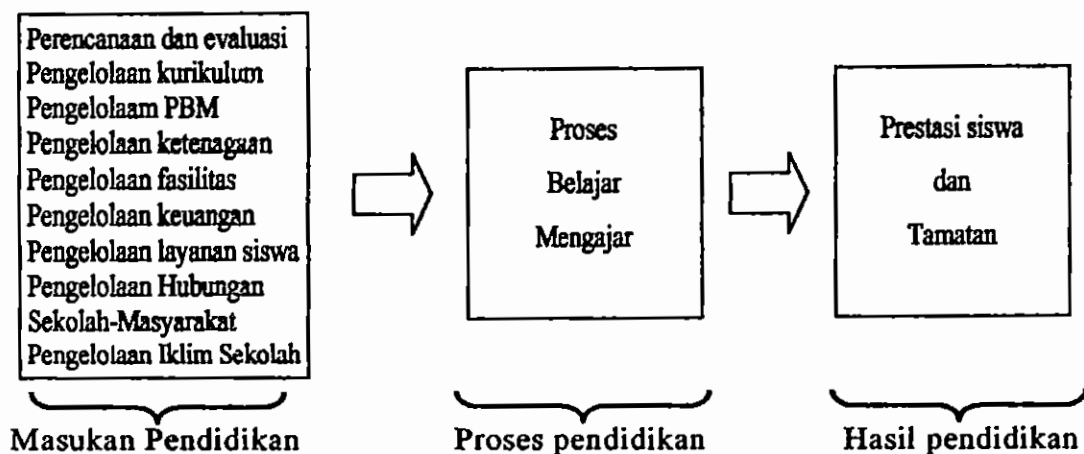
Dalam wawancara dan diskusi peneliti dengan Kamad/Wakamad juga telah menjelaskan tentang adanya fungsi-fungsi yang didesentralisasi ke Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes oleh pemerintah pusat maupun daerah melalui Depdiknas dan Depag sesuai dengan bidangnya. Adapun fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke madrasah dalam MBS ini, adalah sebagai berikut:<sup>12</sup>

- a. Perencanaan dan evaluasi
- b. Pengelolaan kurikulum
- c. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)
- d. Pengelolaan ketenagaan
- e. Pengelolaan fasilitas
- f. Pengelolaan layanan siswa
- g. Pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat
- h. Pengelolaan iklim sekolah

Dan fungsi-fungsi tersebut dapat digambarkan dalam bagan berikut.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kamad/Wakamad MAN 2 Brebes. Tgl. 6 Agustus 2005.

<sup>13</sup> Depdiknas. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Dikdasmen, 2003, hal. 16.



#### 4. Peningkatan Kualitas dan Profesional Guru dan Karyawan

Apabila kita melihat secara cermat di MAN 2 Brebes SDM-nya cukup potensial karena jumlahnya cukup banyak yaitu ada 58 personil yang terdiri dari 35 guru tetap, 13 guru tidak tetap, dan 1 karyawan tetap serta 9 karyawan tidak tetap, namun dalam operasionalnya belum ada hasil yang memuaskan. Untuk itu perlu adanya upaya peningkatan kualitas dan profesional guru dan karyawan, karena hal itu merupakan prasyarat meningkatnya mutu pendidikan di MAN 2 Brebes, sebab lemahnya guru dan karyawan akan menyebabkan rendahnya mutu pendidikan yang dikelola di MAN tersebut sebagai contoh guru yang tidak mampu menjelaskan materi bidang studi tertentu akan mempengaruhi terhadap siswa asuhannya (anak didik) yang diajar, begitu juga bagi karyawan yang tidak mampu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik karena tidak bisa komputer, hal ini akan mempengaruhi terhadap hasil pekerjaan yang kurang menggembirakan juga. Oleh karena itu untuk menyatakan kualitas dan profesionalisme guru dan karyawan dirasa

memerlukan ukuran kompetensi yang operasional.<sup>14</sup> Dari ukuran itu juga diperoleh standar mutu tenaga pendidik dan karyawan kita. Dinamika perubahan yang terjadi perlu juga diantisipasi dengan tepat, agar kompetensi itu mempunyai arti fungsional pada masanya. Berdasarkan konsep pendidikan modern, maka terjadi pergeseran pendidikan di antaranya adalah (1) pendidikan di keluarga bergeser ke pendidikan di sekolah, dan (2) guru adalah tenaga yang profesional daripada sekadar tenaga sambilan, (3) penggunaan media cetak, dan (3) penggunaan teknologi elektronika. Dan menurut Anne Ebbeck (1991) dinyatakan bahwa perawat, pekerja sosial dan guru adalah tenaga profesional. Untuk mencapai kompetensi tenaga pendidik khususnya guru itu, maka perlu dikaji kualitas sistem pendidikan prajabatannya. Pendidikan prajabatan guru setidaknya perlu dibayangi juga dengan tugas pokok guru nantinya adalah *mendidik, mengajar, dan melatih*. Bagi guru yang mengajar bidang studi, maka ketiga tugas pokok itu diwujudkan dalam kesatuan kegiatan pembelajaran siswa terhadap bidang studi yang diajarkan. Usaha lain mengikutsertakan guru untuk mengikuti diklat sesuai dengan bidang studi, MGMP, studi banding, tugas belajar, dan sebagainya.<sup>15</sup>

Di dalam praktisi pendidikan, tugas mengajar seharusnya diciptakan sedemikian rupa, agar dalam proses pembelajaran bidang

---

<sup>14</sup> Djohar MS. *Pendidikan Strategik Alternatif Pendidikan Masa Depan*, cet. I. Yogyakarta, LESFI, 2003. hal. 112.

<sup>15</sup> Wawancara dengan Kamad/Wakamad MAN 2 Brebes. Tgl. 6 Agustus 2005.

studi itu siswa dapat memperoleh nilai-nilai pendidikan dan latihan. Kompetensi ini yang menjadi ukuran setiap calon guru. Masalahnya adalah: Bagaimana usaha mewujudkan kompetensi ini melalui pendidikan prajabatan? Kualitas pendidikan prajabatan guru dan karyawan ditentukan oleh kualitas faktor-faktor pendukungnya<sup>16</sup>, diantaranya yakni (1) kualitas kelembagaannya, (2) kualitas penyelenggaraannya, (3) kualitas SDM dan fasilitasnya, (4) kualitas peserta didiknya, dan (5) kualitas pemberdayaan peserta didiknya. Mengantisipasi keadaan dalam dinamika perubahan, yang jelas adalah, menjadi masa kehidupan nyata bagi para siswa nanti. Apapun yang terjadi pada saat itu adalah mereka harus mampu hidup dan mampu mempertahankan kehidupannya. Oleh karena itu pendidikan guru seharusnya mampu membekali kemampuan dan cara menghadapi tantangan kehidupan masa itu, melalui luasnya wawasan, kematangan kreativitas, rasionalitas, keterampilan memecahkan masalah, dan kematangan emosionalnya.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas kepada guru dan karyawan harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya (sesuai dengan keahlian yang dimiliki).

---

<sup>16</sup> Djohar MS. *Pendidikan Strategik Alternatif Pendidikan Masa Depan*, cet. I. Yogyakarta, LESFI, 2003. hal. 114.

## 5. Meningkatkan Disiplin Kerja

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes Drs. H. Chudlori Afandi selaku penguasa tunggal di madrasah tersebut sesuai dengan tugas dan fungsinya selaku kepala membina kedisiplinan guru, staf, dan karyawan, karena “seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin di lingkungannya termasuk disiplin diri (*self discipline*) dan siswa-siswinya”.<sup>17</sup> Dalam kaitan ini Wahjosumidjo lebih mempertegas lagi tentang tanggung jawab kepala sekolah/madrasah, karena kepala madrasah merupakan orang pertama dan utama bertanggung jawab terhadap pembinaan guru, karyawan, staf, dan siswa, sehingga berhasil dan tidaknya pembinaan tersebut sangat bergantung pada peranan kepala madrasah sebagai manajer, pemimpin, pendidik, dan sebagai staf.<sup>18</sup> Oleh karena tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah sangat kompleks, maka perlu adanya pembagian tugas yang jelas dan bijaksana sehingga memilih para guru, staf, dan karyawan tidak merasa dirugikan, karena job-nya yang tidak sesuai, dalam hubungan ini pula diperlukan adanya seorang pemimpin yang mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk meningkatkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan

<sup>17</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, cet. 7. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004. hal. 118.

<sup>18</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

Peningkatan kinerja pegawai dalam manajemen berbasis sekolah perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin perlu berpedoman pada sikap tersebut, yakni dari, oleh dan untuk pegawai, sedangkan pemimpin *tut wuri handayani*. Dalam hal ini, Soelaeman (1985:77) mengemukakan bahwa pemimpin berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak diharapkan sikap yang otoriter.

Kepala madrasah selaku pemimpin mempunyai kebijakan strategis, maka pembinaan diarahkan agar mampu membawa MAN pada posisi dan eksistensi strategis dalam mata rantai kesatuan sistem pendidikan nasional.<sup>19</sup>

Taylor and User (1982) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

*Konsep diri*, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

---

<sup>19</sup> Abdul Rahman Shaleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, cet. I. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004. hal. 148.

*Keterampilan berkomunikasi;* pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

*Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami;* perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut *misbehavior*. Untuk itu pemimpin disarankan (a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta (b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

*Klarifikasi nilai;* strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

*Latihan keefektifan pemimpin;* metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

*Terapi realitas,* pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi

merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

## **B. Sistem (Strategi) Pengelolaan Sarana Prasarana dan Dana**

Sebagaimana diketahui bahwa sarana prasarana dana merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan yang dikelola oleh suatu lembaga, dalam hubungan ini MAN 2 Brebes kalau dilihat secara umum telah memiliki sarana prasarana dan dana yang memadai, namun dalam pelaksanaannya belum dimanfaatkan secara maksimal sehingga belum menghasilkan produk lulusan yang dibanggakan sebagaimana sekolah/madrasah yang lain yang menjadi favorit warga masyarakat. Oleh karena itu dalam rangka melaksanakan Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Manajemen Berbasis Sekolah. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, sehingga dengan

demikian kepala madrasah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, bimbingan, pengawasan, penilaian dan pengembangan dapat dilaksanakan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Dengan demikian paling tidak ada 4 (empat)<sup>20</sup> hal yang harus dibina oleh kepala madrasah, yaitu:

1. Program pengajaran.
2. Sumber daya manusia
3. Sumber daya yang bersifat fisik.
4. Hubungan kerjasama antara madrasah dengan masyarakat.

Dari data yang ada di madrasah tersebut, sudah sebagaimana lazimnya sekolah-sekolah hanya beberapa sarana yang tidak dimiliki seperti ruang matematika, laboratorium bahasa, laboratorium IPS, laboratorium PMP/PSPB, ruang seni, ruang praktek keterampilan, kebun untuk percobaan pertanian, rumah kepala madrasah, rumah kepala TU, dan mess guru dalam hal ini kepala madrasah selaku penanggung jawab tim berupaya untuk bisa memenuhi sarana prasarana yang belum dimiliki melalui pengajuan anggaran baik itu lewat Depag, Diknas maupun Pemda APBD serta upaya lain yang sah terhadap dewan/komite sekolah dan wali murid.<sup>21</sup> Data sarpras dapat dilihat pada lampiran.

<sup>20</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jaakarta, 2001. hal. 204.

<sup>21</sup> Wawancara dng Kamad/Wakamad Sarpras/Guru dan TU MAN 2 Brebes. Tgl. 15 Agustus 2005.

## 1. Strategi Pengelolaan Sarana Prasarana

Adapun pengelolaan sarana dan prasarana yang telah dimiliki MAN 2 Brebes tersebut telah didata oleh madrasah lewat komputer dengan demikian akan dapat memudahkan untuk mengevaluasi dan perencanaan selanjutnya kaitannya dengan pemenuhan kelengkapan sarana prasarana dimaksud di masa-masa yang akan datang, karena pengelolaan sarana prasarana sangat menunjang terhadap keberhasilan pendidikan yang dikelolanya dan hal ini sejalan dengan pandangan Wahjosumidjo dalam bukunya “bahwa pengelolaan itu merupakan suatu proses yang pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan, dan pengembangan kependidikan seperti tanah, gedung, dan pemilikannya”.<sup>22</sup>

## 2. Pemanfaatan Sarana Prasarana

Dari jumlah gedung 8 unit yang terdiri dari 17 lokal tersebut telah digunakan dan dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya yaitu untuk 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang tata usaha, 1 ruang guru, 13 ruang kelas belajar dan 1 aula serta ruang laboratorium dan praktek. Dan untuk lebih optimalnya dalam pemberdayaan sarana prasarana tersebut dalam operasi dan pemeliharaan madrasah, diarahkan untuk menciptakan suatu lingkungan fisik yang kondusif untuk mengajar dan belajar, serta melindungi penanaman modal (*investment*)

---

<sup>22</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001. hal. 204.

keuangan dari masyarakat, maupun mencegah timbulnya kejahatan dan kerusuhan sekolah.

Pengunjung ke madrasah cepat memperoleh kesan tentang gedung-gedung dan halaman/pelataran terpelihara, dan pendapat seperti itu sebagai satu ukuran keberhasilan kepala sekolah.

Bagi sekolah yang besar, kepala madrasah yang berperan pula sebagai supervisor gedung dan halaman sekolah dapat dapat memilih, mengawasi bangunan dan menilai orang-orang yang ditugaskan untuk memelihara bangunan sekolah:

- menciptakan prosedur dan skedul kerja;
- mengkoordinasikan kelangsungan demi perkembangan pelayanan;
- menyediakan dan membagikan barang-barang persediaan pemeliharaan;
- mengadakan pemeriksaan bangunan demi kesehatan dan keselamatan; dan
- menyediakan pelayanan teknis dan dukungan yang lain.

Untuk melindungi, memelihara dan mengamankan sekolah dengan segala kekayaannya, kepala sekolah perlu mengadakan kerja sama secara efektif dengan para siswa, orang tua siswa dan masyarakat, sehingga membantu kepala sekolah untuk mengembangkan sikap positif serta menunjukkan rasa bangga mereka terhadap sekolah.

Demikian banyak dari kompleksnya sumber daya sekolah yang harus dibina oleh kepala sekolah, sehingga betapa pentingnya

peranan kepemimpinan kepala sekolah di dalam merencanakan dan memelihara fasilitas sekolah.

Merencanakan fasilitas yang baru, maupun yang diperbarui (*remodeled facilities*), memerlukan keterlibatan secara tepat dari para guru, siswa, dan masyarakat sehingga fasilitas sekolah dirasakan bermanfaat, dapat dipakai dan fleksibel.

Pemeliharaan sebuah sekolah mencakup terciptanya suatu lingkungan kondusif untuk proses belajar mengajar maupun menangkal kejahatan dan kerusakan.

### 3. Pengelolaan Biaya/Dana

Dalam operasionalnya MAN 2 Brebes dibiayai/didanaikan oleh pemerintah dan masyarakat, pemerintah dalam kaitannya dengan gaji guru dan pembangunan sarana prasarana yang diperlukan terutama yang memerlukan dana/biaya cukup besar, sedangkan untuk guru honorer dan biaya operasional lainnya diambilkan dari dana masyarakat khususnya siswa madrasah yaitu dari SPP dan bantuan uang gedung dari wali murid/komite madrasah.<sup>23</sup> Pengeluaran biaya tersebut didasarkan atas dasar perencanaan madrasah yang dilakukan setiap tahun yang meliputi: gaji guru dan honorer.

Biaya pemeliharaan, biaya pengembangan dan biaya operasional lainnya yang kesemuanya berdasarkan perencanaan madrasah atau disesuaikan dengan APBS/M MAN 2 Brebes sebagaimana tabel di bawah ini.

<sup>23</sup> MAN 2 Brebes. *Laporan Akuntabilitas MAN 2 Brebes*.

**RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
SEKOLAH/MADRASAH (RAPBS/M)  
PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BREBES TAHUN 2004**

No.	Sumber Pendapatan	Jumlah (Rp)	No.	Penggunaan/Pengeluaran	Jumlah (Rp)
1.	UYHD/DIK	53.486.000	1.	Belanja Penyelenggaraan	73.370.000
2.	Sumbangan Operasional BP3 Rp 30.000 x 450 siswa x 12 bl	162.000.000	2.	Belanja Saran dan Prasarana	32.804.000
3.	Lain-lain:		3.	Belanja Rutin	27.882.240
a.	Gotong-royong: Rp 17.500 x 150 siswa	26.250.000	4.	Belanja Personil/Honorarium	90.486.000
b.	Perpustakaan + HBN Rp 1.500 x 450 siswa	6.750.000	5.	Belanja lain-lain	39.693.760
c.	OSIS + Pramuka	6.750.000			
<b>Jumlah</b>		<b>255.236.000</b>	<b>Jumlah</b>		<b>255.236.000</b>

Keterangan: Diisi sumber pendapatan yang berasal dari No. 1 dan 2.

