



PROGRAM
PASCASARJANA

U
P
D
U

Jurnal Pendidikan Islam Volume: 1, No. 1 Tahun 1, Agustus 2007

tadzkirah

UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI DARUL 'ULUM JOMBANG

Menyoal Sistem Pendidikan Kita

H. Ahmad Zahro

Peranan Guru Pembimbing

H. Imam Bawani

Pendidikan Tinggi Agama Islam di Era Globalisasi

H. Ridlwan Nasir

Aswaja Dalam Pergulatan Islam Indonesia

H. Nur Syam

Pengembangan Interelasi PAI dan PPKN di Madrasah

H. Muhaimin

Penelitian Kuantitatif Ditinjau dari Pengelompokan Temuan, Pendekatan Explorasi Masalah dan Analisis Data

H. Amat Mukhadis

Karakteristik dan Pengembangan Profesi dan Karier untuk Meningkatkan Sumber Daya Guru dan Kepala Sekolah di Madrasah Swasta.

Hj. Nurul Ulfatin

Pengembangan Desain Instruksional

H. Dwi Agus Sujimat

Perguruan Tinggi, Peran, Tantangan dan Perencanaan Strategi

Syamsul Ma'arif

Pemikiran Paradigmatik Tentang Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam

M. Ansor Anwar

ISSN 1978-6425

Jurnal Pendidikan Islam
“tadzkirah”

PROGRAM PASCASARJANA

Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum
(UNIPDU)
Jombang

Pengantar Redaksi

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillah, setelah cukup lama ditunggu kehadirannya dan cukup berliku-liku prosesnya, Jurnal Pendidikan Islam "tadzkirah" Program Pascasarjana Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (UNIPDU) Jombang dapat hadir di hadapan pembaca saat ini.

Dalam Edisi perdana ini, Jurnal Pendidikan Islam "tadzkirah" mengacu tulisan para pakar di bidang masing-masing, mencakup : Menyoal Sistem Pendidikan Kita, Peranan Guru Pembimbing, Pendidikan Tinggi Agama Islam di Era Globalisasi, Aswaja Dalam Pergulatan Islam Indonesia, Pengembangan Interpelasi PAI dan PPKN di Madrasah, penelitian Kuantitatif Ditinjau Dari Pengelompokan Temuan, Pendekatan Eksplorasi Masalah dan Analisis Data, Karakteristik dan Pengembangan Profesi dan Karier Untuk Meningkatkan Sumber Daya Guru dan Kepala Sekolah di Madrasah Swasta, Pengembangan Desain Instruksional, Perguruan Tinggi, Peran, Tantangan dan Perencanaan Strategi, Pemikiran Paradigma Tentang Pengembangan Pendidikan Islam.

Sebagai edisi perdana, tentunya besar kemungkinan ditemukan kekurangan bahkan kesalahan di sana-sini. Karena itu kritik konstruktif para pembaca amat diharapkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Jombang,.....Agustus 2007

Redaksi

PROGR
Universitas Pesantren T

(Rek

H. M. Zaimudo
H. M. Zulfik
H. Isrofil
H. Ahmad

Wal
M.

Pe

Pe

Ir

Jur

Diterbitkan oleh Program
Da
Peterongan Jomban

DAFTAR ISI:

▪ Menyoal Sistem Pendidikan Kita	
H.Ahmad Zahro.....	5
▪ Metodologi Pembelajaran Agama Islam (Antara Realitas dan Idealitas)	
H. Imam Bawani.....	14
▪ Pendidikan Tinggi Agama Islam di Era Globalisasi	
H. M. Ridlwan Nasir.....	21
▪ Aswaja Dalam Pergulatan Islam Indonesia	
H. Nur Syam.....	28
▪ Pengembangan Interelasi PAI dan PKN di Madrasah	
H. Muhaimin.....	36
▪ Pengembangan Desain Instruksional	
H. Dwi Agus Sudjimat.....	52
▪ Penelitian Kuantitatif Ditinjau dari Pengelompokan Temuan, Pendekatan Eksplorasi Masalah dan Analisis Data	
H. Ahmad Mukhadis.....	80
▪ Karakteristik dan Pengembangan Profesi dan Karier Untuk Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Guru dan Kepala Sekolah di Madrasah Swasta	
Hj. Nurul Ulfatin.....	106
▪ Perguruan Tinggi: Peran, Tantangan dan Perencanaan Strategik	
Syamsul Ma'arif.....	125
▪ Pemikiran Paradigmatik Tentang Pengembangan Pendidik Tinggi Islam	
M. Ansor Anwar.....	134

MENYOA

A. MUKADDIMAH

"Rendahkah
Bagaimana tidak,
berada pada perin
tingkat di bawah
Colsultation (PER
peringkat 12 dari
bawah Vietnam (S
Mengenai ler
perguruan tinggi
berada di peringk
Asia dan Australia
di negeri ini, tern
universitas yang
Bagaimana halny
lingkungan LP. M
Namun sung
individual bangsa
Politeknik Elekt
internasional di Je
dari seluruh dunia
SMA kita juga
Internasional (IPH
pemuda Indonesia
cumlaude, bahkan
(Samani, 2003, 1
Bung Karno, M.
Nurcholish Madji
Terjadi kead
dan kualitas insti
Indonesia mampu
tidak? Dapat di
Indonesia itu u
kelembagaan penc

Prof. DR. H. Ahmad
Ampel Surabaya, Dir
UNIPDU Jombang.

KARAKTERISTIK DAN PENGEMBANGAN PROFESI DAN KARIER UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA GURU DAN KEPALA SEKOLAH DI MADRASAH SWASTA

Oleh : Nurul Ulfatin¹

A. PENDAHULUAN

Abstrak: Guru dan kepala sekolah merupakan aset penting dalam sistem pendidikan di Indonesia. Namun, kualitas guru umumnya masih rendah, terlebih guru yang bertugas di lembaga pendidikan berjenis madrasah swasta. Permasalahan guru sudah lama mengemuka, dan sampai sekarang belum terpecahkan. Pada era desentralisasi sekarang ini permasalahan guru merupakan bagian inti dari manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. Serangkaian permasalahan guru yang penting untuk dicermati dan dianalisis adalah terkait dengan pengembangan profesi dan karier. Pengembangan profesi dan karier adalah wujud dari pembinaan dan pengembangan guru sesuai dengan yang diamanatkan oleh undang-undang guru dan dosen. Di lembaga pendidikan jenis madrasah swasta, pengembangan profesi dan karier guru perlu dibahas secara lebih khusus karena di dalamnya terdapat permasalahan yang relatif lebih kompleks jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan jenis lain. Ada tiga strategi tahapan yang ditawarkan dalam pengembangan profesi dan karier untuk meningkatkan kualitas guru. Pertama, menganalisis karakteristik guru, terutama terkait dengan kondisi 'given' yang secara manajerial dapat mengganggu percepatan peningkatan kualitas guru. Kedua, pengembangan profesi dalam bentuk *in-service training* dan *in-service education*, terutama dikaitkan dengan proses dan prosedur pengembangannya dengan merumuskan program dan standar pengukuran untuk menjamin kualitas yang dapat menunjang peningkatan mutu pendidikan. Ketiga, promosi kepala sekolah sebagai salah satu bentuk pengembangan karier tidak hanya berfungsi sebagai wujud regenerasi kepemimpinan formal, tetapi juga berfungsi sebagai strategi penataan manajemen peningkatan mutu sekolah.