### C. Metode dan Strategi Pembelajaran

Dalam rangka upaya meningkatkan kualitas MAN 2 Brebes diperlukan adanya metode dan strategi pembelajaran yang memadai sehingga dapat menciptakan suasana belajar yang kondusif, karena suasana belajar yang diciptakan guru harus melibatkan mental fisik siswa, dan sosial siswa secara aktif supaya memberi peluang siswa untuk mengamati dan merekam data hasil pengamatan, menjawab pertanyaan dan mempertanyakan jawaban, menjelaskan sambil memberikan argumentasi, dan sejumlah penalaran lainnya.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Depdiknas. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Dikdasmen, 2003. hal. 14.

Sementara itu dalam wawancara peneliti dengan Kamad/Wakamad, guru, staf, dan siswa ternyata MAN 2 Brebes dalam belajar siswa menggunakan beberapa metode belajar yang digunakan yaitu metode ceramah, diskusi, tanya jawab, simulasi, sosiodrama, visualisasi audio visual, TV, radio, tape recorder, laboratorium IPA, bahasa dan beberapa metode belajar aktif lainnya seperti yang tertera dalam buku strategi pembelajaran aktif karangan Hisyam Zaini, dkk<sup>25</sup>.

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh guru dalam mengajar guru harus selalu menghargai setiap usaha dan hasil kerja siswa, serta memberikan stimulus yang mendorong siswa untuk berbuat dan berpikir sambil menghasilkan karya dan pikiran kreatif. Dengan cara ini, memungkinkan siswa menjadi pembelajar seumur hidup. Untuk itu, guru perlu menggunakan beragam metoda yang menyediakan beragam pengalaman belajar melalui contoh dan bukti yang kontekstual.

Pengalaman belajar ini disediakan baik di dalam (*indoor*) maupun di luar ruang kelas (*outdoor*). Siswa akan lebih mudah memahami suatu prinsip dan konsep jika dalam belajar siswa dapat menggunakan sebanyak mungkin indera untuk berinteraksi dengan isi pembelajaran.

Sebagai gambaran daya serap siswa berikut ini kami sajikan pengalaman belajar.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Wawancara dng Kamad/Wakamad, Guru, Staf, dan Karyawan MAN 2 Brebes. Tgl. 15 Agustus 2005.

<sup>26</sup> Depdiknas. *Kurikulum Berbasis Sekolah*. Dikdasmen, 2003. hal. 15.



Dari kerucut pengalaman belajar, diketahui bahwa siswa akan mencapai hasil belajar 10% dari apa yang dibaca, 20% dari apa yang didengar, 30% dari apa yang dilihat, 50% dari apa yang dilihat dan didengar, 70% dari apa yang dikatakan, dan 90% dari apa yang dikatakan dan dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa jika guru mengajar dengan banyak ceramah, maka siswa akan mengingat hanya 20% karena siswa hanya mendengarkan. Sebaliknya, jika guru meminta siswa untuk melakukan sesuatu dan melaporkannya, maka mereka akan mengingat sebanyak 90%.

Sewaktu merencanakan pembelajaran, guru sebaiknya berpikir dari bawah kerucut pengalaman belajar. "Apa yang harus dilakukan siswa?". Jika tidak mungkin, bergerak ke atas, "Apa yang harus dijelaskan siswa?". Demikian seterusnya, yang akhirnya, dengan sangat

terpaksa, kita merencanakan, “Apa yang harus didengarkan atau dibaca siswa?”

#### **D. Sistem Informasi dan Penerimaan Siswa MAN 2 Brebes**

##### **1. Sistem Informasi MAN 2 Brebes**

Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari MAN 2 Brebes telah mengacu kepada sistem informasi teknologi masa kini, hal ini dapat dibuktikan dengan memilikinya sarana prasarana yang ada yaitu telepon madrasah, komputer, TV, tape recorder, sound system dan yang tidak kalah pentingnya hampir setiap guru memiliki handphone (HP) pribadi, di samping sarana tersebut MAN 2 Brebes telah memiliki sarana administrasi yang memadai walaupun belum sesuai dengan harapan sebagai contoh data-data madrasah tersebut sudah diakses pada komputer bahkan data itu ditulis di papan blackboard (papan data/bank data) sebagai arsip sekolah/madrasah sehingga memudahkan untuk mencari data-data tersebut yang suatu saat diperlukan sebagai bahan acuan untuk mengevaluasi, merencanakan dan memutuskan sesuatu yang perlu mendapat respon/putusan. Hal ini sejalan dengan pepatah yang mengatakan bahwa informasi data itu sulit dan sulit lagi membangun tanpa data, dari ungkapan tersebut dapat dijadikan landasan untuk lebih meningkatkan pendataan administrasi sekolah/madrasah sehingga lebih baik dan memudahkan mencarinya, dengan demikian harapan menjadi madrasah unggulan

dan efektif akan semakin menjadi kenyataan dan hal ini juga merupakan bagian sistem informasi manajemen pendidikan Islam.<sup>27</sup>

## 2. Penerimaan Siswa MAN 2 Brebes

Sistem penerimaan siswa MAN 2 Brebes melalui seleksi dan penjarangan dari berbagai SLTP yang ada di wilayah Brebes Selatan dan hal ini disesuaikan dengan buku pedoman/juknis yang ada baik dikeluarkan oleh Diknas maupun Depag dengan demikian sejalan dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, yaitu:<sup>28</sup>

### a. Asas Penerimaan Siswa

Penerimaan siswa harus berdasarkan:

- 1) **Objektivitas**, artinya bahwa penerimaan siswa, baik siswa baru maupun pindahan harus memenuhi ketentuan umum yang diatur dalam keputusan menteri agama.
- 2) **Transparansi**, artinya pelaksanaan penerimaan siswa dilakukan secara terbuka, untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.
- 3) **Akuntabilitas**, artinya penerimaan siswa dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, baik prosedur maupun hasilnya.
- 4) **Tidak diskriminatif**, artinya setiap warga negara yang berusia sekolah dapat mengikuti program pendidikan di

<sup>27</sup> Aden Wijdan. *Buku Panduan Kuliah Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Islam*. UII, Yogyakarta, 2004.

<sup>28</sup> Kanwil Depag. *Juklak dan Juknis Penerimaan Siswa Baru MIN, MTs.N dan MAN Tahun 2004/2005*.

wilayah negara kesatuan republik Indonesia tanpa membedakan suku, daerah asal, agama, dan golongan.

- 5) Tidak ada penolakan dalam penerimaan siswa baru, kecuali daya tampung sekolah terbatas dan waktu tidak memungkinkan.

**b. Persyaratan Siswa Baru MAN**

- 1) Beragama Islam.
- 2) Telah tamat SLTP/MTs/Program Paket B dan memiliki STTB.
- 3) Memiliki daftar nilai ujian madrasah atau telah lulus dengan memiliki Surat Tanda Kelulusan (STK).
- 4) Berusia setinggi-tingginya 21 tahun pada awal tahun pelajaran baru.

**c. Seleksi Calon Siswa MAN**

- 1) Seleksi Calon Siswa Baru Kelas I (Satu) MAN dilakukan berdasarkan peringkat Nilai Ujian Akhir Nasional atau telah lulus dengan memiliki STK, dengan mempertimbangkan aspek jarak tempat tinggal ke sekolah, bakat olahraga, bakat seni, prestasi di bidang akademik, Iptek, ekonomi lemah dan usia calon siswa.
- 2) Apabila kriteria sebagaimana dimaksud pada butir (b) tidak dapat terpenuhi, madrasah dapat melakukan tes potensial akademik.

**d. Pelaksanaan Penerimaan Siswa Baru**

**1) Pendaftaran**

- a) Madrasah wajib menyediakan formulir pendaftaran secukupnya sehingga setiap calon dapat memperolehnya.
- b) Formulir agar disediakan di tempat yang mudah untuk diperoleh dalam jumlah yang cukup memadai dan diatur sedemikian rupa, sehingga pengambilan formulir berjalan tertib dan lancar.
- c) Penyerahan kembali formulir pendaftaran disertai salinan/fotocopy STTB yang telah disahkan oleh kepala sekolah/madrasah yang mengeluarkan STTB tersebut.

**2) pengumuman dan Pendaftaran Ulang**

**a) Pengumuman Penerimaan Siswa**

- (1) Pengumuman penerimaan siswa yang diterima beserta calon cadangan, diberitahukan secara jelas oleh MAN 2 Brebes lewat brosur, radio, spanduk, dan sebagainya.
- (2) Pengumuman pada butir a (1) di atas, dilakukan pada waktu yang telah ditentukan, terbaca jelas dan diletakkan pada tempat terbuka seperti di masjid, balai desa, dan tempat-tempat strategis lainnya.

b) Pendaftaran Uang

- (1) Waktu pendaftaran ulang bagi calon siswa yang dinyatakan diterima agar ditentukan dan diumumkan seluas-luasnya, terutama batas waktu mulai dan berakhirnya pendaftaran ulang tersebut dan syarat-syarat yang harus dilengkapi.
- (2) Bagi siswa yang dinyatakan diterima wajib menunjukkan STTB asli.
- (3) Mereka yang dinyatakan diterima tentang tidak mendaftar ulang dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, maka dinyatakan gugur.
- (4) Pendaftar yang dinyatakan gugur sesuai dengan butir b(3) di atas diisi dengan calon-calon cadangan berdasarkan peringkat/ranking.
- (5) Penentuan dan pelayanan calon cadangan yang dapat diterima untuk mengganti yang gugur supaya diatur dengan sebaik-baiknya menurut peringkat dan dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.
- (6) Calon siswa yang tidak diterima, Danem/Danum/STK segera dikembalikan untuk mendaftarkan ke sekolah/madrasah lain.

e. **Kepanitiaan Penerimaan Siswa Baru**

1) **Penetapan Panitia**

Panitia penerimaan siswa baru ditunjuk dan ditetapkan oleh kepala madrasah negeri yang bersangkutan.

2) **Struktur organisasi panitia penerimaan siswa baru diatur dengan memperhatikan kebutuhan, efisien dan efektivitas terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota.**

3) **Tugas dan Wewenang**

Tugas dan wewenang panitia diatur oleh kepala madrasah negeri yang bersangkutan.

f. **Pembiayaan**

1) **Pembiayaan penerimaan siswa baru berasal dari proyek pengendalian sistem evaluasi belajar Jawa Tengah tahun anggaran 2004 dan sumbangan calon siswa baru. Bagi siswa yang mengalami hambatan ekonomi agar dibebaskan.**

2) **Panitia penerimaan siswa baru berkewajiban menyelenggarakan pembukuan keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta mempertanggungjawabkan kepada kepala madrasah negeri yang bersangkutan, selanjutnya kepala madrasah yang bersangkutan mempertanggungjawabkan kepada kepala dinas pendidikan setempat dan melaporkan kepada kepala kantor departemen agama kabupaten/kota melaporkan kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah,**

kemudian Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah melaporkan kepada Gubernur Jawa Tengah dengan tembusan kepala Dirjen Baga Islam.

g. Pengamanan dan Pengawasan

- 1) Pengamanan dan pengawasan penerimaan siswa baru dilaksanakan oleh Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Kantor Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah, Seksi Pergurais/TOS/Mapenda pada Kandepag Kabupaten/Kota dan Kepala Madrasah Negeri yang bersangkutan.
- 2) Hal-hal yang perlu mendapat perhatian antara lain:
  - a) Agar dihindari adanya praktek pungutan liar dan praktek negatif lainnya dalam pelaksanaan penerimaan siswa baru.
  - b) Tidak dibenarkan adanya pemberian jatah kepada siapapun.

Jadwal Penerimaan Siswa Baru MAN 2 Brebes

No.	Jenis Kegiatan Jenis Sekolah	Pendaftaran	Tes Khusus	Analisis dan Pe- nyusunan Peringkat	Pendafta- ran Pering-kat	Pendafta- ran Ulang	Hari-hari Pertama Masuk Sekolah
1.	MAN 2 Brebes	6-11 Juli	-	12-14 Juli	15 Juli	16-17 Juli	19-21 Juli

Sumber: MAN 2 Brebes

## E. Pembinaan, Pengawasan, dan Koordinasi secara terpadu

### 1. Pembinaan Madrasah

Pembinaan madrasah merupakan tanggung jawab Pemerintah Kabupaten/Kota sejalan dengan pembinaan penyelenggaraan sekolah umum, sepanjang yang menyangkut pendidikan agama dan keagamaan masih tetap menjadi wewenang pemerintah pusat (Depag RI) melalui Kanwil/Kandepag dan pengawas di daerah. Hal ini sesuai dengan pasal 7 Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, namun pelaksanaannya tidak semua urusan diserahkan ke daerah, tapi dalam hal pembinaan madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional sesuai dengan asas desentralisasi, aspek-aspek mengenai operasional penyelenggaraan, penjabaran kurikulum, penyediaan tenaga kependidikan, penyediaan sarana prasarana dan penyediaan anggaran diserahkan menjadi kewenangan daerah kabupaten/kota. Hal-hal mengenai penerapan kurikulum inti (standar kompetensi siswa), standar pengembangan ciri kekhususan dan mata pelajaran agama, sistem pengendalian dan evaluasi tetap menjadi kewenangan Departemen Agama, yang juga tetap memiliki struktur organisasi vertikal di daerah, dan pelaksanaan pembinaannya dilakukan oleh pengawas sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Abdul Rachman Shaleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa; Visi, Misi, dan Aksi*, cet. I. Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2004. hal. 151.

Adapun pembinaan sehari-hari dilakukan oleh kepala madrasah selaku pemimpin untuk dapat menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan guru, staf, karyawan dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.

Peran kepala madrasah sebagai pejabat formal dikaitkan dengan teori Harry Mintzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin, yaitu *interpersonal*, *informational* dan *decisional roles*.<sup>30</sup>

Ada tiga macam peranan pemimpin dilihat dari otoritas dan status formal seorang pemimpin. Tiga macam peran tersebut dilukiskan melalui bagan pada gambar di bawah ini:



Sesuai dengan hak, kewajiban, dan tanggung jawabnya kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah

<sup>30</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001. hal. 89.

dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>31</sup> Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.

---

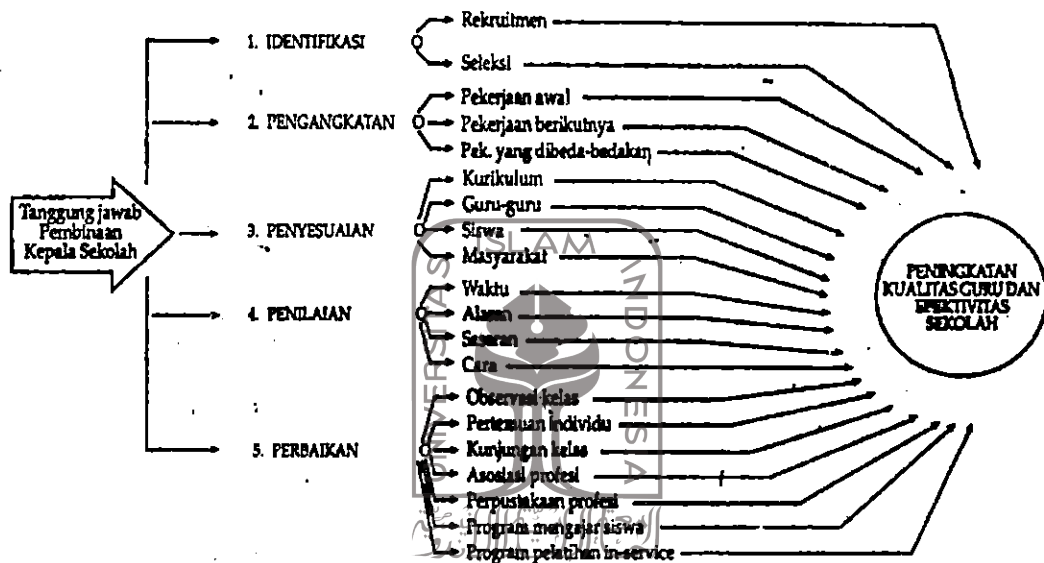
<sup>31</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, cet. 7. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004. hal. 126.

- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pembinaan kepala madrasah diarahkan kepada guru, staf, dan karyawan agar mereka terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan fungsinya sehingga menjadi guru, staf, dan karyawan yang profesional yang selanjutnya akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa sehingga para siswa menjadi siswa unggulan/teladan, teladan dalam kelasnya, teladan dalam keluarga, teladan dalam lingkungan masyarakat setempat dimana mereka tinggal, dengan keunggulan prestasi siswa dalam sekolah/madrasah akan membawa nama baik sekolah/madrasah itu sendiri di dalam kehidupan masyarakat sehingga sekolah/madrasah akan membawa nama baik sekolah/madrasah itu sendiri di dalam kehidupan masyarakat sehingga sekolah/madrasah tersebut menjadi sekolah/madrasah unggulan karena prestasi kepala madrasah, guru, karyawan, dan siswanya.