Kata kunci: sumber daya guru, guru madrasah swasta, pengembangan profesi, pengembangan karier

Prof. DR. Hj. Nurul Ulfatin, M.Pd. Adalah Guru Besar PPs UNM dan Dosen PPs Unipdu Jombang.

Tahun 2005
Peraturan Presid
Jangka Menenga
dalam RPJNM
yaitu: (1) mewuj
(2) mewujudkan
(3) mewujudkan
mewujudkannya,
manusia yang be
meningkatkan k
terhadap bangsa l

Satu wadah
daya manusia y
Penyelenggaraan
pendidikan (pers
pembangunan p
direncanakan ole
oleh Departemen
pemerintahan na
Pendidikan Nasio
berbagai tantanga
kinerja kelembaga
dan perluasan ak
saing, (3) penataa
(4) peningkatan p
pendidikan nasior
telah dimulai d
pendidikan sebag
Reformasi politik
Undang Nomor 2
Undang-Undang
Undang-undang
kepemerintahan d
dengan member
Pendidikan yang
kemudian dialihk
Pengelolaan pend
daerah ini dima
efektivitas manaj
memperbaiki kine
Sebagai ko
desentralisasi pen
nasional dituntu

Tahun 2005, Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 7 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2004–2009. Di dalam RPJMN diamanatkan tiga misi pembangunan nasional, yaitu: (1) mewujudkan negara Indonesia yang aman dan damai; (2) mewujudkan bangsa Indonesia yang adil dan demokratis; dan (3) mewujudkan bangsa Indonesia yang sejahtera. Untuk mewujudkannya, bangsa kita harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga setiap warga negara mampu meningkatkan kualitas hidup, produktivitas dan daya saing terhadap bangsa lain di dunia.

Satu wadah yang paling efektif untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah lembaga pendidikan. Penyelenggaraan praktik pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan (persekolahan) dilakukan dengan mengikuti arah pembangunan pendidikan nasional sebagaimana yang telah direncanakan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan sebagian oleh Departemen Agama sebagai pemegang amanah tata kelola pemerintahan nasional. Dalam rencana strategis Departemen Pendidikan Nasional (2005), arah pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan serius, terutama dalam upaya meningkatkan kinerja kelembagaan. Kinerja tersebut mencakup: (1) pemerataan dan perluasan akses, (2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing, (3) penataan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik, dan (4) peningkatan pembiayaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja pendidikan nasional, diperlukan suatu reformasi menyeluruh yang telah dimulai dengan kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan sebagai bagian dari reformasi politik pemerintahan. Reformasi politik pemerintahan ini tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 22/1999, yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-undang tersebut menandai perubahan radikal tata pemerintahan dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik, dengan memberikan otonomi yang luas kepada daerah. Pendidikan yang semula menjadi kewenangan pemerintah pusat kemudian dialihkan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Pengelolaan pendidikan yang menjadi wewenang pemerintah daerah ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pendidikan, sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerja pendidikan nasional.

Sebagai konsekuensi diterapkannya otonomi dan desentralisasi pendidikan, sistem penyelenggaraan pendidikan nasional dituntut untuk melakukan berbagai perubahan,

penyesuaian, dan pembaharuan. Perubahan ini diperlukan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang otonom dan demokratis, serta memberi perhatian pada keberagaman dan mendorong partisipasi masyarakat, tanpa kehilangan wawasan nasional. Merujuk pada salah satu tantangan kinerja pendidikan nasional di atas, maka yang menjadi persoalan besar adalah belum optimalnya pemberdayaan sumberdaya guru untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kondisi sumberdaya manusia di bidang pendidikan secara umum masih tergolong rendah. Secara eksternal, ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan belum memadai baik secara kuantitas maupun kualitas. Di samping itu, pada sisi lain kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan juga belum berimbang jika dibandingkan dengan tenaga profesional lainnya. Hal ini berdampak pada proses penyelenggaraan pembelajaran yang belum berjalan efektif dan efisien.

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud sumber daya manusia bidang pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususan, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan ini bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Yang tergolong tenaga kependidikan ini antara lain staf administrasi, pustakawan, teknisi, dan sebutan lain sesuai dengan kekhususan kegiatannya.

B. GAMBARAN SUMBER DAYA GURU DI INDONESIA

Rendahnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia bidang pendidikan dapat dilihat dilihat dengan jelas terutama sampai tahun terakhir ini. Sebagaimana yang dilaporkan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan, Departemen Pendidikan Nasional (Balitbang Depdiknas) tahun 2005, sampai dengan tahun 2002/2003 terdapat sekitar 2,7 juta guru dari jenjang pendidikan pra-sekolah hingga menengah, baik pada sekolah negeri maupun swasta. Namun jumlah tersebut belum memadai jika dibandingkan dengan jumlah peserta didiknya. Oleh karena itu, masih

diperlukan sekitar 1 juta guru dan peserta didik.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, pemerintah telah meningkatkan kependidikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga dapat meningkatkan mutu pendidikan sebagai salah satu prioritas nasional, berhubung dengan gambaran data yang menunjukkan bahwa penambahan 400 ribu guru untuk mengatasi kekurangan guru yang ada pada tahun 2004/2005 adalah 71.309 orang. Dengan PNS baru yang akan masuk, maka total pendidik dan tenaga kependidikan berjumlah sekitar 1,7 juta orang, dengan kekurangan guru 427.903 orang, maka kebutuhan guru pada tahun 2004/2005 adalah 1,3 juta orang. Kalau ditambah dengan kebutuhan guru untuk menuntaskan Program Wajib Belajar 9 tahun, maka dibutuhkan sekitar 1,5 juta orang.

Kekurangan guru ini akan berdampak terhadap siswa yang akan diterima. Rasio guru terhadap siswa di MI = 16, SMP = 14, dan SMK = 14. Rasio ini jika dilihat berdasarkan jumlah guru dan siswa yang ada. Namun, jika dilihat dari segi kualitas, maka bukti adalah mutu pendidikan di kota-kota, kurangnya mutu pendidikan menengah dengan rata-rata mutu pendidikan menengah (Depdiknas, 2005).

diperlukan sekitar 400 ribu orang lagi untuk memenuhi rasio guru dan peserta didik (Depdiknas, 2005).

Untuk mengatasi kekurangan jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan tersebut, pemerintah telah berusaha menambah tenaga pendidik, khususnya guru. Namun, upaya tersebut belum juga dapat memenuhi kekurangan guru di setiap jenjang pendidikan sebagai akibat banyaknya guru yang mencapai usia pensiun, berhenti, mutasi, dan meninggal dunia. Sebagai gambaran dapat dicontohkan bahwa di SMP saja, setiap tahun ada tambahan 400 ribu murid baru. Oleh karena itu, untuk mengatasi kekurangan guru, maka mulai tahun 2003 telah dilakukan pengadaan guru bantu yang mencapai jumlah 190.332 orang dan pada tahun 2004 juga dilakukan pengadaan guru bantu sekitar 71.309 orang. Dari jumlah pengadaan guru bantu ditambah dengan PNS baru non-guru bantu yang berjumlah sekitar 38.533, maka total penambahan guru selama tahun 2003 dan 2004 berjumlah sekitar 300.174 orang. Apabila ditambah dengan kekurangan guru tahun 2002/2003 maka jumlahnya menjadi 427.903 orang, belum lagi apabila ditambah dengan guru yang pensiun pada tahun 2003 yang berjumlah sekitar 29.937 orang, maka kebutuhan guru untuk tahun 2004 yaitu 157.666 orang. Kalau ditambah dengan jumlah guru yang pensin, maka kebutuhan guru tahun 2005 menjadi 218 ribu orang. Dalam rangka menuntaskan Program Wajar Dikdas 9 Tahun, dimana sekitar 400 ribu anak usia 13-15 tahun akan memasuki jenjang SMP/MTs dibutuhkan sekitar 25 ribu guru setiap tahunnya.

Kekurangan guru tersebut apabila dilihat dari rasio guru terhadap siswa akan menjadi kontras. Tabel 1 menunjukkan rasio guru terhadap siswa pada jenjang TK = 13, SD = 21, MI = 16, SMP = 17, MTs = 11, SMA = 14, MA = 9, dan SMK = 14. Rata-rata rasio guru terhadap siswa tersebut, jika dilihat berdasarkan standar nasional pendidikan, maka jumlah guru pada jenjang tersebut sudah sangat ideal. Namun, jika dianalisis lebih jauh, ternyata rasio ini tidak diikuti oleh pendayagunaan guru secara efisien. Sebagai bukti adalah masih terjadinya penumpukan guru di daerah perkotaan, kurikulum yang sangat terspesialisasikan pada pendidikan menengah, dan banyaknya sekolah dasar kecil dengan rata-rata jumlah murid di bawah 100 orang (Depdiknas, 2005).

Tabel 1
Rasio Pendidikan, Tahun 2002/2003

No	Jenjang Pendidikan	Siswa/ Sekolah	Siswa/ Guru	Siswa/ Kelas	Kelas/ R. Kelas	Guru/ Sekolah
1	TK	39	13	20	0.97	3
2	SLB	45	4	4	1.78	10
3	SD+MI	172	20	26	1.14	8
	a. SD	177	21	26	1.13	8
	b. MI	136	16	22	1.15	9
4	SMP+MTs	307	15	39	1.00	21
	a. SMP	376	17	40	1.02	22
	b. MTs	181	11	35	0.94	17
5	SM+MA	354	13	36	1.07	27
	a. SMA	391	14	38	1.02	29
	b. MA	184	9	30	0.99	20
	c. SMK	425	14	36	1.19	30
6	PT+PTAI	1.278	15	-	-	88
	a. PT	1,267	14	-	-	91
	b. PTAI	1,518	20	-	-	78
	c. PTK	690	18	-	-	38

Selain rasio guru terhadap siswa, analisis kelemahan SDM bisa dilihat dari tingkat kualifikasinya. Pada Tabel 2, kualifikasi guru ditinjau dari ijazah tertinggi masih menunjukkan keragaman, khususnya untuk jenjang TK dan SD dimana guru dengan kualifikasi sarjana (S1) masih dalam persentase yang sangat kecil, yaitu 3,88% dan 8,30%. Untuk TK persentase terbesar adalah mereka dengan latar belakang pendidikan di bawah D1, sedangkan untuk SD mayoritas pendidikan berlatar belakang D1 dan D2. Sementara, untuk jenjang pendidikan tinggi, persentase pengajar dengan ijazah sarjana (S1) lebih dari 50%. Hal ini menunjukkan kondisi yang kurang baik dibandingkan dengan ijazah pendidik pada SMA dan SMK dengan latar belakang S1 lebih dari 60%.

Tabel 3.2
Kualifikasi Pendidik, Tahun 2002/2003

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Guru	Ijazah Tertinggi				
			< D1 (%)	D2 (%)	D3 (%)	Sarjana (%)	S2/S3 (%)
1	TK/RA	137.069	90,57	5,55	-	3,88	-
2	SLB	8.304	47,58	-	5,62	46,35	0,45
3	SD-MI	1.234.927	49,33	40,14	2,17	8,30	0,05
4	SMP-MTs	466.748	11,23	21,33	25,10	42,03	0,31
5	SM	452.255	2,06	1,86	26,37	69,39	0,33
6	SMA-MA	230.114	1,10	1,89	23,92	72,75	0,33
7	SMK	147.559	3,54	1,79	30,18	64,16	0,33
8	PT	236.286	-	-	-	56,54	43,46

Masalah lain Dalam kaitannya menyebutkan bahwa masih cukup tin 609.217 orang (4). Sementara, pada yang tidak layak 43%. Ketidaklaya kualifikasi latar b antara bidang kea Kondisi semacam sekolah menenga

Guru dan Kepala

No.	Jenjang Pendidikan	
1	SD	a. Layak
		b. Tidak Layak
	Jumlah	
2	SMP	a. Layak
		b. Tidak Layak
	Jumlah	
3	SMA	a. Layak
		b. Tidak Layak
	Jumlah	
4	SMK	a. Layak
		b. Tidak Layak
	Jumlah	

Masalah lain terkait dengan guru adalah kelayakan mengajar. Dalam kaitannya dengan ini, data Balitbang tahun 2004 (Tabel 3) menyebutkan bahwa persentase guru yang tidak layak mengajar masih cukup tinggi, terutama pada jenjang SD yaitu sekitar 609.217 orang (49,3%) baik pada sekolah negeri maupun swasta. Sementara, pada jenjang SMP, SMA dan SMK persentase guru yang tidak layak mengajar masing-masing adalah 36%, 33%, dan 43%. Ketidaklayakan mengajar guru ini di samping karena kualifikasi latar belakang pendidikan juga karena ketidaksesuaian antara bidang keahlian dengan bidang yang diajarkan (*mismatch*). Kondisi semacam ini masih banyak terjadi terutama pada jenjang sekolah menengah swasta dan madrasah aliyah.

Tabel 3
Guru dan Kepala Sekolah menurut Kelayakan Mengajar, Tahun 2002/2003

No.	Jenjang Pendidikan	Negeri	%	Swasta	%	Jumlah	%
1	SD						
	a. Layak	584,395	47.3	41,315	3.3	625,710	50.7
	b. Tidak Layak	558,675	45.2	50,542	4.1	609,217	49.3
	Jumlah	1,143,070	92.6	91,857	7.4	1,234,927	100.0
2	SMP						
	a. Layak	202,720	43.4	96,385	20.7	299,105	64.1
	b. Tidak Layak	108,811	23.3	58,832	12.6	167,643	35.9
	Jumlah	311,531	66.7	155,217	33.3	466,748	100.0
3	SMA						
	a. Layak	87,379	38.0	67,051	29.1	154,430	67.1
	b. Tidak Layak	35,424	15.4	40,260	17.5	75,684	32.9
	Jumlah	122,803	53.4	107,311	46.6	230,114	100.0
4	SMK						
	a. Layak	27,967	19.0	55,631	37.7	83,598	56.7
	b. Tidak Layak	20,678	14.0	43,283	29.3	63,961	43.3
	Jumlah	48,645	33.0	98,914	67.0	147,559	100.0

C. KARAKTERISTIK LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH SWASTA

Data sumber daya guru sebagaimana yang tertuang dalam Tabel (1, 2, dan 3) di atas, tidak dipilah antara data di lembaga pendidikan negeri dan swasta. Di samping itu juga tidak dipilah antara data di lembaga pendidikan jenis umum dan madrasah. Oleh karena itu, data tersebut belum cukup untuk mengungkap seberapa tinggi atau rendah kondisi sumber daya guru yang ada di lembaga pendidikan madrasah swasta. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa gambaran rendahnya kuantitas dan kualitas sumber daya guru di bidang pendidikan tampak lebih parah di madrasah swasta. Untuk mengetahui bagaimana dan mengapa hal itu bisa terjadi, maka perlu dilakukan analisis yang lebih dalam. Analisis harus dilakukan tidak hanya pada sumber daya manusianya, tetapi juga kelembagaannya.