Untuk menciptakan seorang guru, karyawan, dan siswa berprestasi atau unggul dalam segala hal, kepala madrasah perlu memberikan hadiah, penghargaan, dan rangsangan kepada mereka sehingga mereka terus berusaha untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dan memberikan sanksi kepada mereka yang melanggar aturan dan ketentuan yang ada, dengan hadiah dan sanksi itulah diharapkan kepada mereka akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa mengenal lelah atau prestasi.

Dari uraian tersebut betapa kompleks tanggung jawab pembinaan kepala madrasah kepada bawahannya, hal ini sejalan dengan gambaran Wahjosumidjo<sup>32</sup> dalam bukunya tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah secara terpadu.



## 2. Pengawasan Madrasah

Dalam operasionalnya Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes diawasi oleh 3 (tiga) komponen, yaitu:

- a. Oleh Pengawas SLTA/MAN dari Kanwil/Kandepag.
- b. Oleh kepala madrasah.
- c. Oleh warga masyarakat termasuk wali murid.

### 2a. Pengawasan Oleh Pengawas

Dalam kegiatan sehari-harinya MAN 2 Brebes secara periodik diawasi oleh pengawas yang tugasnya untuk

<sup>32</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jakarta. Hal. 291.

mengontrol, mengecek sejauhmana proses belajar mengajar dapat dilaksanakan sesuai dengan manajemen berbasis sekolah, pengawas sesuai dengan fungsinya mengamati daripada pelaksanaan keseluruhan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (sesuai dengan perencanaan program).<sup>33</sup> E. Mulyasa dalam bukunya manajemen berbasis sekolah bahwa pengawasan adalah merupakan upaya mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.<sup>34</sup> Hal ini sesuai dengan Keputusan Menpan Nomor: 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas.

#### 2b. Pengawas oleh Kepala Madrasah

Kepala madrasah selaku pemimpin mengawasi pelaksanaan kegiatan yang ada di madrasah setiap hari yang menyangkut proses belajar mengajar, kondisi fisik madrasah, keadaan karyawan dan staf, kesejahteraan guru dan karyawan, dan pelaksanaan pelayanan administrasi di madrasah yang

---

<sup>33</sup> Wawancara dengan Kamad/Wakamad Kurikulum MAN 2 Brebes. Tgl. 15 Agustus 2005.

<sup>34</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, cet. 7. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004. hal. 21.

kesemuanya itu berpulang kepada kepala madrasah, dengan demikian kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam maju mundurnya madrasah sekaligus keberhasilan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah tersebut, dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah sebagai pengawas harus memperhatikan terhadap kriteria pengawasan agar tidak salah melangkah di samping memperhatikan mereka yang diawasi apakah mereka melanggar atau tidak. Oleh karena itu harus dicermati sehingga tidak salah persepsi.

Kepala MAN melaksanakan tugas kepengawasan secara fungsional sebagai kepala dalam rangka menciptakan dan mewujudkan lingkungan madrasah yang kondusif sehingga terciptanya lingkungan yang indah, nyaman, dan tentram dengan harapan akan dapat membangkitkan kreativitas guru-guru, karyawan/staf, dan siswa yang akhirnya akan menjadi sekolah/madrasah unggulan dan efektif.

#### 2c. Pengawasan Masyarakat (Waskat)

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 66 ayat (1) pengawasan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah.<sup>35</sup> Dalam pelaksanaan pengawasannya, masyarakat lewat wali murid dan

---

<sup>35</sup> Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, cet. I. Sinar Grafika, 2003. hal. 32.

komite sekolah/madrasah mengamati, merekam proses kegiatan yang dilaksanakan di madrasah, apakah sudah sesuai dengan program-program yang ada atau belum? Dengan adanya pengawasan masyarakat lewat komite madrasah ini menunjukkan adanya transparansi sekolah/madrasah dan adanya kontrol sosial masyarakat serta adanya koordinasi dan kerja sama dengan masyarakat sekitarnya. Dalam pengawasannya masyarakat lewat komite secara eksternal atau secara umum dari luar, adapun secara khusus/internal pengawasan dilakukan oleh pengawas dan kepala madrasah. Dengan adanya pengawasan oleh pemerintah lewat pengawas, kepala madrasah dan pengawasan oleh masyarakat lewat komite madrasah ini akan dapat meningkatkan prestasi madrasah menjadi madrasah yang unggul dan efektif.

### 3. Koordinasi dan Kerjasama

Dalam memberdayakan segala sumber daya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, perlu diadakan pembagian tugas, kemudian pengelompokan sumber daya manusia ke dalam suatu satuan kerja (unit kerja). Hubungan kerja baik yang bersifat koordinatif maupun subordinatif dan masih ada lagi usaha-usaha lain yang bersifat mengatur, semua dilakukan agar proses kegiatan dalam mencapai tujuan dilaksanakan dengan seefektif mungkin tanpa adanya pertentangan, konflik, perbedaan-perbedaan persepsi yang membahayakan kepentingan organisasi yang lebih luas.

Bagi organisasi yang sederhana atau kecil, wajar apabila perbedaan persepsi, pendapat, rasa tanggung jawab bersama dapat dikendalikan, dan bahkan dikembangkan lebih jauh. Tetapi bagi organisasi besar, seperti tingkat Departemen yang di dalamnya terdapat berbagai unit kerja, serta terjadi hubungan kerja sama antar manusia dan mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, mungkin terasa sulit untuk menciptakan adanya satu kerja sama yang akrab, bahkan makin memungkinkan timbulnya perbedaan pendapat, konflik, saling mempertahankan pendapat yang akhirnya bisa mengganggu tercapainya tujuan organisasi yang lebih tinggi. Sehingga terasa sekali bahwa, makin besar suatu organisasi akan makin kompleks, tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan, sehingga memerlukan adanya suatu koordinasi, atau makin dirasakan pentingnya peranan koordinasi, dalam suatu organisasi. Bahkan tidak sekedar penting, melainkan suatu keharusan. Sebab setiap organisasi selalu memerlukan adanya keserasian tindakan, usaha, penyesuaian dan kesinambungan antara unit kerja agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Memahami betapa pentingnya peranan koordinasi dalam organisasi mendorong lahirnya para pakar untuk melihat lebih tajam tentang koordinasi dari berbagai dimensi: pengertian, tujuan, peranan dan permasalahan yang dihadapi oleh koordinasi.

Salah satu sumber pengertian tentang koordinasi menyebutkan bahwa koordinasi dalam pemerintahan, pada hakikatnya: upaya

memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan kegiatan segenap gerak, langkah, dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran kerjasama.

Dari definisi di atas lebih jauh dapat dikaji beberapa hal, yaitu:

- penting dan perlunya koordinasi;
- tujuan koordinasi; dan
- peranan koordinasi.

Koordinasi penting dan diperlukan agar dalam suatu organisasi terciptanya keselarasan tindakan, kesatuan usaha, kesesuaian dan keseimbangan antara unit kerja.

Koordinasi diperlukan dengan tujuan utama agar tujuan bersama suatu organisasi dapat dicapai.

Apabila koordinasi dapat dilaksanakan dengan baik dalam suatu organisasi, maka akan dapat dikendalikan hal-hal seperti:

- timbulnya konflik/hubungan yang bersifat antagonis;
- terjadinya persaingan, kompetisi yang tidak sehat;
- mencegah hal-hal yang bersifat pemborosan;
- perbedaan persepsi, pendekatan, dan pelaksanaan;
- sikap egoisme sektoral.

Namun kegiatan pelaksanaan koordinasi tidak selalu dapat berjalan seperti yang diharapkan. Dalam hubungan ini

Wahjosumidjo dalam bukunya memberikan gambaran mata rantai koordinasi.<sup>35</sup>

Kegiatan	Kegiatan										
	Koordinasi antar unit										
I. Unit dan Penentu Kebijakan Pemberian Dukungan Administratif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Unit organisasi dan metode											
2. Unit pengelola pegawai											
3. Pustdiklat.											
II. Unit Utama Penentu Kebijakan Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Unit pengelola pustdiklat dan tenaga teknis											
2. Unit pengelola pendidikan dasar <sup>1</sup>											
3. Unit pengelola pendidikan menengah umum											
4. Unit pengelola pendidikan menengah kejuruan <sup>1</sup>											
5. Unit pembinaan kejuruan <sup>2</sup>											
III. Kantor Wilayah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Unit-unit lini											
2. Unit-unit administratif (supporting)											
3. Pengawas											

<sup>35</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. Raja Grafindo Persada, Jakarta. Hal. 482.

## F. Sistem Evaluasi dan Penilaian Beragam

Sebagaimana telah diuraikan pada bab II tentang sistem evaluasi dan penilaian terhadap madrasah/sekolah oleh pihak-pihak yang berkompeten dalam hal ini pemerintah melalui pengawas, kepala madrasah dan guru. Pada bab III ini evaluasi dan penilaian beragam dalam rangka upaya meningkatkan kualitas SDM dan etos kerja MAN 2 Brebes yang memiliki jumlah siswa 533, jumlah guru 48, dan jumlah karyawan atau staf 10, jumlah kelas 13, jumlah gedung 8 unit dan dengan 17 lokal tersebut merupakan asset dan potensi yang perlu dikembangkan melalui pendayagunaan dan pemberdayaan personil, sarana dan prasarana secara maksimal. Sehingga tepat sasaran dan berhasil guna, untuk itu perlu adanya evaluasi dan penilaian terhadap program dan kinerja yang dilakukan oleh para pelaksana/pengelola pendidikan, karena hal ini sesuai dengan pasal 57 ayat (1) Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak berkepentingan.<sup>37</sup> Atas dasar itulah MAN 2 Brebes mengadakan evaluasi dan penilaian terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh pelaksana (MAN 2 Brebes).

Dari evaluasi dan penilaian yang dilakukan oleh MAN 2 Brebes tersebut belum sesuai dengan standar evaluasi dan penilaian secara

---

<sup>37</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Hal. 28.

maksimal, evaluasi dan penilaian selama ini baru sebatas secara umum yang dilakukan oleh pengawas, kepala madrasah dan guru. Untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing dengan sekolah atau madrasah yang lain, perlu adanya evaluasi yang dilakukan oleh lembaga mandiri sebagaimana diamanatkan dalam UUSP Nomor 20 tahun 2003 pasal 58 ayat (2) bahwa evaluasi peserta didik, satuan pendidikan, dan program pendidikan dilakukan oleh lembaga mandiri secara berkala, menyeluruh, transparan, dan sistemik untuk menilai pencapaian standar nasional pendidikan.<sup>38</sup> Untuk mencapai evaluasi dan penilaian standar nasional perlu adanya evaluasi program sebagaimana diungkapkan Suharsimi Arikunto dalam bukunya tentang Evaluasi Program, adanya evaluasi dan penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan Aden Wijdan dalam buku diktat Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Islam, dan adanya evaluasi tindak lanjut sebagaimana diungkapkan Wahjosumidjo dalam bukunya tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, serta adanya evaluasi dan penilaian oleh lembaga mandiri dan independen. Dengan demikian untuk mencapai madrasah/sekolah yang efektif perlu dievaluasi dan dinilai oleh empat evaluator dan penilai. Masing-masing penilai mengevaluasi dan menilai secara berbeda obyeknya sesuai dengan tugas, fungsi, tanggung jawab dan kewenangannya. Adapun obyek dan sarannya adalah sebagai berikut:

---

<sup>38</sup> Ibid, hal. 29.

## 1. Evaluasi Program

Suharsimi Arikunto,<sup>39</sup> dalam bukunya *Evaluasi Program* menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif diperlukan adanya evaluasi program, karena suatu lembaga pendidikan tanpa adanya evaluasi program tidak akan bisa diketahui kemajuan suatu program yang dilaksanakan oleh sekolah/madrasah tersebut. Untuk itu evaluasi program mempunyai peranan penting dalam menunjang keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

Evaluasi program bisa dilaksanakan oleh evaluator dalam dan evaluator luar. Evaluator dalam adalah orang-orang yang terlibat dan terkait langsung dalam pengelolaan pendidikan/program, sedangkan evaluator luar adalah orang-orang yang terkait dan terlibat langsung dengan kebijakan dari implementasinya. Mereka berada di luar dan diminta untuk mengevaluasi keberhasilan program keterlaksanaan kebijakan yang sudah diputuskan.

Seorang evaluator harus memahami betul tentang alasan, maksud, dan tujuan evaluasi, langkah-langkah evaluasi, komponen-komponen evaluasi sebagai bahan penyusunan proposal evaluasi program dimana dalam proposal tersebut memuat tentang latar belakang, penjelasan singkat tentang program, tujuan mengadakan evaluasi program, metodologi evaluasi program dan menyusun instrumen evaluasi program yang meliputi: identifikasi komponen program, penyusunan kriteria evaluasi dan kelengkapan instrumen

---

<sup>39</sup> Suharsimi Arikunto. *Evaluasi Program*, 1998. hal. 3.

dengan mengumpulkan data melalui metode angket, wawancara, observasi, dokumentasi metode tes dan inventori.<sup>40</sup>

Evaluator dalam melaksanakan tugasnya membuat tabulasi data, analisis data dan penyajian data. Kemudian setelah data itu diolah oleh evaluator lalu membuat/menyusun kesimpulan dan rekomendasi yang selanjutnya membuat laporan evaluasi.

Contoh Evaluasi Kurikulum Tahun 2004 yang disempurnakan.

No.	Aspek yang ada nilai pada diri Anda	Jml. Nk	N. In.
1.	Rencana kurikulum yang tertulis		
	a. Pemahaman terhadap Pedoman Umum	83	4,15
	b. Penguasaan terhadap GBPP	88	4,40
	c. Pemahaman tentang Pedoman Mengajar	87	4,35
	d. Penguasaan terhadap Buku Pedoman Evaluasi	82	4,10
	e. Pemahaman terhadap pedoman Adm. Supervisi	78	3,90
2.	Rencana Mengajar Tertulis		
	a. Kemampuan membuat Analisis Mata Pelajaran	79	3,95
	b. Kemahiran merumuskan tujuan pembelajaran	85	4,25
	c. Kepandaian memilih sumber materi pelajaran	85	4,25
	d. Kemahiran menentukan media	84	4,20
	e. Keterampilan membuat media sendiri	74	3,70
	f. Kemahiran memilih metode mengajar	84	4,20
	g. Kepandaian membuat rancangan waktu	83	4,13
	h. Kemahiran memilih alat evaluasi	85	4,25
	i. Kepandaian merancang program remedial	74	3,70
	j. Kemahiran merancang program pengayaan	75	3,75
3.	Pelaksanaan kurikulum di kelas		
	a. Kepandaian membuka pelajaran	83	4,15
	b. Kemahiran menggunakan bahan apersepsi	83	4,15
	c. Kemampuan memotivasi siswa	81	4,05
	d. Kemahiran mengelola kelas	76	3,80
	e. Kepandaian menerapkan metode mengajar	78	3,90

<sup>40</sup> Ibid, hal. 15

No.	Aspek yang ada nilai pada diri Anda	Jml. Nk	N. In.
	f. Kemampuan menarik perhatian siswa	75	3,75
	g. Kepandaian memberi contoh	79	3,95
	h. Kejelian memberikan giliran	85	4,25
	i. Kepandaian menilai hasil belajar	78	5,90
	j. Kemampuan melaksanakan remedial	75	3,75
	k. Kepandaian memberikan pengayaan	78	3,90

Keterangan : Jumlah Nk : Jumlah nilai kolom

N. In : Nilai indikator

Dari sajian contoh perhitungan sesudah tabel 7 dan menggunakan data nilai-nilai indikator yang disajikan di dalam tabel tersebut diperoleh nilai komponen (1) yaitu Rencana Kurikulum Tertulis adalah 4,18. Nilai tersebut lebih dekat ke 4,00 ketimbang ke 5,00. Oleh karena itu, penilaian untuk kualitas komponen (1) berada pada peringkat 4,00 sehingga memperoleh predikat "Baik". Andaikata nilai komponen 4,75, lebih dekat ke 5,00, maka penilaian terhadap kualitas komponen (1) berada pada predikat "Sangat Baik".