Lembaga pendidikan yang bercirikan agama Islam dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu lembaga pendidikan di bawah koordinasi Departemen Pendidikan Nasional, misalnya SD, SMP, dan SMA, dan lembaga pendidikan di bawah koordinasi Departemen Agama, yaitu yang disebut madrasah, misalnya MI, MTs, dan MA. Ciri khas keagamaan umumnya bisa dilihat untuk melengkapi nama sekolahnya, misalnya SD Al Huda, MTs Al-Mukminun, dan sebagainya. Umumnya, sekolah yang bercirikan Agama Islam terutama yang tergolong jenis madrasah jumlahnya jauh lebih banyak dibandingkan dengan sekolah bercirikan agama Islam jenis lain. Sebagian banyak, sekolah berjenis madrasah ini dikelola oleh swasta atau masyarakat. Oleh karena itu, sebutan madrasah swasta cukup mewakili karakteristik yang terdapat di sekolah jenis tersebut. Madrasah swasta disebut juga sebagai perguruan swasta (Tilaar, 1995). Istilah "perguruan" ini sampai tahun 2002/2003 masih digunakan oleh Departemen Agama untuk menyebut salah satu bidang pengelolaan madrasah-madrasah di Kantor Departemen Agama (Kantor Depag Kabupaten Malang, 2003). Keberadaan madrasah swasta di dalam sejarah perkembangan sistem pendidikan nasional dapat dikatakan unik. Di dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1950 tentang Dasar-dasar Pendidikan dan Pengajaran, dirumuskan secara khusus tentang sekolah partikelir (swasta). Dalam Bab IX Pasal 13 ayat 1 disebutkan "atas dasar kebebasan tiap-tiap warga negara penganut suatu agama atau keyakinan hidup, maka kesempatan leluasa diberikan untuk mendirikan dan menyelenggarakan sekolah-sekolah partikelir". Pada ayat 2 disebutkan bahwa peraturan khusus tentang sekolah-sekolah partikelir ditetapkan dalam

undang-undang. Di
ini dengan jelas
perguruan swasta (t
yang khusus mengen
undang dan bukan
keputusan menteri.

Dalam usaha
pendidikan swasta
dibentuklah Majelis
MPS tersebut telah
perguruan swasta se
memiliki keunikan
pendidikannya, sesua
cita-citanya; (2) me
mempertahankan kep
(3) berjiwa perintis
berkepribadian. M
madrasah swasta mem
tahun 1980 juga tel
swasta. Dari delapan
secara khusus tent
didasarkan atas motiv
dan (2) berpola religiu

Dalam Undang
Sistem Pendidikan
perguruan swasta (ter
XIII mengenai peran
dinyatakan (1) m
berkesempatan yang
penyelenggaraan pend
pendidikan yang d
diindahkan. Di dalam
satuan pendidikan yan
masyarakat, berkedu
nasional. Pada ayat
menghargai setiap
diselenggarakan oleh
yang berlatar belakang

Selanjutnya, dal
tentang Sistem Pendi
pemilahan pengaturan
sekolah negeri, begitu
Justru sebaliknya, jiwa

undang-undang. Dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1950 ini dengan jelas dikemukakan betapa kuatnya keberadaan perguruan swasta (termasuk madrasah swasta), sebab peraturan yang khusus mengenai sekolah swasta ditetapkan dengan undang-undang dan bukan sekedar dengan peraturan pemerintah atau keputusan menteri.

Dalam usaha meningkatkan partisipasi perguruan/pendidikan swasta di dalam pembangunan, pada tahun 1971 dibentuklah Majelis Perguruan Swasta (MPS). Pada tahun 1980, MPS tersebut telah berhasil merumuskan ciri-ciri identitas dari perguruan swasta sebagai berikut: (1) setiap perguruan swasta memiliki keunikan dan ciri tersendiri dalam pelaksanaan pendidikannya, sesuai dengan asas-asas pandangan hidup dan cita-citanya; (2) memiliki jiwa perjuangan dan patriotisme, mempertahankan kepribadian dan memperjuangkan aspirasinya; (3) berjiwa perintis/pelopor; dan (4) terbuka, selektif dan berkepribadian. Melihat ciri-ciri tersebut, jelaslah bahwa madrasah swasta memiliki keunikan dan ciri-ciri yang khas. Pada tahun 1980 juga telah dirumuskan delapan prinsip perguruan swasta. Dari delapan prinsip itu, dua diantaranya menjelaskan secara khusus tentang madrasah, yaitu (1) pendiriannya didasarkan atas motivasi luhur dan misi yang berdasarkan agama, dan (2) berpola religius, kultural, kemasyarakatan dan nasional.

Dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sekolah-sekolah swasta atau perguruan swasta (termasuk madrasah swasta) diatur pada bab XIII mengenai peranserta masyarakat. Pada pasal 47 bab tersebut dinyatakan (1) masyarakat sebagai mitra pemerintah berkesempatan yang seluas-luasnya untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (2) ciri khas satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat tetap diindahkan. Di dalam penjelasan pasal ini dikatakan bahwa baik satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, berkedudukan sama dalam sistem pendidikan nasional. Pada ayat (2) dijelaskan bahwa yang dimaksud untuk menghargai setiap penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat memiliki ciri tertentu, seperti yang berlatar belakang keagamaan, kebudayaan, dan sebagainya.

Selanjutnya, dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tidak dinyatakan secara tegas pemilahan pengaturan antara sekolah atau perguruan swasta dan sekolah negeri, begitu juga antara sekolah umum dan madrasah. Justru sebaliknya, jiwa Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003

tersebut akan mengambil kebijakan pendidikan satu atas. Pemilahan dilakukan semata-mata pada tingkatan operasional penyelenggaraan pendidikan, sementara tuntutan standar nasional pendidikan dan ciri khas satuan pendidikan sama peluangnya untuk semua sekolah. Namun demikian, tidak bisa dipungkiri bahwa kondisi lebih parah tampak pada lembaga berjenis madrasah swasta. Untuk mengetahui penyebab rendahnya mutu sumberdaya manusia dan bagaimana pengembangannya, maka tetap diperlukan analisis situasi yang mewarnai lembaga berjenis madrasah swasta ini.