## 2. Evaluasi Kinerja

Untuk tidak mengulang kembali kesalahan-kesalahan evaluasi dan penilaian di masa lalu, maka pengembangan standar evaluasi di masa mendatang harus memperhatikan tiga elemen dasar, baik yang

menyangkut dasar paradigma yang melandasi evaluasi kinerja, ruang lingkup kinerja yang diukur, dan cara pengukuran yang tepat.<sup>41</sup>

Pertanyaan pertama menyangkut paradigma yang melandasi, yaitu mengapa dilakukan evaluasi atau apa tujuan evaluasi? Apakah evaluasi dilakukan karena diberlakukannya suatu orientasi teoritis atau paradigma yang baru, seperti mengikuti orientasi *reinventing government* atau *good governance*, atau karena melindungi atau mengamankan kepentingan evaluator atau pihak-pihak yang mendelegasikan tugas evaluasi. Untuk menjawab pertanyaan tersebut perlu dilakukan upaya metodologis melalui uji *construct validity*.

Kedua, apa saja yang harus dievaluasi? Dengan kata lain apa ruang lingkup dari penilaian tersebut? Apakah parameter-parameter yang digunakan adalah seperti yang berlaku saat ini sebagaimana tertuang dalam DP3? Pertanyaan atau keragu-raguan ini dapat dideteksi secara metodologis melalui uji *content validity*.

Dan pertanyaan ketiga adalah bagaimana melakukan evaluasi dengan cara yang valid, agar instrumen evaluasi dapat diterima sebagai alat yang valid. Untuk menjawab pertanyaan ketiga tersebut dibutuhkan upaya metodologis melalui tes *criterion* atau *empirical validity*.

Evaluasi yang dilakukan selama ini belum dilandasi oleh teori atau paradigma tertentu karena sasaran yang ingin dituju pun tidak

---

<sup>41</sup> Aden Wijdan. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Islam*. Kuliah Khusus MSI UII Yogyakarta, 2004, hal. 13.

ditetapkan dengan jelas. Untuk masa-masa yang akan datang, evaluasi perlu dilandasi kerangka teori atau paradigma *post-bureaucratic* atau *reinventing government*.<sup>42</sup>

Dalam paradigma penilaian atau evaluasi pertama dilakukan untuk mengetahui bagaimana tingkat pencapaian hasil dan dampak. Hasil di sini tidak sekedar berhubungan dengan output sebagai konsekuensi dari faktor input dan proses, tetapi lebih jauh berupaya melihat dampak yang ditimbulkannya. Misalnya, dalam menilai sebuah program yang dijalankan, maka fokus evaluasi harus diletakkan pada dampak apa yang ditimbulkan oleh program tersebut terhadap masyarakat yang menjadi sasaran program tersebut terhadap masyarakat yang menjadi sasaran program secara keseluruhan. Apakah terdapat peningkatan taraf hidup dan kemampuan pada mereka? Atau dengan kata lain, apakah program yang dilaksanakan sejalan dengan misi pemberdayaan?

Dalam konteks penilaian kinerja aparat pemerintah, evaluasi yang berdasarkan pada paradigma di atas harus memperhatikan apa keuntungan atau tingkat kepuasan pelayanan yang dirasakan masyarakat. Atau, apakah program yang dijalankan dan pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, mekanisme penilaian menjadi lebih bersifat *bottom-up* di mana masyarakat sebagai target turut memberikan penilaian. Sasarannya adalah untuk mengetahui keadaan masyarakat yang

---

<sup>42</sup> Ibid, hal. 14.

sebenarnya karena masyarakatlah yang merasakan dampak langsung dari tiap kebijakan yang dijalankan pemerintah. mekanisme evaluasi semacam ini tidak berarti mengabaikan aspek input, proses dan output. Tetapi ketiga elemen tersebut bukan yang utama. Perhatian utama yang diletakkan pada apa reaksi yang diberikan dan dampak yang dirasakan masyarakat atau pada outcome.

Kelemahan metodologis yang terdapat dalam standar evaluasi kinerja selama ini sudah disebutkan pada bagian sebelumnya kelemahan tersebut terutama berhubungan dengan masalah validitas isi dan validitas empiris. Isi penilaian yang terdapat dalam DP3 sebagaimana telah digambarkan di atas seringkali tidak sesuai dengan apa yang seharusnya dinilai dari pihak yang dinilai. Begitu juga validitas instrumen apakah dapat dipercayai sebagai instrumen yang diandalkan untuk meramalkan kinerja seseorang sehingga dapat dijadikan dasar penilaian bagi penentuan insentif, disinsentif, promosi atau mutasi. Karenanya, sistem penilaian kinerja yang baru harus memperhatikan kedua hal itu, yaitu validitas isi yang lebih sesuai dengan parameter kinerja yang hendak diukur, dan dan keterandalan dalam meramal kinerja.<sup>43</sup>

a. Pengukuran Input

Input dalam konteks kinerja individual aparat meliputi semua sumber daya baik manusia maupun non manusia yang siap untuk diproses menjadi output/outcome oleh seorang aparat baik

---

<sup>43</sup> Ibid, hal. 16.

secara sendiri maupun melalui kerjasama sesuai dengan tuntutan tugas pokoknya dalam rangka membantu pencapaian tujuan, misi dan visi organisasi. Sumber daya manusia meliputi jumlah, jenis, dan kualitas personel yang bekerja dalam organisasi publik. Sumber daya non manusia meliputi dana, waktu, sarana dan fasilitas, informasi, struktur, dan budaya kerja.

Parameter yang digunakan untuk mengukur input bagi individu aparat adalah:

- dukungan jumlah SDM dalam pelaksanaan tugas pokok;
- dukungan kualitas SDM dalam pelaksanaan tugas pokok;
- dukungan sarana dan fasilitas bagi pelaksanaan tugas pokok;
- ketersediaan waktu bagi individu untuk menyelesaikan tugas pokoknya;
- dukungan dana/anggaran bagi pelaksanaan tugas pokoknya;
- dukungan informasi yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas pokoknya;
- dukungan struktur organisasi bagi pelaksanaan tugas pokoknya;
- dukungan norma dan nilai organisasi bagi pelaksanaan tugas pokok.

**b. Pengukuran Proses**

Proses dalam konteks kinerja individual aparat adalah upaya yang digunakan individual aparat sebagai tugas pokok untuk

mengolah input menjadi output dengan memanfaatkan prinsip-prinsip teknis, kebijakan, manajemen dan organisasi.

Parameter yang digunakan untuk mengukur proses adalah:

- utilisi prinsip teknis oleh seorang aparat dalam tugas pokoknya;
- utilisi prinsip kebijakan oleh seorang aparat dalam tugas pokoknya;
- utilisi prinsip manajemen oleh seorang aparat dalam tugas pokoknya;
- utilisi prinsip organisasi oleh seorang aparat dalam tugas pokoknya;
- utilisi prinsip *good governance* oleh aparat.

c. Pengukuran Output

Output dalam konteks kinerja individual aparat adalah hasil langsung yang diperoleh seorang aparat melalui pelaksanaan tugas pokoknya berdasarkan prinsip-prinsip teknis, kebijakan, manajemen, dan organisasi.

Parameter yang digunakan untuk mengukur output meliputi:

- tingkat efisiensi dalam pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat pencapaian target waktu dalam pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat pencapaian target biaya dalam pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat pencapaian jumlah dalam pelaksanaan tugas pokok;

- tingkat pencapaian jumlah dalam pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat pencapaian kualitas dalam pelaksanaan tugas pokok.

d. Pengukuran *Outcome*

*Outcome* adalah hasil lanjutan atau akhir yang diperoleh setelah output yang ditargetkan tercapai. Hasil lanjutan atau akhir tersebut biasanya berkenaan dengan tuntutan tujuan, misi, dan visi organisasi.

Parameter yang digunakan untuk mengukur *outcome* adalah:

- dampak pelaksanaan tugas pokok bagi kepuasan pengambil manfaat;
- kontribusi pelaksanaan tugas pokok aparat terhadap tujuan unit kerja;
- besarnya konflik yang timbul dalam pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat pembelajaran individual dari pelaksanaan tugas pokok;
- tingkat kepuasan kerja aparat dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

e. Pengukuran *Feedback*

*Feedback* dalam konteks kinerja individu adalah semua upaya yang dilakukan individu dalam rangka memperbaiki kinerjanya dengan memperbaiki input dan proses, serta dengan melakukan adaptasi terhadap semua perubahan yang datang dari lingkungan dan dari dalam unit kerjanya.

Parameter yang digunakan dalam mengukur *feedback* adalah:

- upaya perbaikan yang dilakukan seorang aparat terhadap input;
- upaya perbaikan yang dilakukan seorang aparat terhadap proses;
- upaya perbaikan yang dilakukan seorang aparat dengan pihak lain;
- tingkat pembelajaran aparat terhadap kompleksitas lingkungan kerja.

### 3. Evaluasi Tindak Lanjut

Terakhir masalah strategi, yang sampai saat ini hampir tidak pernah terprogram dan dilaksanakan, ialah evaluasi tindak lanjut (*follow up evaluation*), sebagai usaha tindak lanjut untuk mengetahui perubahan perilaku seorang alumni yang telah atau baru saja selesai mengikuti program pelatihan. Hubungannya dengan program pelatihan kepala sekolah, evaluasi tindak lanjut untuk memperoleh kepastian apakah para alumni pelatihan kepala sekolah membawa perubahan positif terhadap sekolah, bawahan, lingkungan serta perubahan pada diri para alumni itu sendiri. Wahjosumidjo,<sup>44</sup> dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001. hal. 493.

<sup>44</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet. 2. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001. hal. 493.

empat responden, sebagai sumber pembinaan terhadap evaluasi tindak lanjut, yaitu atasan kepala sekolah, bawahan, sesama kepala sekolah dan para alumni sendiri.

a. Atasan kepala sekolah (Penilik, Pengawasan, Kakancam, Ka Kandepag Kabupaten/Kota, Kanwil). Sasaran yang dijangkau berkisar perubahan positif yang menyangkut pola pikir, sikap, perilaku, disiplin, loyalitas dan produktivitas kerja, kemampuan, penerapan ilmu yang telah diperoleh selama pelatihan yang tercermin pada:

- *A set of personal characteristic*, bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah dalam proses kegiatan terhadap tugas (*task oriented*), bawahan (*relationship oriented*) dan produksi (*effectiveness*).
- *Process*, bagaimana cara-cara atau metode, strategi pendayagunaan sumber daya yang ada secara optimal, suasana kerja, serta prosedur yang diterapkan dalam mencapai tujuan.
- *Products*, bagaimana hasil-hasil yang dicapai, apakah benar-benar sesuai rencana, prosedur aturan-aturan yang berlaku, yaitu diraihinya *equilibrium* antara kepentingan sekolah dengan harapan Sumber Daya Manusia (bawahan).

b. Bawahan, yang berkisar hal-hal yang berkaitan dengan perubahan positif, seperti motivasi, semangat kerja sama, disiplin sebagai akibat atau pengaruh gaya kepemimpinan

kepala sekolah yang berorientasi pada tugas, hubungan kerja sama dan produksi.

- c. Sesama kepala sekolah dan masyarakat, menyangkut peningkatan kemampuan dan kemauan bekerjasama, koordinasi, keterbukaan dan hubungan kerjasama yang lebih akrab dengan masyarakat.
- d. Kepala sekolah sebagai alumni, pertanyaannya berkisar relevansi positif pelatihan baik menyangkut struktur, program muatan, metodologi, proses, sarana, fasilitas, penampilannya terhadap kemampuan manajerial, sifat dan watak, pengetahuan, dan keterampilan profesional administratif para alumni dalam peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas.

Evaluasi tindak lanjut merupakan bagian integral dari suatu program pelatihan. Oleh sebab itu seharusnya evaluasi tersebut perlu terprogram sejak awal dan dilaksanakan.

Ada dua hal strategi yang diperoleh sebagai hasil evaluasi tindak lanjut:

- mengetahui dengan pasti berhasil tidaknya suatu program pelatihan yang telah dilaksanakan;
- sebagai sumber informasi untuk memperoleh gambaran maupun laporan tentang kekurangan-kekurangan pelatihan yang telah dilaksanakan, seperti susunan muatan, teknologi pelatihan, sarana pendukung, suasana, tenaga pengajar, evaluasi dan hal-hal lain

yang berkaitan dengan prosedur hubungan kerjasama dan lain sebagainya.

Evaluasi tindak lanjut dilaksanakan terhadap siswa MAN 2 Brebes untuk mengevaluasi dan menilai kegiatan dan kreativitas siswa MAN yang sudah lulus dan menyelesaikan di MAN 2 Brebes. Apakah alumnus MAN itu bisa melanjutkan di perguruan tinggi yang bergengsi atau tidak. Sebagai contoh bisa masuk ke UGM, UNDIP, UI, ITB, UNPAD atau perguruan tinggi lainnya yang kesemuanya merupakan bahan evaluasi dan penilaian terhadap alumnus MAN 2 Brebes. Hal ini dalam rangka untuk mengetahui kemampuan secara keilmuan dan keterampilan mereka setelah mengikuti pendidikan di MAN, di samping untuk dapat menunjukkan daya saing mereka di kancah luar MAN 2 Brebes. Dengan menggunakan sistem penilaian prosentase dari jumlah lulusan yang dapat melanjutkan dan diterima di perguruan tinggi tersebut berapa jumlahnya? Sebagai contoh dari jumlah yang lulus 98% dari jumlah 150 orang siswa, kelas 3 yang lulus dan diterima di PTN 10-50%, dari jumlah lulusan 145 yang diterima hanya 30 orang siswa. Maka dapat dievaluasi bahwa hasil proses belajar mengajar di MAN 2 Brebes baru 1/3 jumlah siswa lulusan yang diterima di PTN, dengan prosentase yang rendah itu dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Brebes itu belum dapat dikatakan menjadi sekolah/madrasah yang favorit atau unggulan. Namun sebaliknya kalau sudah mencapai 50% ke atas baru

dikatakan/madrasah yang bagus. Dan jika lebih dari 75% dapat dikatakan sekolah/madrasah unggulan/favorit.

#### 4. Evaluasi Lembaga Mandiri

Dengan dibentuknya Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah merupakan komitmen pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara nasional, hal ini sesuai dengan Keputusan Mendiknas Nomor: 044/V/2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan yang mempunyai peran sebagai pengantar (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluasan pendidikan, sesuai dengan fungsinya dewan/komite memiliki fungsi:

- a. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- b. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi), Pemerintah dan DPRD berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- c. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang bermutu.
- d. Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada pemerintah daerah/DPRD mengenai:
  - 1) kebijakan dan program pendidikan;
  - 2) kriteria kinerja daerah dalam bidang pendidikan;
  - 3) kriteria tenaga kependidikan, khususnya guru/tutor dan kepala satuan pendidikan;

- 4) kriteria fasilitas pendidikan;
  - 5) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- e. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
  - f. Melakukan Evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan.<sup>45</sup>

Dari uraian tersebut di atas semakin jelas peran dan fungsi dewan sebagai pemberi pertimbangan (*advisori agency*), pendukung (*supporting agency*), pengontrol (*controlling agency*), dan mediator pemerintah dan DPRD.

Dalam evaluasi dan penilaiannya dewan melalui komite madrasah melakukan evaluasi secara transparan terhadap kebijakan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah, apakah sudah sesuai dengan program atau belum? Andaikata belum sesuai maka dewan/komite berkewajiban untuk mengingatkan dan meluruskannya sehingga program itu berhasil sebagaimana rencana semula.

Dewan pendidikan dan komite sesuai dengan peran dan fungsinya mengevaluasi dan mengadakan penilaian secara berbeda yaitu kalau dewan pendidikan mengevaluasi dan mengadakan penilaian dari luar terhadap lembaga pengelola pendidikan contoh seperti SMA/MAN; sedangkan komite mengevaluasi dan mengadakan penilaian secara langsung ke dalam lembaga formalnya

---

<sup>45</sup> Keputusan Mendiknas, *Pembentukan Dewan Nasional dan Komite Sekolah 2 April 2002*.

seperti SMU/MAN; Dewan Pendidikan dan Komite melaksanakan evaluasi dan penilaian secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka, untuk memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemauan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan. Di samping dalam rangka pembinaan, pengembangan, dan penentuan akreditasi sekolah/madrasah menengah yang bersangkutan sehingga memperoleh status nilai hasil akreditasi sangat memuaskan dengan nilai A (8-10) dari hasil akreditasi nilai tersebut konsekuensinya dapat mengajukan pencalonan kepala sekolah/madrasah 4 orang calon, nilai memuaskan dengan nilai B (7-8) dapat mengajukan calon kepala 3 orang dan nilai baik C (6-7) dengan boleh mengajukan calon 2 orang.<sup>46</sup>

Evaluasi dan penilaian dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah kepada guru, karyawan, dan staf melalui DP3 evaluasi dan penilaian belajar mengajar dilakukan oleh guru terhadap siswa melalui *pre test*, *post test*, ulangan harian, tugas harian, triwulan, mid semester, semesteran dan ujian akhir semesteran, Ujian Nasional (UN), dimana dalam ujian nasional tersebut ada 3 mata pelajaran yang diujikan yaitu Bahasa Indonesia, Matematika, dan Bahasa Inggris sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan sehingga sesuai dengan standar mutu pendidikan nasional, dengan standar nasional sebagaimana diamanatkan Undang-undang Republik Indonesia

---

<sup>46</sup> Wawancara dan Interview dengan Kamad/Wakamad MAN 2 Brebes. Tgl. 22 Agustus 2005.

Nomor: 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan digariskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) sehingga pada akhirnya kepada siswa-siswi diberikan buku raport bagi kelas 1 dan 2 dan raport serta ijazah kepada mereka kelas 3.

Dengan upaya-upaya tersebut di atas, akan dapat meningkatkan prestasi madrasah menjadi madrasah unggulan berdasarkan iman dan taqwa dengan indikator:

- a. Unggul dalam perolehan NEM.
- b. Unggul dalam persaingan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di atasnya.
- c. Unggul dalam lomba karya ilmiah remaja.
- d. Unggul dalam lomba kreativitas.
- e. Unggul dalam lomba kesenian.
- f. Unggul dalam lomba olahraga.
- g. Unggul dalam disiplin.
- h. Unggul dalam aktivitas keagamaan.
- i. Unggul dalam kepedulian sosial.

**BAB IV**  
**FAKTOR PENGHAMBAT**  
**SDM DAN ETOS KERJA MAN 2 BREBES**

**A. Hambatan menuju Madrasah Efektif**

**1. Faktor Internal**

Dalam rangka upaya meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan MAN 2 Brebes menjadi madrasah/sekolah yang unggul dan efektif tidak terlepas dari hambatan dan tantangan yang ada di MAN 2 Brebes. Adapun faktor-faktor yang menghambat terhadap upaya tersebut:

**a. Kesalahan Persepsi**

Kesalahan persepsi ini terjadi pada kalangan pengelola dan pelaksana pendidikan dan pengajaran di MAN 2 Brebes, kesalahan persepsi ini disebabkan karena mereka kurang atau tidak memahaminya hakikat pendidikan sehingga mereka salah niat bahwa bekerja/mengajar hanya semata untuk mencari materi/uang belaka, padahal hakikatnya mendidik itu adalah implementasi dan kewajiban ibadah semata-mata kepada Allah sekaligus implementasi dari fungsi khilafah di atas bumi. Keduanya merupakan dwi fungsi utama manusia yang harus dilaksanakan secara simultan. Para ulama/cendekiawan muslim pewaris Nabi, karena pendidikan merupakan implementasi dari tugas “da’wah” sebagai kelanjutan dari risalah yang telah

dirintis para Nabi, sehingga karenanya pendidikan harus identik dengan upaya melanjutkan tugas-tugas para nabi, yaitu *Ta'lim Al-Kitab wal-Hikmah, Tilawah Ayatillah dan Tazkiyah Al-Qaum*.<sup>1</sup> Dengan demikian jelas kesalahan persepsi ini hubungannya dengan (MAN) sumber daya manusia, dimana seorang guru yang mengajar di kelas tanpa disertai iktikad dan niat yang baik sebagai pendidik dan penyambung tidak akan menimbulkan dampak-dampak negatif, bahkan kontra produktif pada hampir seluruh aspek pendidikan, faktor internal inilah yang menjadi hambatan bagi peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Brebes.

b. Fasilitas yang belum memadai

Bahwa sampai saat ini sarana prasarana yang ada di MAN 2 Brebes masih belum memadai sebagaimana harapan setiap lembaga pendidikan yang ada sehingga berdampak terhadap pelayanan madrasah kepada siswa-siswi. Padahal dalam bab XII pasal 45 ayat (1) dijelaskan bahwa setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial emosional, dan kejiwaan peserta didik.<sup>2</sup> Pasal ini menekankan pentingnya sarana prasarana dalam satuan pendidikan, sebab

<sup>1</sup> Usman Abu Bakar, *Makalah Kuliah MSI*, UII Yogyakarta, 2004. hal. 1.

<sup>2</sup> UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet. I Sinar Grafika Offset, Jakarta. Hal. 23.

tanpa adanya dukungan sarana prasarana yang relevan, maka pendidikan tidak akan berjalan secara efektif.

Pendayagunaan sarana prasarana (*hardware*) tidak hanya secara fungsional membuat lembaga pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes bersifat efektif, efisien, melainkan lebih dari itu memunculkan citra di mata publik sebagai yang bergengsi.

Namun di MAN ini yang lebih ditekankan adalah sarana prasarana yang sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi peserta didik, dan disesuaikan dengan kondisi daerah dimana satuan pendidikan itu diselenggarakan, serta kemampuan pengelola dalam menggunakannya.

c. **Persoalan Dana**

Salah satu hambatan mendasar dalam pengembangan pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes adalah masalah dana, sebab dana merupakan salah satu unsur yang ikut menentukan keberhasilan pendidikan Islam bermutu. Asumsinya bahwa mutu pendidikan Islam rendah karena dana kurang mencukupi.

Dengan jujur bahwa problem yang dihadapi pendidikan Islam adalah kurangnya dana dalam memenuhi kebutuhan penyelenggaraan satuan pendidikan Islam, baik penyediaan perangkat *hardware* maupun *software*-nya, sehingga gerak

operasionalnya apa adanya, terutama sekolah-sekolah swasta, dan hal ini yang menyebabkan tertinggalnya pendidikan Islam dengan pendidikan umum lainnya. Pada bab I sudah dijelaskan bahwa persoalan kurang berkualitasnya pengajaran guru disebabkan salah satu faktor yakni rendahnya gaji yang diterima, dan inipun disebabkan kurang adanya kesadaran masyarakat (Islam) terhadap arti pentingnya sebuah proses pendidikan bagi kelangsungan hidup masyarakat dan seterusnya. Faktor lain disebabkan oleh adanya sistem pendidikan nasional yang belum menguntungkan dan belum berpihak terhadap pendidikan agama, di samping kurang adanya dukungan dana pemerintah dari APBN maupun APBD masih di bawah 20% dari alokasi dana untuk pendidikan.

d. Reformasi Kurikulum dan Manajemen

Bahwa dengan diberlakukannya Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 dan Kurikulum 2004 ini merupakan upaya pemerintah secara konsekuen untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, untuk itu tahun 2003 dan 2004 ini merupakan tahun transisi perubahan sistem pendidikan yang ada di Indonesia sehingga akan berdampak terhadap sekolah/madrasah yang ada termasuk MAN 2 Brebes terkena dampaknya.

Perubahan kurikulum 1994 ke kurikulum 2004 (Kurikulum Berbasis Kompetensi).<sup>3</sup> Dari perubahan kurikulum ini berpengaruh terhadap sistem manajemen sekolah/madrasah yang sudah barang tentu dalam manajemen pun harus berdasar kepada manajemen berbasis sekolah/madrasah.<sup>4</sup>

## 2. Faktor Eksternal

Hambatan menuju Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes yang efektif disebabkan faktor eksternal yaitu:

### a. Masyarakat Sekitar

Bahwa setelah berdirinya MAN 2 Brebes pada tahun 1985 sampai sekarang masyarakat sekitar MAN 2 Brebes kurang adanya perhatian terhadap MAN tersebut baik secara individu maupun secara kelompok, hal ini disebabkan kurang adanya kerja sama madrasah dengan ulama, tokoh masyarakat maupun warga setempat sehingga pertumbuhan dan perkembangan MAN 2 Brebes secara umum dapat dikatakan kurang signifikan. Padahal apabila adanya kerja sama yang baik antara Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes dengan masyarakat lingkungan sekitarnya akan dapat menumbuhkan dan mengembangkan madrasah tersebut dengan baik.

---

<sup>3</sup> Depdiknas. *Buku Pedoman KBK dan MBS*. Dikdasmen, Jakarta, 2003. hal. 1.

<sup>4</sup> *Ibid*, hal. 1.

b. Masa Transisi

Semenjak diberlakukannya Sistem Pemerintahan Negara RI Nomor 22 Tahun 1999, dan UU tersebut syarat dengan hegemoni pemerintah terhadap pendidikan. Akibatnya kesempatan masyarakat untuk memiliki andil terhadap pendidikan dikerdilkan,<sup>5</sup> sehingga masyarakat kurang merespon terhadap lembaga pendidikan yang ada. Hal ini juga disebabkan UU RI Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang semua masyarakat menilainya UU tersebut sudah tidak sesuai dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, yang salah satu pesannya, bahwa “daerah berkewajiban menangani pendidikan”,<sup>6</sup> atas dasar itulah disusun Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang baru yaitu Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang merupakan titik awal kebangkitan pendidikan nasional termasuk pendidikan Islam di dalamnya. Hal ini karena secara eksplisit UU tersebut menyebut peran dan kedudukan pendidikan agama (Islam), baik sebagai proses maupun sebagai lembaga.

---

<sup>5</sup> Usman Abubakar dan Surohim, *Fungsi Ganda Pendidikan Islam*. Cet. I Safiria Insania Press, Yogyakarta, 2005, hal. 91.

<sup>6</sup> Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, Bab IV Pasal 11. Bandung Citra Umbara, 2003, hal. 10.

c. **Persoalan Penduduk**

Persoalan mendasar yang dihadapi pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes adalah adanya pluralisme umat Islam Indonesia yang tidak saling menerima perbedaan dalam cara berpikir, memahami, dan mengamalkan ajaran Islam, sehingga acap kali terjadi perpecahan, pertentangan bahkan mengalami eksalasi ke tingkat yang berbahaya, karena kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung otoriter. Jika kondisi seperti ini masih dihidupkan di tengah-tengah umat Islam Indonesia, maka khususnya di MAN 2 Brebes akan berimplikasi langsung terhadap kemunduran pendidikan Islam itu sendiri. Sebab pluralisme yang tidak sehat, akan berdampak pada kurangnya kepedulian umat terhadap perkembangan Pendidikan Islam.

d. **Persoalan Wawasan**

Salah satu faktor penghambat pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes adalah adanya wawasan sempit serta dikotomis dari umat Islam Indonesia dalam memandang realitas pendidikan Islam. Sebagai contoh, saat digulirkannya wacana pengembangan status IAIN/STAIN menjadi UIN telah menjadi tarik ulur pemikiran yang cukup rumit, sehingga menimbulkan adanya pro dan kontra di kalangan intelektualitas Muslim

sendiri.<sup>7</sup> Tetapi saat terjadinya penetapan/perubahan status MAN menjadi MAN Model, justru tidak terjadi pro dan kontra. Contoh ini menunjukkan adanya pemikiran yang paradoks di kalangan muslim.

Begitu juga problem tentang dikotomi antara pendidikan agama dan pendidikan umum atau antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Padahal, jika disimak kembali sejarah peradaban Islam, puncak kemajuan peradaban Islam, empat abad pertama sejak munculnya agama Islam ini (7-11 M), tidak ditemukan adanya dikotomi antara ilmu agama dan ilmu-ilmu umum.<sup>8</sup> Bahkan Nurcholis Madjid, mengemukakan “karena sikap orang-orang muslim klasik yang positif terhadap berbagai budaya bangsa-bangsa lain, maka peradaban Islam-lah yang pertama kali menyatukan khazanah ilmu pengetahuan bersama secara internasional dan kosmopolit”<sup>9</sup> Hal inipun dapat dilihat dari konsep pendidikan Ibn Hazm (meninggal 1064 M), yang dikutip oleh Abdurrahman Mas’ud, bisa diketahui “bahwa pendidikan Islam ternyata tidak mengenal pendikotomian antara ilmu agama di satu sisi dan sains di sisi lain”.<sup>10</sup>

Secara teoritis, ajaran Islam tidak memberikan tempat dan pola pikir dikotomis dalam pendidikan dan keilmuan Islam.

<sup>7</sup> Usman Abu Bakar dan Surohim. Op.Cit, hal. 85.

<sup>8</sup> Abdurrahman Mas’ud. *Menggagas Format Pendidikan Non Dikotomik*. Gama Media, Yogyakarta, 2002, hal. 5.

<sup>9</sup> Nurcholis Madjid. *Islam Doktrin dan Peradaban; sebuah telaah Kaifis tentang Masalah Keamanan dan Kemanusiaan*, cet. IV. Yayasan Wakaf Paramadina, Jakarta, 2000, hal. 135.

<sup>10</sup> Abdurrahman Mas’ud, Op. Cit., hal. 7.

Kecenderungan pemikiran polarisasi yang demikian, lebih merupakan mainstream historis, sehingga memunculkan adanya dikotonomi. Hal senada dijelaskan oleh Mastuhu, bahwa pada hakikatnya, “ilmu adalah bagian esensial dari agama, karena itu pada dasarnya pendidikan itu hanya satu, tidak ada “pendidikan agama” dan tidak ada “pendidikan umum”. Semua pendidikan, apapun jenis dan jenjangnya adalah sama, yaitu bertujuan untuk mengembangkan *human dignity*, tidak peduli apapun suku dan agama peserta didik. Agama merupakan sumber dasar yang menjiwai nilai-nilai ilmu”.<sup>11</sup>

Namun demikian, realitas problem dikotomi ilmu pengetahuan senantiasa ada dan mengakar di kalangan muslim, sehingga konsep pendidikan Islam selalu dipisahkan antara ilmu agama dan ilmu umum. Bersamaan dengan problem dikotonomi tersebut muncul gagasan tentang Islamisasi ilmu pengetahuan, termasuk di dalamnya ilmu pendidikan sebagai respon terhadap krisis pendidikan dan ilmu pengetahuan yang sedang diderita umat Islam. Namun demikian, gagasan tersebut di kalangan cendekiawan muslim agaknya masih terdapat sikap *pro* dan *kontra* terhadap Islamisasi ilmu pengetahuan, masing-masing pihak memiliki alasan-alasan yang cukup mendasar.

---

<sup>11</sup> Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Safiria Insania Press, UII, Yogyakarta, 2003, hal. 21.

## **B. Peluang yang mendukung terwujudnya Madrasah yang efektif dan unggul**

Dalam perjalanan dan perkembangan pendidikan Islam khususnya di MAN 2 Brebes, di samping ada kelemahan dan hambatan yang mendasar sebagaimana diuraikan di atas, ternyata ada peluang dan pendukung besar yang merupakan suatu potensi amat strategis baik secara internal maupun eksternal. Adapun peluang dan dukungan besar pendidikan Islam terhadap MAN 2 Brebes dapat dipetakan sebagai berikut:

### **1. Faktor Internal**

#### **a. Guru dan Siswa**

Dalam operasionalnya MAN 2 Brebes sangat ditentukan oleh aktivitas dan kegiatan guru dan siswa. Oleh karena itu, dukungan dari guru dan siswa sangat diperlukan dalam rangka upaya meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Brebes, karena potensi dan peluang peningkatan dan pengembangan MAN 2 Brebes akan lebih banyak ditentukan oleh gerak langkah guru dan siswa, sebab tanpa adanya dukungan guru dan siswa sudah barang tentu kemajuan madrasah akan mengalami kesulitan. Untuk itu kepala madrasah selaku manajer harus mampu untuk memberikan dorongan/motivasi kepada guru dan siswa agar mereka melaksanakan aktivitas sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-masing, sebagai contoh guru mengajar dengan baik dan siswa belajar dengan baik pula, dengan

demikian diharapkan MAN 2 Brebes akan menjadi sekolah/madrasah yang efektif dan unggul sebagaimana diharapkan bersama.<sup>12</sup>

b. Dukungan KBK

Bahwa setelah diberlakukannya Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dan diberlakukannya Kurikulum 2004 dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi ini merupakan potensi dan dukungan moral terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia umumnya dan khususnya di lembaga pendidikan Islam seperti di MAN 2 Brebes, hal ini sesuai dengan prinsip diversifikasi dan desentralisasi pendidikan, dimana perlu pengelolaan kurikulum yang baik sehingga akan dapat mereposisi madrasah dengan baik pula, karena pengelolaan kurikulum di sini merupakan suatu sistem pengelolaan yang mengacu pada kesiapan, kondisi, kebutuhan, dan minat siswa, lingkungan budaya dan potensi madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, akan mendorong kepada madrasah untuk meningkatkan kualitas pemberdayaan tenaga kependidikan dan sumber daya lainnya yang mendukung penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas.

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kepala MAN dan Wakamad serta Karyawan dan Staf. Tgl. 22 Agustus 2005.

Pelaksanaan kurikulum di tingkat madrasah adalah melalui penjabaran perangkat standar kompetensi dalam KBK menjadi silabus-silabus (perencanaan pembelajaran) oleh madrasah, dimana madrasah itu berada di daerah sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan kemampuan madrasah tersebut, serta pelaksanaannya pada kegiatan pembelajaran.