Selain mempunyai ciri khusus yang terkait dengan sejarah perkembangan sistem pendidikan nasional, madrasah swasta juga memiliki ciri khusus yang terkait dengan sistem penyelenggaraannya. Dalam era kebangkitan sebelum kemerdekaan, madrasah swasta berperan sebagai salah satu alat perjuangan untuk mencapai kemerdekaan, di samping sebagai bentuk layanan pendidikan keagamaan. Seperti yang telah dikemukakan oleh Tilaar (1995), pada era tersebut, perguruan swasta pada dasarnya merupakan alat berjuang bangsa Indonesia untuk mandiri dan terlepas dari berbagai ikatan dengan kebudayaan penjajah. Perguruan swasta bukan berdiri karena motif mencari keuntungan atau hanya untuk menjadi sesuatu yang lain dari pendidikan kolonial, tetapi secara sadar diarahkan untuk pembangunan kebangsaan atau pengembangan wawasan kebangsaan masyarakat dan bangsa Indonesia.

Pada masa setelah kemerdekaan sampai sekarang, penyelenggaraan madrasah swasta diorientasikan pada bentuk layanan pendidikan keagamaan. Secara organisatoris, madrasah swasta adalah salah satu jenis sekolah di bawah pengelolaan Departemen Agama. Madrasah Ibtidaiyah swasta misalnya, menurut Keputusan Menteri Agama Nomor 368 tahun 1993, adalah sekolah dasar (SD) yang berciri khas Agama Islam. Namun, dalam perjalanan perkembangan pendidikan, madrasah swasta memiliki perbedaan dengan sekolah-sekolah pada umumnya. Gejala yang terjadi di lapangan, banyak ditemukan madrasah swasta yang sekarang sudah disetarakan dengan sekolah umum. Proses penyetaraan itu memerlukan waktu yang panjang, dimulai dari bentuk pendidikan informal yang kemudian mengalami perkembangan sampai menjadi bentuk persekolahan. Seiring dengan itu, faktor sumber daya manusia yang ada di madrasah sangat mewarnai perilaku madrasah, sehingga keberhasilannya sebagai lembaga persekolahan yang disetarakan

dengan sekolah sumber daya ma

Selanjutnya, Maksud madrasah di l terlepas dari du internal dan fa pertumbuhan da dari dinamika eksternal, madra yang tengah demikian ini sec sumber daya gur

D. KARAKTERIS MADRASAH S

Yang dima adalah semua p Menurut Undang Pendidikan Nasi merupakan tenag melaksanakan pr dan melakukan pendidik ini adal instruktur, fasilita dengan kekhusus pendidikan. Baha pada karakteristik kepala sekolah. merupakan rangk dengan penyeleng sekolah.

Karakteristi dengan karakteris tentang karakteris dilihat dari beber Tahun 2005 tenta adalah mendidik, menilai, dan meng tugasnya, setiap akademik, dan pekerjaan atau keg penghasilan kehid

dengan sekolah umum sangat tergantung pada karakteristik sumber daya manusianya.

Selanjutnya, terkait dengan perkembangan madrasah tersebut, Maksu (2005) mengatakan bahwa perkembangan madrasah di Indonesia mengalami pasang surut yang tidak terlepas dari dua faktor yang saling mempengaruhi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan madrasah yang tidak dilepaskan dari dinamika masyarakat pendukungnya. Sedangkan faktor eksternal, madrasah tidak dapat dilepaskan dari dinamika politik yang tengah berkembang. Perkembangan madrasah yang demikian ini secara langsung berdampak pula pada perkembangan sumber daya gurunya.

D. KARAKTERISTIK SUMBER DAYA GURU DI MADRASAH SWASTA

Yang dimaksud sumber daya guru di madrasah swasta adalah semua personil yang tergolong pendidik atau guru. Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud Pendidik di madrasah merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, dan melakukan pembimbingan dan pelatihan. Yang tergolong pendidik ini adalah guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator, widyaiswara, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususan serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Bahasan sumber daya guru dalam tulisan ini dibatasi pada karakteristik dan pengembangan profesi dan karier guru dan kepala sekolah. Hal ini karena guru dan kepala sekolah merupakan rangkaian komponen inti yang langsung berkaitan dengan penyelenggaraan dan operasional proses pembelajaran di sekolah.

Karakteristik guru dan kepala madrasah swasta berbeda dengan karakteristik guru dan kepala sekolah lainnya. Uraian tentang karakteristik guru dan kepala di madrasah swasta dapat dilihat dari beberapa segi. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, tugas utama seorang guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Untuk melaksanakan tugasnya, setiap guru harus memenuhi kualifikasi profesional, akademik, dan kompetensi. Kualifikasi profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh guru menjadi sumber penghasilan kehidupan karena memiliki keahlian, kemahiran, dan

kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Kualifikasi akademik adalah pemenuhan ijazah jenjang pendidikan akademik sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal tempat penugasan. Kompetensi adalah pemenuhan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Dilihat dari ketiga unsur di atas, guru madrasah swasta dapat dikelompokkan menjadi dua. Kelompok pertama adalah guru-guru yang berlatar belakang pendidikan dari Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). Guru-guru yang termasuk kelompok pertama jumlahnya sangat sedikit dibandingkan dengan guru-guru kelompok kedua. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Ruminati, Ulfatin, Syafrawi, Sultoni, dan Djazimah (1996), yang menemukan bahwa guru madrasah swasta di wilayah kabupaten Malang, Jawa Timur lebih banyak (84%) berlatar belakang pendidikan agama dan pondok pesantren. Mereka bukan berlatar belakang pendidikan dari lembaga pendidikan tenaga kependidikan. Di samping itu, guru madrasah swasta hanya sedikit sekali (22,8%) yang berpendidikan perguruan tinggi (sarjana dari lembaga pendidikan tenaga kependidikan). Ini berarti bahwa guru-guru di madrasah swasta kebanyakan tidak memenuhi persyaratan suatu profesi, utamanya untuk memenuhi standarisasi pendidikan dan tenaga kependidikan sebagaimana yang dituntut oleh Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Karakteristik lain dari guru madrasah swasta dapat dilihat juga dari karakteristik keluarganya. Berdasarkan hasil penelitian Ulfatin (2004), kebanyakan guru madrasah swasta berasal atau bertempat tinggal tidak jauh dari daerah di sekitar sekolah. Mereka menjadi guru tidak semata-mata untuk mencari nafkah atau sebagai suatu profesi, tetapi sebagai wujud pengabdian terhadap agama. Pengabdian pada agama ini sebetulnya mengandung makna yang sangat baik, namun karena latar belakang pendidikan yang belum memadai, maka misi pengabdian saja tidak cukup banyak membantu keefektifan proses pembelajaran. Sebagai dampak dari itu, maka sebagian banyak mutu pendidikan di madrasah swasta tergolong rendah.

Karakteristik guru sebagaimana diuraikan di atas dapat digunakan pula untuk memprediksi karakteristik kepala sekolahnya. Karakteristik kepala madrasah swasta, dapat dilihat dari fungsi dan perannya. Jika dilihat dari asumsi atau dugaan yang dikemukakan oleh Campbell, Bridges, dan Nystrand (1987),

maka karakteristik ditemukan sebagai peran sebagai organisasi yang ada di organisasi komunikator, yaitu antara guru dengan p. Ketiga, kepala sek semua personil utam pemimpin pengajaran dengan tugas kepala Direktur Jenderal Pe mengeluarkan ram (Depdiknas, 2000). I tugas kepala sekolah komponennya di pendidik/educator, pe penyelia/supervisor, dan pembangkit minat Bertolak dari tugas ke kepala madrasah sw rendahnya latar bg dikemukakan di atas.