Implikasi dari silabus yang dikembangkan dan disusun oleh tim pengembang silabus di daerah atau madrasah adalah sebagaimana buku Pedoman KBK yang dikeluarkan Dikdasmen, yaitu:

- 1) Pelaksanaan kurikulum menjadi dinamis dengan pengelolaan dan pemecahan masalahnya yang secara langsung dapat ditangani pada tingkat sekolah atau daerah.
- 2) Pemberdayaan tenaga-tenaga kependidikan yang potensial dan profesional di daerah.
- 3) Pemanfaatan sumber-sumber daya pendidikan lainnya yang lebih luwes dan fleksibel sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah, dimana sekolah/madrasah berada.

Dengan demikian, terdapat pembagian peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan kurikulum di madrasah, kabupaten/kota, propinsi, dan pusat, terkait dan harus mendukung satu sama lain yang penjabarannya dapat dilihat dalam buku pedoman Depdiknas.

c. Dukungan MBS (TQM)

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk itu mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan dan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala madrasah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala madrasah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer madrasah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala madrasah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi

banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala madrasah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran yang diberikan kepada anak didik. Dengan demikian fokus terhadap pelajaran merupakan slogan manajemen mutu madrasah. Situasi dan kondisi madrasah harus kondusif bagi proses pengajaran yang efektif. TQM menyediakan peluang bagi perbaikan mutu madrasah menuju madrasah yang efektif, yang intinya pembelajaran efektif adalah madrasah yang berhasil mencapai tujuannya. Syafaruddin,<sup>13</sup> dalam bukunya *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi* mengutip pernyataan Stanley J. Spanbauer paling tidak ada dua strategi utama yang muncul dalam konteks ini, terutama pendekatan sistem yang mempercepat perbaikan berkelanjutan yang berhubungan langsung dengan pelajar, kedua dan lebih penting adalah yang secara langsung dan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan manajemen madrasah/sekolah.

---

<sup>13</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, cet. I. PT Grasindo, Jakarta, 2002, hal. 100.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Dukungan Umat Islam

Islam adalah kebenaran, yang diakui oleh kurang lebih 87% umat Islam Indonesia, sehingga agama Islam siap untuk memberikan kontribusi nyata dalam komponen-komponen nilai yang dibutuhkan secara nasional. Sebagaimana pernyataan Imam Barnadib bahwa “oleh karena Islam bersifat universal dan berlaku bagi seluruh umat manusia, maka ajaran-ajarannya memberikan landasan konseptual bagi pendidikan dan pendidikan nasional. Lebih-lebih lagi Indonesia, yang dalam gerak pelaksanaan pembangunan menghendaki rilda Tuhan Yang Maha Esa, dapatlah dikembangkan konsep pendidikan nasional menurut Islam”<sup>14</sup>

Di samping itu sumber ajaran Islam adalah Al-Qur'an dan Sunnah. Kedua sumber ini menurut M. Arifin, “benar-benar lentur dan kenyal serta responsif terhadap tuntutan hidup manusia yang semakin maju dan modern dalam segala bidang kehidupan, termasuk bidang ilmu dan teknologi canggih”<sup>15</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peluang besar bagi pendidikan Islam adalah terletak pada sumber ajaran Islam, yaitu Al-Qur'an dan Sunnah. Dengan demikian jelas dukungan umat Islam terhadap lembaga pendidikan Islam yang ada

<sup>14</sup> Imam Barnadib, *Filsafat Pendidikan; Sistem dan Metode*, cet. IX. Andi Offset bekerja sama dengan FIP UNY, 1997, hal. 135.

<sup>15</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam; suatu tinjauan Teoritis dan Praktis berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 30.

khususnya MAN akan mendapat dukungan yang kuat dari masyarakat lingkungan.

b. Dukungan Dana Pemerintah

Setelah diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan diberlakukannya Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan dukungan moral terhadap lembaga pendidikan Islam khususnya MAN, hal ini sesuai dengan pasal 46 ayat 1, yang menetapkan: "Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat". Dan pasal 47 ayat 1 dan 2, yakni: "Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan berkelanjutan, dan Pemerintah, Pemerintah Daerah, serta masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku"<sup>16</sup>.

Pasal 49 ini tampak terlalu politis, artinya keberanian pemerintah dan pemerintah daerah dalam mengalokasikan dana untuk sektor pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan adalah minimal 20 persen dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20 persen dari APBD.<sup>17</sup> Di samping dana dari APBN dan APBD ada juga dana Program Kompensasi Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak (PKPS-BBM) yang

<sup>16</sup> UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet. I. Sinar Grafika Offset, Jakarta. Hal. 23.

<sup>17</sup> Ibid. Hal. 24.

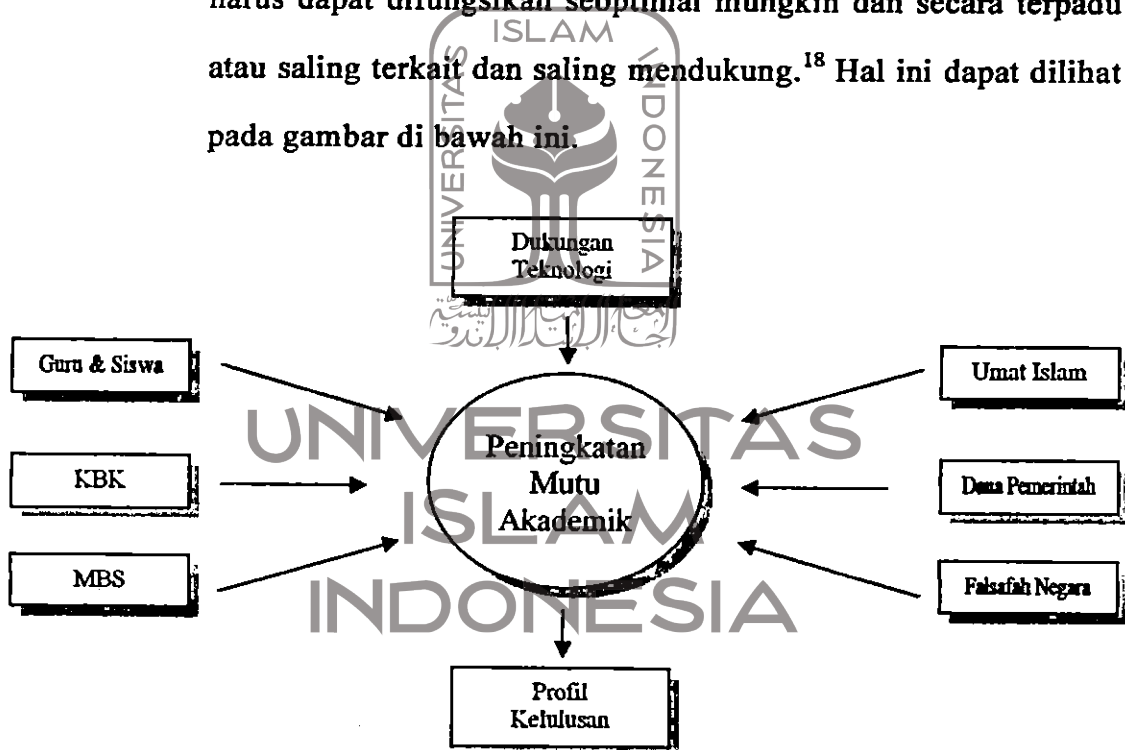
disebut dengan BKM (Bantuan Khusus Murid) untuk SMU/MA berprestasi, dengan adanya bantuan tersebut diharapkan akan dapat menunjang dan memacu pertumbuhan dan perkembangan sekolah/madrasah tersebut sehingga menjadi madrasah yang efektif dan unggul.

c. Falsafah Hidup Bangsa

Pancasila sebagai falsafat hidup bangsa dan Pancasila sebagai asas tunggal, secara filosofis merupakan bagian dari filsafat Islam yang memberikan spant terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara agar menjadi bangsa yang besar dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain baik itu dalam bidang pendidikan, perekonomian, industri, pertanian, dan produk-produk yang lain sehingga menjadi bangsa yang mandiri tanpa harus menggantungkan dengan bangsa-bangsa lain. Dengan demikian Pancasila memberikan motivasi dan dukungan terhadap lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Indonesia khususnya lembaga pendidikan Islam seperti MAN 2 Brebes. Dari dukungan moral itulah diharapkan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN tersebut. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa berhasil tidaknya sekolah/madrasah dapat dilihat dari penyelenggaraan program dan ini sangat terkait dengan sistem akademiknya. Artinya keberhasilan sekolah/madrasah sangat ditentukan sistem akademiknya. Karena itu harapan masyarakat agar lembaga

pendidikan Islam ini akuntabel, maka upaya yang dilakukan adalah menata kembali sistem akademiknya.

Sistem akademik yang dimaksud di sini adalah unsur-unsur atau komponen-komponen yang terlibat langsung dalam pendidikan, seperti: pendidik, anak didik, kurikulum, alat-alat teknologi dan informasi, proses belajar mengajar, sarana dan prasarana (fasilitas fisik), dan karyawan. Unsur-unsur tersebut harus dapat difungsikan seoptimal mungkin dan secara terpadu atau saling terkait dan saling mendukung.<sup>18</sup> Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



### C. Solusi yang dilakukan

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa mengelola pendidikan itu tidak terlepas dari hambatan dan dukungan terhadap pendidikan yang dikelola, baik secara internal maupun eksternal.

<sup>18</sup> Atsman Abu Bakar dan Surohim. *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam*. Cet. 1. Saferia Insania Press, Yogyakarta, 2005, hal. 144.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka solusi/strategi pokok dalam mewujudkan akuntabilitas MAN 2 Brebes ke depan, antara lain:

### 1. Reorientasi Niat

Bahwa kesalahan persepsi terhadap orientasi hakikat pendidikan tersebut sehingga menimbulkan kesalahan dalam niat, dengan kesalahan dalam niat maka timbul dampak-dampak negatif, hal ini sejalan dengan hadits Nabi yang artinya "*amal itu tergantung kepada niatnya*", kalau niatnya baik maka akan baik pula amalnya, sebaliknya kalau niatnya buruk maka akan buruk pula amalnya. Oleh karena itu perlu meluruskan niat untuk menyempurnakan amal. KH Abdullah Gymnastiar dalam bukunya "*Aku Bisa*" Manajemen Qolbu untuk melejitkan potensi menyatakan "*merupakan sebuah amal bagi orang yang bergulat meluruskan niat, kalau niat sudah dapat lurus, Insya Allah, Allah akan memberikan yang terbaik.*"<sup>19</sup> Hal ini sejalan dengan harapan Drs. H. Chudlori Afandi Kepala MAN 2 Brebes yang mengharapkan kepada semua pelaksana pendidikan di MAN dimulai dari wakil kepala madrasah, guru, karyawan, dan staf untuk mempunyai niat, iktikad yang baik dalam mengabdikan dirinya terhadap bangsa dan negara, jangan hanya mencari uang tanpa diniati ibadah.<sup>20</sup>

### 2. Reposisi MAN

Apabila menyimak sejarah dan perkembangan madrasah bahwa MAN 2 Brebes merupakan lembaga pendidikan yang lahir

<sup>19</sup> Abdullah Gymnastiar, *Aku Bisa Manajemen Qolbu utk melejitkan potensi*. Cet. I, MQS Publishing, Bandung, 2004, hal. 56.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kamad, Guru, dan Tata Usaha MAN 2 Brebes, tanggal 6 Agustus 2005.

dari masyarakat, oleh dan untuk masyarakat. Inilah identitas madrasah. Dalam hubungan ini Prof Malik Fajar mengatakan bahwa madrasah adalah madrasah, artinya lembaga madrasah tidak dapat digantikan dengan lembaga lain, karena mempunyai visi, misi, dan karakteristik yang sangat spesifik dari segi kebudayaan, sosial politik maupun ekonomi.<sup>21</sup> Sesuai dengan kelahirannya MAN 2 Brebes telah membawa misi teologis dengan menempatkan manusia sebagai khalifah *Allah fil Ardh* dengan bekal dan pengetahuan agama yang mantap akan menjadikan iman dan taqwa seseorang menjadi kuat, tidak mudah putus asa dan pantang menyerah begitu pula dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni akan menjadikan manusia yang sempurna (*Insan Kamil*) yang merupakan visi dan misi MAN 2 Brebes.<sup>22</sup> Dengan demikian MAN 2 Brebes ini mencetak kader pemimpin bangsa yang berkualitas yang dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (IMTAK) yang kuat dan dibekali wawasan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (IPTEKS) yang mantap sehingga kelulusan siswa MAN akan dapat bersaing dengan siswa-siswi sekolah lain baik di perguruan tinggi maupun di lembaga pemerintah sebagai pegawai dan dalam lingkungan masyarakat sebagai *informal leader*.

### 3. Meningkatkan Profesionalisme dan Manajerial

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan

---

<sup>21</sup> Disampaikan sebagai Pidato Purna Bhakti Ahli Peneliti Bidang PA pada Balitbang Depag RI, tanggal 27 Juli 2002 di Jakarta.

<sup>22</sup> MAN 2 Brebes, *Profil Pengembangan Kelembagaan MAN 2 Brebes*, hal. 1.

(sumber manusia), termasuk tenaga kependidikan dalam lingkungan lembaga-lembaga pendidikan Islam, untuk menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Karena selama ini, dirasakan lembaga-lembaga pendidikan Islam kurang mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, terhadap upaya pengembangan dan peningkatan profesi tenaga kependidikannya.

Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan manajemen berbasis sekolah, perlu dikembangkan pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan dan tenaga kependidikan Islam untuk manajemen berbasis sekolah. Selain itu, sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sedini mungkin.<sup>23</sup>

Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesionalisme dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus mampu berfungsi secara profesionalisme dan manajerial dalam pengelolaan sekolah. artinya, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan

---

<sup>23</sup> Hujair AH. Sanaky. *Paradigma Pendidikan Islam membangun masyarakat Madani Indonesia*, cet. I, Safiria Insani Press, MSI UII, Yogyakarta, 2003, hal. 220.

integritas profesional, mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan.

Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas yang dibuat oleh sekolah. Pemahaman terhadap kedua jenis prioritas tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, pemerataan, serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus:<sup>24</sup> (a) memiliki kemampuan berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar, (b) memiliki wawasan dan teori yang luas tentang pendidikan dan pembelajaran; (c) memiliki kemampuan dan keterampilan untuk dapat menganalisis situasi; (d) memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah; dan (e) mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan. Dengan demikian, pemahaman tentang sifat profesional dan manajerial bagi kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sangat penting, agar peningkatan kualitas, mutu, efektivitas dan efisiensi, pemerataan, supervisi, serta monitoring yang direncanakan sekolah, dapat

---

<sup>24</sup> Ibid, hal. 219.

mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan rencana kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

#### 4. Membangun Jiwa Kepemimpinan

Kepala madrasah selaku pemimpin harus mampu membangun jiwa kepemimpinan, semangat kepemimpinan dan bawahannya yaitu wakil kepala madrasah, wali kelas, guru, dan karyawan tata usaha agar mereka selalu *for all education* (bekerja untuk pendidikan) karena jiwa kepemimpinan itu tidak dilahirkan, melainkan bakat tersebut muncul melalui keterampilan yang terus dilatih, diasah, dan ditumbuhkembangkan.<sup>25</sup>

Seseorang dikatakan memiliki jiwa kepemimpinan, bila kita dapat melihat kematangan pribadi dan karyanya. Ia memiliki visi yang sangat jauh ke depan. Ia mampu menggali dan mensinergikan potensi. Ia juga mampu memotivasi, baik lewat keteladanan, maupun kata-katanya yang arif. Ini semua didapatkan melalui latihan-latihan yang memakan waktu cukup lama.

KH Abdullah Gymnastiar<sup>26</sup> dalam bukunya menyatakan bahwa untuk tampil menjadi seorang pemimpin, kita perlu mempunyai kesempatan merenungkan dan mempelajari lingkungan sekitar. Dalam hal ini Aa Gym mengemukakan ada 4 (empat) langkah yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu:

<sup>25</sup> MAN 2 Brebes, *Buku RIPM dan Profil Pengembangan Kelembagaan MAN 2 Brebes*.

<sup>26</sup> Abdullah Gymnastiar, *Aku Bisa Manajemen Qolbu utk melejitkan potensi*. Cet. 1, MQS Publishing, Bandung, 2004, hal. 76.

*Langkah awal* yang perlu dilakukan adalah *membaca potensi dirinya*. Setelah potensi diri dapat terbaca, baru meluaskan pengaruh dengan melihat potensi di luar dirinya.

Potensi-potensi ini, kalau tidak terbaca, suatu saat kelak akan tetap terpendam dan makin tak tergal. Padahal setiap orang di sekitar kita mempunyai pengalaman dan mempunyai masa lalu.

Mereka yang pernah mengalami kegagalan di masa lalu, sesungguhnya merupakan aset yang berharga. Dengan bercermin dari kegagalan masa lampau, mereka akan lebih berhati-hati berusaha. Artinya, seorang pemimpin itu pada dasarnya adalah orang yang selalu belajar dan terus mengembangkan kemampuannya.