E. ALTERNATIF PEN DAYA GURU DI MA

Sesuai Undang-t dan Dosen, maka pem melalui dua jalur. pengembangan profe pengembangan karie pengembangan profes kompetensi kepribadi profesional yang dilat sistem kepegawaian, termasuk suatu promo cara mempromosikan pengangkatan seorang baik secara kepangkata dapat disebut sebaga Contohnya adalah seo sekolah atau guru yang madya. Menurut Miklo guru merupakan tahapan

maka karakteristik peran kepala madrasah swasta dapat ditemukan sebagai berikut. Pertama, kepala sekolah memiliki peran sebagai organisator, yaitu mengorganisir seluruh komponen yang ada di organisasi sekolahnya. Kedua, kepala sekolah sebagai komunikator, yaitu melaksanakan fungsi sebagai penghubung antara guru dengan pengurus yayasan, orang tua, dan masyarakat. Ketiga, kepala sekolah sebagai pemimpin, yaitu memimpin semua personil utamanya dalam menjalankan tugas di bidang pemimpin pengajaran dan kesiswaan. Pandangan lain yang terkait dengan tugas kepala sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah yang telah mengeluarkan rambu-rambu penilaian kinerja sekolah (Depdiknas, 2000). Dalam pedoman tersebut dijelaskan bahwa tugas kepala sekolah mencerminkan kinerja kepala sekolah yang komponennya ditekankan pada efektivitasnya sebagai pendidik/*educator*, pengelola/*manager*, pengurus/*administrator*, penyalia/*supervisor*, pemimpin/*leader*, pembaharu/*inovator*, dan pembangkit minat/*motivator* (EMASLIM) (Depdiknas, 2000). Bertolak dari tugas kepala sekolah ini, maka bagi sebagian besar kepala madrasah swasta sangat berat. Hal ini mengingat rendahnya latar belakang pendidikan sebagaimana yang dikemukakan di atas:

E. ALTERNATIF PENGEMBANGAN PROFESI SUMBER DAYA GURU DI MADRASAH SWASTA

Sesuai Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka pembinaan dan pengembangan guru dilakukan melalui dua jalur. Pertama, dilakukan pembinaan dan pengembangan profesi. Kedua, dilakukan pembinaan dan pengembangan karier. Yang dimaksud pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang dilakukan melalui jabatan fungsional. Dalam sistem kepegawaian, baik pengembangan profesi dan karier ini termasuk suatu promosi jabatan. Promosi ini dilakukan dengan cara mempromosikan sumber daya manusia dalam sistem pengangkatan seorang pegawai ke dalam jabatan yang lebih tinggi baik secara kepangkatan maupun secara struktural. Promosi juga dapat disebut sebagai perpindahan jabatan secara vertikal. Contohnya adalah seorang guru yang diangkat menjadi kepala sekolah atau guru yang naik jabatan dari guru muda menjadi guru madya. Menurut Miklos (1992) pengembangan profesi dan karier guru merupakan tahapan penting dalam proses pembelajaran guru

itu sendiri. Lebih jauh, Miklos mengemukakan bahwa proses pembelajaran guru yang demikian ini merupakan tahapan penting untuk meningkatkan kualitas guru itu sendiri dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Program pengembangan profesi selama ini masih menjadi tanggung jawab Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. Namun, program-program dari Direktorat tersebut hanya diperuntukkan bagi guru di bawah koordinasi Departemen Pendidikan Nasional. Sementara program-program Departemen Agama belum banyak memfasilitasi pengembangan profesi guru di lingkungan madrasah. Idealnya, program pengembangan profesi guru dilakukan dalam koordinasi satu atap (satu departemen), sehingga efisiensi dan efektivitas program dapat dilakukan. Namun, jika hal ini sangat tidak dimungkinkan karena pertimbangan politis, budaya, dan pertimbangan lainnya, maka program pengembangan profesi harus dilakukan pada tiap departemen yang membawahi penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, kemitraan kerja sama dan koordinasi antar departemen harus dilakukan untuk menyatukan visi, misi, tujuan, dan program strategis, serta menghindari adanya tumpang tindih program.

Pengembangan profesi dapat dilakukan melalui dua jalur, yaitu melalui *in-service education* dan *in-service training*. Pengembangan profesi melalui *in-service education* dilakukan untuk memenuhi standar minimal jenjang akademik bagi guru yang belum mencapai tingkat kesarjana, misalnya guru yang hanya memiliki latar belakang pendidikan DII, maka ia harus melanjutkan studi sampai menyelesaikan studi jenjang sarjana (minimal S1). Sedangkan pengembangan profesi melalui *in-service training* dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru sesuai dengan tuntutan standar pendidikan. Sebagaimana yang dilaporkan oleh *The World Bank* (2005), selama ini pengembangan profesi guru melalui kedua jalur tersebut masih menjadi tanggung jawab Direktorat Pendidikan tinggi. Dalam kaitan dengan ini, direktorat telah mengembangkan standar kepegawaian minimum sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon dan atau guru yang akan mengikuti program *inservice education*. Selanjutnya, standar ini akan digunakan oleh tim penjamin mutu untuk mengetahui tingkat kinerja guru yang menjadi dasar pengiriman guru mengikuti program *inservice education*.

Jika pada program *in-service education*, harus dilakukan pemilihan guru berdasarkan jenjang latar belakang

pendidikan, namun dilakukan bagi *in-service training* profesionalisme guru. Bank (2002) diduga bahwa program *inservice training* sebenarnya sudah ada. Namun dalam kenyataan (kenyataan *training*) tidak menentu diduga menjadi penyelenggaraan kualitas, tetapi lebih

F. PROMOSI KEPALA SEKOLAH KE SATU BENTUK

Salah satu bentuk promosi yang disebutkan di atas adalah kepala sekolah. Penelitian Ulfatin (2005) tentang kepala sekolah di Indonesia mengikuti tahapan promosi diatur dalam undang-undang karakteristik lembaga berstatus swasta sepenuhnya oleh sumber daya guru rendah dibandingkan dapat mempengaruhi utamanya dalam kaitannya. Oleh karena itu, prosedur yang harus diperhatikan untuk memperbaiki kualitas kepala sekolah di Indonesia.

Promosi merupakan pengembangan karir yang proses yang panjang belajar secara insidental manajemen yang langsung bagaimana kekepalasekolahan kepala sekolah yang manajemenial yang d

pendidikan, namun pada program *insevice training* harus dilakukan bagi seluruh guru. Hal ini dikarenakan program *inservice training* semata-mata dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam jabatan (Sahertian, 2002). The Word Bank (2002) didukung oleh Sweeting (2002) telah melaporkan bahwa program *inservice training* bagi guru di Indonesia ini sebenarnya sudah dilaksanakan selama lebih dari 30 tahun. Namun dalam kenyataannya masih terdapat keluhan khususnya mengenai kenyataan bahwa pelatihan dalam jabatan (*inservice training*) tidak meningkatkan kualitas guru. Salah satu yang diduga menjadi penyebab adalah manajemen proyek untuk menyelenggarakan *inservice education* yang tidak berbasis kualitas, tetapi lebih berbasis pada kuantitas.