*Langkah kedua*, dengan menanamkan program “bening hati” pada diri kita. Kebahagiaan hidup dan kesuksesan hidup itu sebenarnya didirikan di atas pondasi kemuliaan akhlak. Semua ini diupayakan melalui pembinaan yang sistematis dan berkesinambungan.

*Langkah ketiga*, yaitu dengan memelihara sistem kondusif saat mengembangkan kedua langkah tadi. Lingkungan sekitar memberi pengaruh yang dominan bagi kita. Teman dan saudara dapat menjadi pendorong, pemberi semangat, memberi masukan dan kritikan saat kita berusaha bangkit dan berusaha menjadi lebih baik.

Akhirnya yang *keempat*, yang patut benar-benar kita perhatikan sesudah ketiganya terpenuhi ialah, membangun kekuatan diri dengan kekuatan *ruhiyah*. Dengan kekuatan ini, kita punya sandaran yang teguh, kokoh, dan Maha Kuat, yaitu Allah SWT. Setiap ada kesulitan sekecil apapun, sebesar apapun, akan ringan dikembalikan pada-Nya.

Dengan begitu, mudah-mudahan kita akan dibimbing-Nya untuk tahu bagaimana mendayagunakan amanah yang kita tanggung. Semoga kita dapat membangun kebersamaan yang menumbuhkan kekuatan *ruhiyah* tersebut. *Wallahua 'lam bishowab*.

#### 5. Pengadaan Sarana, Prasarana, dan Dana

Solusi dalam rangka menunjang dan mendukung proses belajar dan pembelajaran yang efektif, efisien, dan berhasil guna. Pola yang diterapkan adalah: (a) penyediaan buku-buku pelajaran bagi setiap peserta didik; (b) pengadaan dan melengkapi kebutuhan ruang dan peralatan laboratorium, bengkel kerja, perpustakaan, alat-alat teknologi, dan laboratorium dakwah; (c) pengefektifan pengelolaan dan pendayagunaan sarana prasarana pendidikan; (d) penyediaan dana pemeliharaan yang memadai pada satuan pendidikan; dan (e) pengembangan lingkungan di MAN sebagai pusat pembudayaan dan pembinaan peserta didik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN PENUTUP

#### A. Simpulan

Atas dasar kerangka teori, telaah pustaka dan hasil penelitian di MAN 2 Brebes serta merujuk kepada perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat kami simpulkan sebagai berikut:

1. Berdirinya MAN 2 Brebes di Bumiayu merupakan wujud nyata kepedulian pemerintah terhadap warga masyarakat yang membutuhkan lembaga pendidikan formal umum bercirikan agama, untuk itu keberadaannya sangat strategis dan dapat menunjang terhadap warga lingkungan masyarakat sekitarnya yang hendak menyekolahkan anaknya di jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu di MAN 2 Brebes. Semenjak berdirinya MAN 2 Brebes pada tahun 1995/1996 sampai 2005/2006 mengalami 2 kali pergantian kepemimpinan yaitu dari Kepala MAN 2 Brebes Drs. H. Isroil Sulaiman kepada Drs. H. Chudlori Afandi dimulai tahun 2002/2003 s/d tahun 2005/2006 sekarang, di mana telah membawa konsekuensi bahwa dengan adanya pergantian tersebut akan membawa dampak perubahan-perubahan dan peningkatan baik secara struktural organisasi maupun fisik MAN 2 Brebes. Perubahan dan perkembangan MAN 2 Brebes secara signifikan baru nampak setelah adanya penggantian Kepala MAN 2 Brebes. Pada tahun 2002/2003 dimana kebijakan-kebijakannya sangat menunjang terhadap

perubahan dan peningkatan MAN 2 Brebes, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan etos kerja.

a. Masalah Manajemen

Dalam masalah manajemen MAN 2 Brebes sebagaimana telah diuraikan pada Bab II telah mengacu terhadap manajemen yang ada yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *activiting* (penggerakan), *motivating* (dorongan), *staffing* (menyusun staf), *directing* (pengarahan), *fasilitating* (memfasilitas), *coordinating* (koordinasi/kerjasama), *commanding* (memerintah), *controlling* (pengawasan), *calculating* (penilaian).

b. Masalah Etos Kerja

Adapun yang menyangkut kebijakan umum peningkatan etos kerja MAN 2 Brebes tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya motivasi/dorongan agama yang memberikan motivasi untuk mau berusaha dan bekerja keras sehingga berhasil guna dan tepat guna.
- 2) Adanya peraturan dan perundang-undangan yang mengikat tentang kedisiplinan kerja seseorang dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, termasuk adanya penghargaan dan kesejahteraan bagi guru/karyawan yang berprestasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap bawahannya.

- 3) Adanya pembagian tugas yang jelas terhadap guru/karyawan dan staf di lingkungan MAN 2 Brebes sehingga mereka merasa ada perlakuan yang adil dari pimpinannya.

c. **Membangun Etos Kerja**

Dan yang berkenaan dengan membangun etos kerja MAN 2 Brebes melaksanakannya dengan mengacu pada Kurikulum 1994 dan kurikulum 2004 yang masih dalam tahap peninjauan dan penerapan sistem Kurikulum Berbasis Kompetensi, upaya membangun etos kerja juga dilaksanakan dengan mengadakan koordinasi dan kerja sama dengan berbagai pihak dan berbagai lembaga yang ada, di samping upaya tersebut MAN 2 Brebes mengadakan pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru, karyawan, dan tata usaha serta siswa. Untuk mengetahui keberhasilan pengelolaan pendidikan MAN 2 Brebes melakukan evaluasi dan penilaian terhadap komponen yang perlu dievaluasi baik yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru, karyawan/staf maupun siswa atau yang dilakukan guru terhadap siswa melalui bimbingan ujian.

2. Pelaksanaan sistem manajemen pengelolaan SDM dan etos kerja MAN 2 Brebes selama ini mengacu pada SK Kepala MAN 2 Brebes Nomor: Ma.11.50/KP.006/159/2004 tentang Pembagian Tugas Guru dalam kegiatan Belajar Mengajar, Penetapan, dan Pengangkatan Wakil Kepala Madrasah, Koordinator Bimbingan Penyuluhan, Koordinator Bimbingan Karir, Pembina, Wali Kelas, dan Guru Piket,

dengan pembagian tugas ini diharapkan akan dapat memacu guru, karyawan, dan staf serta siswa dalam proses belajar mengajar sehingga pelaksanaannya berhasil sesuai dengan program dan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah tersebut. Untuk itu peranan kepala madrasah sangat menentukan dalam pertumbuhan dan perkembangan MAN di masa yang akan datang sesuai dengan tugas dan fungsinya kepala MAN sebagai EMAS (*Education, Manager, Administrator, dan Supervisor*).

a. *Educator* (Pendidik)

Kepala MAN selaku pendidik, keberadaannya sangat strategis, karena ia menentukan keberhasilan pendidikan yang dikelolanya, dengan memberikan contoh keteladanannya kepada guru dan bawahannya.

b. *Manager* (Pemenej)

Kepala MAN telah mampu memenej, mengatur, dan memimpin madrasah tersebut dengan baik dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengordinasikan kegiatan, melaksanakan kegiatan, dan mengevaluasi serta menilai berbagai kegiatan yang dilaksanakan di MAN.

c. *Administrator*

Kepala MAN sebagai administrator telah mampu menyelenggarakan administrasi madrasah dengan baik seperti pengaturan surat menyurat, menata ruangan madrasah, menata

ruangan kelas, menata ruang laboratorium, ruang perpustakaan, dan menata arsip yang perlu ditata dengan rapi dan baik.

d. *Supervisor*

Kepala MAN sebagai supervisor telah menyelenggarakan supervisi mengenai proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat, kegiatan OSIS dan kegiatan 6K.

3. Hasil yang dicapai oleh MAN 2 Brebes setelah melaksanakan manajemen SDM dan etos kerja, antara lain:
- a. Menghasilkan dan meluluskan siswa-siswi MAN 2 Brebes  $\pm$  1.002 orang anak didik yang tersebar di wilayah Brebes maupun di luar Brebes (lihat lampiran).
  - b. Mereka yang telah lulus ada yang melanjutkan di perguruan tinggi negeri maupun swasta dan ada yang bekerja baik sebagai aparat pemerintah maupun lembaga pendidikan serta ada pula yang bekerja di perusahaan-perusahaan asing maupun perusahaan dalam negeri  $\pm$  223 orang (lihat lampiran).
  - c. Telah menghasilkan peserta didik yang memiliki pengetahuan umum dan pengetahuan agama sehingga mereka menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan menguasai/memiliki keimanan dan ketakwaan serta seni yang kuat atau dengan istilah lain yang dikenal dengan IPTEK dan IMTAKS serta

banyak lagi hasil yang telah dicapai oleh MAN 2 Brebes yang tidak bisa diuraikan pada kesempatan ini.

## B. Saran

Sebagai sebuah lembaga pendidikan sudah seharusnya mengantisipasi semua bentuk perkembangan pendidikan baik mengantisipasi kebijakan pemerintah maupun kehendak pasar, juga perkembangan teknologi dalam bidang pendidikan, kalau pendidikan itu tidak ingin ditinggal oleh konsumennya. Sekarang zaman MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) seluruh *stakeholder* pendidikan berpartisipasi dalam semua keputusan sekolah, oleh karena itu kami ingin menyarankan pada MAN 2 Brebes sebagai berikut:

1. Rencana Induk Pengembangan harus dibuat dengan maket sehingga memudahkan untuk menganalisa dan mengevaluasi keberhasilan dalam pengembangan MAN tersebut.
2. Sudah mulai merekrut tenaga-tenaga yang punya kemampuan dan keahlian masing-masing sesuai dengan disiplin ilmunya, sehingga menghasilkan kelulusan sesuai dengan harapan bersama.
3. Kepemimpinan MAN hendaknya mengarah kepada kepemimpinan partisipatif, sehingga semua *stakeholder* mempunyai tanggung jawab dalam semua kegiatan.
4. Pengendalian MAN lebih ditingkatkan tentunya Badan Pengawas juga orang yang mempunyai kredibilitas untuk mengawasi.

5. Pemerintah daerah hendaknya membantu dan menunjang terhadap operasional dan pengembangan MAN 2 Brebes sehingga MAN 2 Brebes menjadi MAN yang efektif dan unggul.

### C. Penutup

MAN 2 Brebes adalah lembaga pendidikan Islam yang berada di daerah Brebes Selatan yang dikelola oleh Departemen Agama dalam rangka mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Oleh karena itu sudah sepantasnya para ilmuwan, politikus, negarawan, dan ekonomi memikirkan bagaimana melestarikan MAN agar eksis sesuai dengan perkembangan zaman.

Tulisan ini ingin menggugah kita semua agar merenung secara mendalam apa yang harus kita perbuat untuk MAN 2 Brebes sehingga menjadi MAN favorit dan unggul. Penulis yakin tulisan ini jauh dari sempurna apalagi mengungkap lebih dalam dengan segala keterbatasan, namun ini semua hanya merupakan kepedulian semata terhadap lembaga pendidikan Islam khususnya MAN 2 Brebes agar tetap lestari sesuai dengan perkembangan zaman, dengan iringan doa seraya memohon ridho Allah SWT, semoga tulisan ini bermanfaat, Amin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahannya. Departemen Agama RI, 1984.
- Abu Bakar, Usman, dan Surohim. *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Safiria Insani Press, Yogyakarta 2005.
- Ali, Syeed Amir. *The Spirit of Islam*. Idarah Adabiyah, Delhi India, 1978.
- Aqib, Zaenal. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Insan Cendekia, Surabaya, 2002.
- Amin A. Riawan. *The Gelestial Management Zikr*, PIKR MIKR, Senayan Abadi Publishing, Jakarta, 2004.
- Arikunto, Suharsimi. *Evaluasi Program*. FIP Universitas Negeri Yogyakarta, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Rangkuman Makalah Pendidikan Makalah Kuliah S2. MSI UII Yogyakarta*, 2004.
- Arifin M. *Ilmu Pendidikan Islam suatu tinjauan Teoritis dan Praktis berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- Asy'arie, Musa. *Islam Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. LESFI, Yogyakarta, 1997.
- Aden Wijdan. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Islam*. Diktat Kuliah S2 MSI UII Yogyakarta, 2004/2005.
- Aly Heri Noer dan S. Munzier. *Watak Pendidikan Islam*. Cet. I, Friska Agung Insani, Jakarta, 2000.
- Aly Heri Noer. *Ilmu Pendidikan Islam*. Logos Wacana Ilmu, 1996.
- Barnadib, Imam. *Filsafat Pendidikan, Sistem dan Metode*, Cet. IX. Andi Offset, FIP UNY, 1997.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta, 1984.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Umum, 2001.
- Deppen RI. *Data Negara-negara di Dunia*. 1982.

- Depag RI. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Dirjen Binbaga Islam pada Sekolah Umum, Jakarta 2000.
- \_\_\_\_\_. *Sejarah Madrasah, Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia*. Dirjen Binbaga Islam pada Sekolah Umum, Jakarta 2000.
- Djohar MS. *Pendidikan Strategik Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*. LESFI, Yogyakarta 2003.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Pustaka Setia, Bandung 2003.
- Engineer, Asghar Aly. *Asal Usul dan Perkembangan Islam*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta 1999.
- Effendi, Djohan, dkk. *Agama dalam Pembangunan Nasional*. Kuning Mas, Jakarta 1984.
- Fajar A. Malik. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Yayasan pendidikan Islam Fajar Dunia, Jakarta 1998.
- FJ. Sergiosanni. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Allyn and Bacon, Inc., Boston 1987.
- Gymnastiar, Abdullah. *Aku Bisa Menejemen Qolbu Melejitkan Potensi*. MQS Publishing, Bandung 2004.
- Gibson, dkk. *Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta 1997.
- Hakim, Abdul Hamid. *Albayan Fiushul Fiqh*. Sa'adiyah Putra, 1985.
- Hamid Mursi, Abdul. *Sumber Daya Manusia yang Produktif; Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*. Gema Insani Press, Jakarta 1997.
- Haryono, Yudhie R. *Post Islam Liberal Membangun Dentuman Mentradisikan Eksperimentasi*. Pasirindo Bungamas Negeri, Jakarta 2002.
- Ismail, Faisal. *Paradigma Kebudayaan Islam*. Titian Illahi Press, Yogyakarta 1996.
- Jalal A. Ghali, M. *Fundamental of Islam*. Light Printing & Binding Establishment, Ryadh 1988.
- Kusmintarjo dan Burhanuddin. *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan II (Kepemimpinan), Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan bagi*

*kepala SMU se-Indonesia di Surabaya. Proyek Peningkatan Mutu SMU Dikmenum, Jakarta 1997.*

Kuntowijoyo. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Mizan, Bandung 1988.

Maryam, Siti, dkk. *Sejarah Peradaban Islam*. Fakultas Adab IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta 2003.

Masd'ud, Abdurrohman. *Menggagas Format Pendidikan Non Dikotomik*. Gama Media, 2002.

M. Lapiudus, Ira. *Sejarah Sosial Umat Islam*. Raja Grafindo Pustaka, Jakarta 1999.

MAN 2 Brebes. *Buku Program Kerja Tahun 2004/2005*.

\_\_\_\_\_. *Buku Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM) 2003-2008*.

\_\_\_\_\_. *Buku Laporan Akuntabilitas MAN Tahun 2004/2005*.

\_\_\_\_\_. *Buku Laporan PSB Tahun 2004/2005*.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya, Bandung 2004.

Ma'lup Lais. *Al-Munjid fil al-Lughoh wa Al-A'lam*. Dar Al-Masyriq, Beirut 1986.

Mastuhu. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Logos Warna Ilmu, 1999.

Madjid, Nurcholis. *Islam Doktrin dan Peradaban sebuah Telaah Kalfis tentang Masalah Keimanan dan Kemanusiaan*, cet. IV. Yayasan Wakaf Paramadina, Jakarta 2000.

Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta 2003.

Nasution, Harun. *Teologi Islam Aliran-aliran, Sejarah, Analisis Perbandingan*, Cet. V. UI Press, Jakarta 1986.

Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Prenada Media Group, Jakarta 2003.

- Rifai, Veitzhal. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2004.
- Shaleh, Abdul Rahman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi, dan Aksi*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta 2004.
- \_\_\_\_\_. *Pendidikan Agama dan Keagamaan, Visi, Misi, dan Aksi*, cet. I. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta 2000.
- Sahertian, Piet A. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Usaha Nasional, Surabaya 1985.
- Sudjarmiko dan Lili Nurlaili. *Kurikulum Berbasis Kompetensi dalam menunjang Kecakapan Hidup Siswa*. Depdiknas, Jakarta 2003.
- Sutomo, Usaman. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. IAIN Sunan Gunung Djati, Cirebon 1984.
- Sanaky, Hujair, AH. *Paradigma Pendidikan Islam*. Safiria Indonesia Press, UII 2003.
- \_\_\_\_\_. *Diktat Penelitian. Mata Kuliah S2 MSI UII*, Yogyakarta 2004.
- Suyata. *Perbaikan Mutu Pendidikan Transformasi Sikalah dan Implikasi Kebijakan*. Pidato Dies ke XXXIV Universitas Negeri Yogyakarta, 1998.
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Cet. I. PT Grasindo, Jakarta 2002.
- Tony, Bush and Marianne Coleman. *Leadership and Strategic Management in Education*. PCP, London 2000.
- Taliziduhu, Ndraha. *Pergantian Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta 1999.
- Tafsir, Ahmad. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Remaja Rosdakarya, Bandung 1998.
- UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Cet. I. Sinar Grafika Offset, Jakarta 2003.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya, Bandung 2002.
- Uhbiyati, Nur. *Ilmu Pendidikan Islam*. Pustaka Setia 199.

Wahjosumidjo. *Teori Kepemimpinan dan Dasar-dasar Manajemen*. LAN, 2000.

\_\_\_\_\_. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2001.

Yahya, Muhtar. *Perpindahan-perpindahan Kekuasaan di Timur Tengah sebelum Lahir Agama Islam*. Bulan Bintang, Jakarta 1985.

Yatim, Badri. *Sejarah Peradaban Islam*. Raja Grafindo Persada, Jakarta 1998.

Zaini Hisyam, dkk. *Strategi Pembelajaran Aktif*. IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta 2004.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



DEPARTEMEN AGAMA  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BREBES**

Jl. Jenderal Soedirman Km. 01 Telp. (0289) 430056 Laren  
Kec. Bumiayu Kab. Brebes

**KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BREBES**

Nomor : Ma.11.50/KP.00.6/159/2004

*tentang*

**PEMBAGIAN TUGAS GURU DALAM KEGIATAN PROSES  
BELAJAR MENGAJAR, PENETAPAN DAN PENGANGKATAN WAKIL KEPALA  
MADRASAH, KOORDINATOR BIMBINGAN PENYULUHAN,  
KOORDINATOR BIMBINGAN KARIR, PEMBINA,  
WALI KELAS, DAN GURU PIKET  
SEMESTER GASAL – TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

- MENIMBANG** : Bahwa dalam rangka memperlancar dan meningkatkan pelaksanaan proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes perlu menetapkan tugas-tugas guru.
- MENINGGAT** :
1. Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1990
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990
  4. Keputusan Menpan Nomor 27 Tahun 1989
  5. Surat Edaran Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 1982
  6. Surat Edaran bersama Menteri Agama RI dan Kepala Badan Administrasi Negara Nomor 262 Tahun 1990 dan Nomor 4/SE/1990 tentang Angka Kredit Jabatan Guru dalam Lingkungan dan Wewenang Departemen Agama
  7. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 3/3 Tahun 1993 tentang Kurikulum Madrasah Aliyah 1994
  8. Keputusan Ditjen Bimbingan Islam Nomor 13/IV/PP.00/ED/1961/1998 tanggal 28 Mei 1998
  9. Kalender Pendidikan Tahun Pelajaran 2003/2004
  10. Keputusan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes Nomor Ma.11.50/KP.00.6/152/2004

**MEMUTUSKAN**

- PERTAMA** : Menetapkan Pembagian Tugas Guru dalam kegiatan proses belajar mengajar Semester Gasal Tahun Pelajaran 2004/2005, seperti tersebut dalam lampiran I surat keputusan ini.
- KEDUA** : Menetapkan Jadwal Pelajaran Semester Gasal Tahun Pelajaran 2004/2005 seperti tersebut dalam lampiran II surat keputusan ini.
- KETIGA** : Menetapkan dan mengangkat Wakil/Pembantu Wakil Kepala Madrasah seperti tersebut dalam lampiran III surat keputusan ini.
- KEEMPAT** : Menetapkan dan mengangkat Koordinator serta Guru Bimbingan Penyuluhan seperti tersebut dalam lampiran IV surat keputusan ini.
- KELIMA** : Menetapkan dan mengangkat Koordinator serta Guru Bimbingan Karir seperti tersebut dalam lampiran V surat keputusan ini.

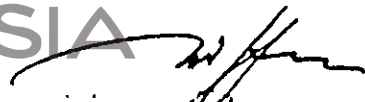
- KEENAM : Menetapkan dan mengangkat Pembina seperti tersebut dalam lampiran VI surat keputusan ini.
- KETUJUH : Menetapkan dan mengangkat Wali kelas-wali Kelas seperti tersebut dalam lampiran VII surat keputusan ini.
- KEDELAPAN : Menetapkan dan menugaskan guru piket seperti tersebut dalam lampiran VIII surat keputusan ini.
- KESEMBILAN : Menetapkan dan menugaskan para Wakil Kepala Madrasah/Pembantu Waka/Koordinator BP – BK untuk piket Waka seperti tersebut dalam lampiran IX surat keputusan ini.
- KESEPULUH : Menetapkan Jadwal Kegiatan Ekstra Kurikuler seperti tersebut dalam lampiran X surat keputusan ini.
- KESEBELAS : Struktur Organisasi sebagaimana tercantum dalam lampiran surat keputusan ini serta melaporkan pelaksanaan tugasnya secara tertulis dan berkala kepada Kepala Madrasah.
- KEDUABELAS : Apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diubah dan dibetulkan sebagaimana mestinya.
- KETIGABELAS : Keputusan ini berlaku mulai awal Semester Gasal Tahun Pelajaran 2004/2005.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

  
Drs. H. CHULIORI AFANDI  
NIP. 150219498

Tembusan :

1. Yth. Kepala Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah di Semarang;
2. Yth. Pengawas Pendidikan Agama Islam Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah untuk Brebes;
3. Yth. Kepala Kandepag Kabupaten Brebes;
4. Guru yang bersangkutan.



**DAFTAR NAMA WAKIL KEPALA  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

NO	NAMA DAN NIP	JABATAN	KETERANGAN
1	Drs. SOKHIBI NIP. 150266715	Waka Bidang Kurikulum	
2	SUWARSO, S.Ag. NIP. 150215570	Waka Bidang Kesiswaan	
3	EDDY SUALI, S.Ag. NIP. 150218263	Waka Bidang HUMAS	
4	MUH. DJAHRI, S.Ag. NIP. 150204260	Waka Bidang Sarana Prasarana	
5	ABDUL QODIR, S.Pd. NIP. 150280848	Pembantu Waka Bidang Kurikulum	

Bumiayu, 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. H. Chudfori Afandi

NIP. 150219498



**DAFTAR PETUGAS BIMBINGAN PENYULUHAN  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

NO	TUGAS	NAMA
1	Koordinator Bimbingan Penyuluhan (BP)	H.Moch. Chusen Ch., A.Md.Ag.
2	Anggota	1. Moh. Soleh, S.Pd. 2. Drs. Akhmad Khierudin 3. Syadzali Rosyid, S.Ag. 4. Dra. Ida Royanah

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. H. Chudlori Afandi  
NIP. 150219498



**DAFTAR PETUGAS BIMBINGAN KARIR  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

---

NO	TUGAS	NAMA
1	Koordinator Bimbingan Karir ( BK )	Drs. Abdulchanan, S.IP.
2	Anggota	Seluruh Wali Kelas



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. H. Chudlori Afandi  
NIP. 150219498





**DAFTAR NAMA WALI KELAS  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

NO	NAMA	WALI KELAS PADA	KETERANGAN
1	AMIR HAMZAH, SE., S.Pd.	I. 1	
2	LAILATUN, S.Pd.	I. 2	
3	UMAR EFFENDI, S.Pd.	I. 3	
4	SHOLEHUDDIN, S.Ag.	I. 4	
5	Drs. AKH. KHAERUDIN	II. 1	
6	JAMALI, S.Pd.	II. 2	
7	ABDUL BASIT, S.Ag.	II. 3	
8	IMAN SULTONI, S.Pd.	II. 4	
9	Dra. IDA ROYANAH	III IPA	
10	MOLI. SOLEHI, S.Pd.	III IPS 1	
11	A. LUKMANUDIN, S.Pd.	III IPS 2	
12	SYADZALI ROSYID, S.Ag.	III IPS 3	

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. F. Chudori Afandi  
NIP. 150219498



**DAFTAR GURU PIKET  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

NO	HARI	NAMA GURU PIKET	KETERANGAN
1	SENIN	ASIKIN, S.Pd.	
2	SELASA	AMIR HAMZAH, SE., S.Pd.	
3	RABU	MOH. SOLEH, S.Pd.	
4	KAMIS	IMAN SULTONI, S.Pd.	
5	JUM'AT	UMAR EFFENDI, S.Pd.	
6	SABTU	SYADZALI ROSYID, S.Ag.	

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. H. Chudlori Afandi  
NIP. 150219498



**DAFTAR PIKET WAKIL KEPALA MADRASAH  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005**

NO	HARI	NAMA WAKIL KEPALA	KETERANGAN
1	SENIN	Drs. SOKHIBI	
2	SELASA	EDDY SUALI, S.Ag.	
3	RABU	MUH. DJAHRI, S.Ag.	
4	KAMIS	SUWARSO, S.Ag.	
5	JUM'AT	ABDUL QODIR, S.Pd.	
6	SABTU	H. MOCH. CHUSEN CH., A.Md.Ag.	

Ditetapkan di : Bumiayu  
Pada tanggal : 07 Juni 2004

Kepala,

Drs. H. Chudlori Afandi  
NIP. 150219498



JADWAL KEGIATAN EKSTRA KURRIKULER  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BREBES**  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005  
( SEMESTER GASAL )

Lampiran : X

NO	NAMA KEGIATAN	PEMBINA	HARI	WAKTU	TEMPAT	KELAS	KETERANGAN
1	KOMPUTER	1. YUSUF WIBISONO 2. AKH. MUASISSUDIN	SENIN s.d. SABTU	14.00 - 17.00	MAN 2 BREBES	I & II	
2	Tata Rias/Tata Boga	ISTIANAH	SELASA	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
3	TATA BUSANA	IDA MURWANINGSIH, S.Pd.	RABU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
4	K R R	Dra. AMANAH	RABU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
5	OLAH RAGA	HERRY BAKHTIAR, S.Pd.	KAMIS	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
6	TATA BUSANA	LILIK MARIYA, S.Pd.	JUMAT	11.30 - 13.30	MAN 2 BREBES	I & II	
7	PRAMUKA	1. IMAN SULTON, S.Pd. 2. ANIRATNAWATI, S.Pd.	SABTU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
8	KHADROH/QOSIDAH	1. SITI ROFIQOH 2. TRI YULI ASTUTI 3. ROISAH	JUMAT	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	

Buminyu, 07 Juni 2004  
Kepala MAN 2 Brebes,

Drs. H. Ghidloni Afandi  
No. 150219499



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI 2 BREBES  
TAHUN PELAJARAN 2004/2005  
( SEMESTER GASAL )

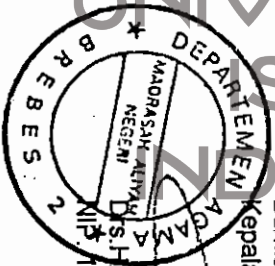
NO	NAMA KEGIATAN	PEMBINA	HARI	WAKTU	TEMPAT	KELAS	KETERANGAN
1	KOMPUTER	1. YUSUF WIBISONO 2. AKH. MUASISSUDIN	SENIN s.d. SABTU	14.00 - 17.00	MAN 2 BREBES	I & II	
2	Tata Rias/Tata Boga	ISTANAH	SELASA	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
3	TATA BUSANA	IDA MURWANINGSIH, S.Pd.	RABU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
4	K R R	Dra. AMANAH	RABU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
5	OLAH RAGA	HERRY BAKHTIAR, S.Pd.	KAMIS	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
6	TATA BUSANA	LILIK MARIYA M., S.Pd.	JUMAT	11.30 - 13.30	MAN 2 BREBES	I & II	
7	PRAMUKA	1. IMAN SULTONI, S.Pd. 2. ANI RATNAWATI FD., S.Pd.	SABTU	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	
8	KHADROH/QOSIDAH	1. SITI ROFIQOH 2. TRI YULI ASTUTI 3. ROISAH	JUMAT	14.00 - 16.00	MAN 2 BREBES	I & II	

Bumiyah, 07 Juni 2004  
Kepala MAN 2 Brebes,

Dra. H. Cholidori Afandi  
N<sup>o</sup>. 150219498

**DATA KELULUSAN  
MADRASAH ALIYAH NEGERI BREBES 2**

Keterangan	Tahun Kelulusan										Persentase Kelulusan
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Jumlah Siswa Lulus	43	47	52	57	105	114	120	145	167	152	100%
Melanjutkan Kuliah	7	9	12	10	17	23	31	42	47	49	100%
Kerja	10	17	10	11	20	41	25	26	36	27	100%
Kursus	2	1	7	13	20	30	20	21	21	15	100%
Tidak Melanjutkan	24	20	23	23	38	20	55	66	63	61	100%
Jumlah	86	94	104	114	210	228	251	300	334	304	



Kepala  
Bumiayu, 13 Oktober 2005  
Drs. H. Chudlofi Afandi  
NIP. 150219498



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
YOGYAKARTA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Telp. (0274) 523637 Fax. (0274) 523637 Yogyakarta, E-mail:msl\_uil@yahoo.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 173/PS-MSI/III/2005  
Lamp. : 1 (satu) lembar  
Hal : *Permohonan Bimbingan  
Tesis*

Yogyakarta, 22 Maret 2005

Kepada Yth.  
Bapak Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA  
di -  
tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Magister Studi Islam (S-2) Program Pascasarjana Universitas Islam  
Indonesia Yogyakarta memberitahukan bahwa :

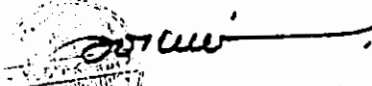
Nama : **Abd. Halim**  
No. Mhs : 03913038  
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Diwajibkan untuk melakukan penyusunan Tesis dengan Judul :  
"MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ETOS KERJA  
PADA MAN 2 BREBES DI BUMIAYU"  
Sehubungan dengan hal tersebut, kami mengharap kesediaan  
Bapak untuk menjadi Pembimbing Tesis mahasiswa tersebut di  
atas.

Demikian, atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima  
kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Ketua Program,  
u.b. Kabid Akademik

  
Drs. H. Asmuni, MA



DEPARTEMEN AGAMA  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI BREBES 2**

Jl. Jenderal Soedirman Km. 01 Telp./Fax. (0289) 430056 Laren  
Kec. Bumiayu Kab. Brebes 52273

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Ma.11.50/PP.00.6/363/2005

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Brebes 2 menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama	: ARDIJI HAKIM
N I M	: 011110111
Alamat	: Pangebatan Bumiayu
Jabatan	: Mahasiswa S2 UII Yogyakarta
Konsentrasi	: Pendidikan Islam

telah mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Brebes 2 dalam rangka Penyelesaian Tesis dengan judul "**Manajemen Sumber Daya Manusia dan Etos Kerja Madrasah Aliyah Negeri Brebes 2 di Bumiayu**" semenjak bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2005.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bumiayu, 10 September 2005  
Kepala,



Drs/ H. Chudlori Afandi  
NIP. 150219498

## CURRICULUM VITAE

- Nama : ABDUL HALIM
- Tempat/Tgl. Lahir : Brebes, 27 Februari 1956
- Agama : Islam
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Alamat : Desa Pangebatan RT. 05 RW. 07  
Kec. Bantarkawung, Kab. Brebes
- Riwayat Pendidikan : 1. SDN Pangebatan 02, tahun 1970.  
2. MTs. N Babakan, tahun 1973.  
3. MAN Babakan, tahun 1976.  
4. Sarjana Muda IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta, tahun 1981.  
5. Sarjana IAIN Sunan Gunung Jati, Bandung, tahun 1987.  
6. Magister Studi Islam UII, tahun 2005.
- Riwayat Pekerjaan : 1. Karyawan Deppen Kodya Tegal, 1982.  
2. Ka Subsidi Cerdis Deppen Kodya Tegal, 1987 s/d 2000.  
3. Kasi IPTEK Dinas P dan K Kodya Tegal, tahun 2000 s/d 2001.  
4. Karyawan Depag 2001 s/d 2003.  
5. Ka KUA Kec. Bantarkawung 2004 – sekarang.  
6. Dosen STAIBN Tegal 1989 s/d sekarang.
- Istri : NURHAYATI
- Pekerjaan : Wiraswasta/Dagang
- Alamat : Desa Pangebatan RT. 05 RW. 07  
Bantarkawung, Brebes
- Anak : 6 orang anak:  
- 4 orang laki-laki  
- 2 orang perempuan.