F. PROMOSI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SALAH SALAH SATU BENTUK PENGEMBANGAN KARIER GURU

Salah satu bentuk pengembangan karier guru sebagaimana yang disebutkan di atas adalah promosi atau pengusulan menjadi kepala sekolah. Sebagaimana yang telah ditemukan dalam penelitian Ulfatin (2001), proses pengangkatan guru menjadi kepala sekolah di madrasah swasta pada umumnya tidak mengikuti tahapan prosedur dan persyaratan sebagaimana yang diatur dalam undang-undang. Hal ini dilakukan karena karakteristik lembaga pendidikan berjenis madrasah ini umumnya berstatus swasta yang mana pengelolaannya diserahkan sepenuhnya oleh sekolah dan yayasan. Mengingat pada umumnya sumber daya guru yang ada di madrasah swasta yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan sekolah lain, maka secara langsung dapat mempengaruhi kualitas proses pengembangan karier guru, utamanya dalam kaitan dengan promosi jabatan kepala sekolah. Oleh karena itu, pada tulisan ini dikemukakan alternatif proses dan prosedur yang dapat dijadikan pertimbangan dalam rangka memperbaiki kualitas proses pengembangan karier guru menjadi kepala sekolah di madrasah swasta.

Promosi menjadi kepala sekolah sebagai bentuk dari pengembangan karier dapat dilakukan secara bertahap melalui proses yang panjang. Proses itu diawali dengan setiap guru wajib belajar secara informal tentang tugas-tugas administrasi dan manajemen yang ada di sekolahnya. Para guru dapat melihat secara langsung bagaimana kepala sekolah melakukan tugas-tugas kekepalasekolahannya. Mereka juga dapat menilai cara kerja kepala sekolah yang bagaimana yang efektif. Beberapa tugas manajerial yang didelegasikan oleh kepala sekolah kepada guru

dapat dijadikan sebagai sarana pembelajaran bagi guru tentang tugas-tugas itu. Dalam proses pembelajaran secara informal ini akan terlihat guru-guru yang memiliki potensi untuk dicalonkan menjadi kepala sekolah. Guru-guru yang memiliki potensi dan sekaligus memenuhi persyaratan dapat diusulkan untuk mengikuti seleksi kepala sekolah.

Pada era otonomi, Departemen Agama dan pengurus yayasan sekolah dapat bekerjasama dengan tim evaluator dari perguruan tinggi dan dari Dinas Pendidikan untuk melakukan serangkaian paket seleksi kepala sekolah madrasah swasta. Selanjutnya, pengangkatan kepala sekolah secara operasional mengikuti peraturan yang secara khusus diberlakukan bagi madrasah swasta. Peraturan ini dibuat oleh tim panitia seleksi yang diangkat secara khusus untuk mengatur, melaksanakan, dan mengevaluasi seleksi kepala sekolah. Hal ini penting karena sangat mungkin terjadi sekolah membuat dan merumuskan aturan sendiri dalam pengangkatan kepala sekolah. Sementara, untuk pemenuhan standarisasi pendidikan sebagaimana yang dituntut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar pendidikan nasional, perlu adanya kesehatan organisasi yang menjamin adanya standar proses dan standar tenaga kependidikan.

Sebagai perbandingan, di Amerika Serikat, umumnya pengangkatan kepala sekolah dilakukan oleh pemerintah daerah (*state*) yang bekerjasama dengan perguruan tinggi. Salah satu wujud kerjasama tersebut adalah keaktifan guru untuk mengambil matakuliah kekepalasekolahan di perguruan tinggi sebagai syarat untuk mendapatkan sertifikat kepala sekolah atau jabatan-jabatan administrator lainnya. Untuk itu, bakal calon kepala sekolah yang mengikuti rangkaian seleksi kepala sekolah harus mengambil sejumlah matakuliah yang relevan terlebih dahulu di perguruan tinggi sebelum mengikuti proses seleksi akhir kepala sekolah (Woellner, 1975; Miklos, 1992).

Pada tahapan penilaian, beberapa kriteria perlu ditekankan. Hal ini mengingat bahwa tujuan seleksi kepala sekolah tidak semata-mata untuk mengisi jabatan kepala sekolah yang lowong atau kenaikan pangkat sebagai bentuk penghargaan terhadap guru, tetapi juga dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik. Sependapat dengan Miklos (1992), kriteria pengangkatan kepala sekolah lebih menekankan faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan potensi manajerial akademik, utamanya terkait dengan kemampuan analitis, keberhasilan dalam mengembangkan inovasi pembelajaran, dan sikap-sikap

manajerial lainn
semakin dirasaka
mengikuti interva
masa tugas men
berganti dengan
berikutnya. Ol
pengembangan se
sekolah tetap ter
kemajuan ilmu
pergantian jabatan

Kriteria ya
dikaitkan dengan
personal, profes
sangat penting, k
diberi tugas tam
batasan itu, maka
pula harus mema
pada hakekatnya
Namun, jika dili
termasuk lembag
memiliki banyak
dan tugas kepala s
tidak hal ini dilak
madrasah dimaksu
untuk melaksana
nasional pendidik
Campbell, Bridges
perbedaan masala
gurunya. Dikatak
prosedur pengaja
mungkin mulai m
im ditunjukkan de
sekolah dengan g
ditunjukkan oleh g
cara-cara yang mo
mungkin diwujud
tertulis terhadap
reaksi yang lain.
kepada guru dal
muncul dari kepala
guru yang tidak
pendidikan.

manajerial lainnya. Penekanan pada aspek pembelajaran ini semakin dirasakan urgensinya mengingat jabatan kepala sekolah mengikuti interval waktu yang terbatas. Dengan demikian, periode masa tugas menjadi kepala sekolah sangat terbatas dan selalu berganti dengan kepala sekolah yang dipromosikan pada periode berikutnya. Oleh karenanya, kesinambungan program pengembangan sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah tetap terjaga dan berkembang dengan mengikuti irama kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi walaupun terjadi pergantian jabatan kepala sekolah.

Kriteria yang digunakan dalam proses seleksi tersebut jika dikaitkan dengan kompetensi guru menyangkut penilaian aspek personal, profesional, dan fungsional. Penetapan kriteria ini sangat penting, karena kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk menjadi kepala sekolah. Dengan batasan itu, maka memahami karakteristik kepala sekolah berarti pula harus memahami karakteristik guru. Setiap kepala sekolah pada hakekatnya memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama. Namun, jika dilihat dari fakta di lapangan bahwa madrasah termasuk lembaga pendidikan yang bisa dianggap unik dan memiliki banyak persoalan yang mendasar, maka karakteristik dan tugas kepala sekolah di madrasah menjadi lebih berat. Paling tidak hal ini dilakukan jika pembahasan sumber daya manusia di madrasah dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kompetensi untuk melaksanakan tugas kepala sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Campbell, Bridges, dan Nystrand (1987) yang memberikan contoh perbedaan masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah dan para gurunya. Dikatakan bahwa sejak rancangan kurikulum dan prosedur pengajaran ditentukan secara terpusat, guru-guru mungkin mulai mengembangkan rasa tidak puas. Rasa tidak puas ini ditunjukkan dengan cara yang berbeda antara guru-guru di satu sekolah dengan guru-guru di sekolah lain. Misalnya, reaksi itu ditunjukkan oleh guru-guru dengan mengajar yang menggunakan cara-cara yang monoton. Di sekolah yang lain, ketidakpuasan itu mungkin diwujudkan dalam bentuk misalnya melakukan protes tertulis terhadap pengambil kebijakan, dan masih banyak lagi reaksi yang lain. Sebaliknya, ketika kurikulum didekonomikan kepada guru dalam pengembangannya, reaksi beragam juga muncul dari kepala sekolah dan guru. Hal ini terutama bagi guru-guru yang tidak siap dengan pemberian otonomi kurikulum pendidikan.

G. PENUTUP

Sumber daya guru merupakan aset penting dalam sistem pendidikan di Indonesia. Namun, kualitas guru umumnya masih rendah. Rendahnya mutu guru itu tampak antara lain dilihat dari latar belakang jenjang pendidikannya, kelayakannya, dan relevansinya. Rendahnya mutu guru itu terlebih bagi guru yang bertugas di lembaga pendidikan berjenis madrasah swasta. Permasalahan guru di madrasah swasta ini sampai sekarang belum terpecahkan. Pada era desentralisasi, ini permasalahan guru merupakan bagian inti dari manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. Oleh karena itu, kajian kritis perlu dilakukan untuk mencari alternatif dalam memecahkan masalah guru di lembaga madrasah swasta tersebut.

Serangkaian permasalahan guru yang penting untuk dicermati dan dianalisis adalah terkait dengan pengembangan profesi dan karier. Pengembangan profesi dan karier adalah wujud dari pembinaan dan pengembangan guru sesuai dengan yang diamanatkan oleh undang-undang guru dan dosen. Di lembaga pendidikan jenis madrasah swasta, pengembangan profesi dan karier guru perlu dibahas secara lebih khusus karena di dalamnya terdapat permasalahan yang relatif lebih kompleks jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan jenis lain. Persoalan pengembangan profesi dan karier guru bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terkait dengan pertumbuhan yang tidak bisa dilepaskan dari masyarakat yang ada di dalamnya. Sedangkan faktor eksternal terkait dengan kondisi politik yang berkembang saat itu.

Ada tiga strategi tahapan yang ditawarkan dalam pengembangan profesi dan karier untuk meningkatkan kualitas guru. *Pertama*, menganalisis karakteristik guru, terutama terkait dengan kondisi 'given' yang secara manajerial dapat mengganggu percepatan peningkatan kualitas guru. *Kedua*, pengembangan profesi dalam bentuk *in-service training* dan *in-service education*, terutama dikaitkan dengan proses dan prosedur pengembangannya dengan merumuskan program dan standar pengukuran untuk menjamin kualitas yang dapat menunjang peningkatan mutu pendidikan. *Ketiga*, promosi kepala sekolah sebagai salah satu bentuk pengembangan karier tidak hanya berfungsi sebagai wujud regenerasi kepemimpinan formal, tetapi juga berfungsi sebagai strategi penataan manajemen peningkatan mutu sekolah.

- Campbell, R.F., *Bri to Education*
Depdiknas, 2000.
Jakarta: Dir
Direktorat P
Depdiknas, 2000. *A dan SMU*.
Menengah.
Depdiknas. 2005.
Tahun 2005
Depdiknas. 2005. *R*
Jenderal PM
Depdiknas. 2005. *P*
19 Tahun 20
Depdiknas.
Depdiknas. 2003. *l*
Tahun 2003
Depdiknas.
Maksum, A. 2005. *P*
Jurnal Pendi
Miklos, E. 1992
Educational
Edition. Alk
Company. V
Peraturan Presiden
Pembanguna
2004-2009.
Ruminiati, Ulfatin,
Kesiapan G
Pelaksanaan
Diterbitkan. M
Sahertian, P.A. 2002.
Inservice Edu
The Word bank. 2003
Desentralisas
Depdiknas.
Tilaar, H.A.R. 1995.
Suatu Analisi
Ulfatin, N. 2001. *H*
Kepala Seko

DAFTAR RUJUKAN

- Campbell, R.F., Bridges, E.N., dan Nystrand, R.O. 1987. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Depdiknas, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas, 2000. *Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU)*. Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. 2005. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2005. *Renstra Depdiknas 2005-2009*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Depdiknas.
- Depdiknas. 2005. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2003. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Maksum, A. 2005. Pembaruan Sistem Pendidikan Madrasah. *Nizamia. Jurnal Pendidikan Islam*. Vol.8 (1), 28-47.
- Miklos, E. 1992. *Administrator Preparation. Educational: Educational Encyclopedia of Educational research*. Sixth Edition. Alkin, M.C. (Ed) New York: McMillan Publishing Company. Vil.1. 22-29.
- Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2004-2009*.
- Ruminiati, Ulfatin, N., Sjafrawi, Sultoni, dan Djazimah. 1996. *Kesiapan Guru dan Sarana Prasarana Madrasah dalam Pelaksanaan Wajib Belajar*. Laporan Penelitian tidak Diterbitkan. Malang: Lembaga Penelitian IKIP Malang.
- Sahertian, P.A. 2002. *Supervisi Pendidikan. Dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- The Word bank. 2005. *Pendidikan di Indonesia. Mengelola Trasisi ke Desentralisasi*. Jakarta: The Word Bank bekerja sama dengan Depdiknas.
- Tilaar, H.A.R. 1995. *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional: Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Gramedia.
- Ulfatin, N. 2001. *Hambatan Kesempatan Guru Wanita Menjadi Kepala Sekolah Ditinjau dari Segi Sosio-kultural. Studi*

- Kajian pada Latar Madrasah Ibtidaiyah Swasta. Disertasi tidak diterbitkan. Malang PPS UM Malang.*
- Ulfatin, N. 2004. Peranan Sosi-kultural Masyarakat dalam Reformasi Madrasah Swasta Menjadi Lembaga Persekolahan. *Jurnal Ilmu Pendidikan* Jilid 11 (1). 81-97.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Armas Duta Jaya.
- Wahid, A. 2002. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2003. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2004. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2005. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2006. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2007. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2008. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2009. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2010. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2011. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2012. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2013. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2014. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2015. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2016. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2017. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2018. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2019. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2020. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2021. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2022. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2023. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2024. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.
- Wahid, A. 2025. Pendidikan Islam di Indonesia. Jakarta: Pustaka Al-Madani.

PERGURUAN T PERI

A. Peran dan Tanta

Dalam sejarah selalu memainkan nilai-nilai dominan baru bagi dinamik dunia akademik digunakan untuk situasi kedua dunia yaitu sebagai sum kehidupan manusia

Pendidikan tin 1991), tidak dapat peneritik kejadian dalam masvarahat. merupakan teks mak teks atau dalam kor kutipan pendapat d mengemban peran y sosial emasyarakat pengembangan keb perubahan dan pende

Pendidikan ting bagi proses moder keadaan sekarang me penemuan arah mo masa depan. Oleh k memperinci tugas per

1. Menyiapkan pese memiliki kemam dapat menerapkan pengetahuan, teko
2. Mengembangkan teknologi dan penggunaanya unt dan memperkaya k

Drs. Syamsul Ma'arif, M
Ampel Surabaya dan Waki