

STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MI MUHAMMADIYAH NGROBYONG

Rizka Puspita Damayanti¹, Miftakul Waqidah², Muhammad Budi Sumarwan³,
Susilo Adhi Romadhon⁴, Praptiningsih⁵

^{1, 2, 3, 4, 5}Institut Islam Mamba'ul 'Ulum Surakarta, Indonesia
Alamat: Kampus IIM, Jl. Sadewa No. 14, Serengan, Surakarta, 57155
Korespondensi penulis: rizkadmnt23@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the management process of educators and education personnel at MI Muhammadiyah Ngrobyong, which includes planning, implementation, evaluation, and strategies for developing teacher competence. The research method used is descriptive qualitative, with data collected through interviews and observations involving the principal, teachers, and education staff. The results show that the planning of teacher needs is carried out at the end of each semester through evaluation meetings to review workloads and determine the necessity of new recruitment. Teachers are actively involved in the preparation of the school's work programs along with other stakeholders. Teaching assignments are arranged by the vice principal for curriculum affairs, considering subject relevance and administrative compliance with Simpatika regulations. Teacher performance is evaluated through supervision conducted by the principal and the official teacher performance assessment (PKG) together with the madrasah supervisor. To enhance teacher competence, the madrasah regularly sends teachers to seminars, workshops, and KKG activities. The main challenge faced is the lack of teachers with expertise in general subjects. The principal addresses this issue by hiring external instructors. Overall, the management of educators and education personnel at MI Muhammadiyah Ngrobyong is considered effective, characterized by structured planning, continuous professional development, and strong coordination among all madrasah components*

Keywords: *education, educator management, education personnel, principal leadership, performance evaluation, teacher development*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Ngrobyong yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta strategi pengembangan kompetensi guru. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi yang melibatkan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan guru dilakukan pada akhir setiap semester melalui rapat evaluasi untuk meninjau beban kerja serta menentukan kebutuhan rekrutmen tenaga pendidik baru. Guru dilibatkan secara aktif dalam penyusunan program kerja madrasah bersama dengan pemangku kepentingan lainnya. Pembagian tugas mengajar diatur oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum dengan mempertimbangkan kesesuaian mata pelajaran dan kelengkapan administrasi sesuai dengan ketentuan Simpatika. Evaluasi kinerja guru dilakukan melalui kegiatan supervisi oleh kepala madrasah serta Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilaksanakan bersama pengawas madrasah. Dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, pihak madrasah secara rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar, workshop, dan Kelompok Kerja Guru (KKG). Kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan guru yang memiliki keahlian pada mata pelajaran umum. Kepala madrasah mengatasi permasalahan tersebut dengan merekrut tenaga

Received: 5 November, 2025; Revised: 5 Desember, 2025; Accepted: 5 Januari, 2026; Published: 5 Januari 2026;

*Corresponding author, rizkadmnt23@gmail.com

pengajar dari luar. Secara keseluruhan, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Ngrobyong dinilai efektif, yang ditandai dengan perencanaan yang terstruktur, pengembangan profesional yang berkelanjutan, serta koordinasi yang kuat antar seluruh komponen madrasah.

Kata kunci: Pendidikan, manajemen pendidik, tenaga kependidikan, kepemimpinan kepala madrasah, evaluasi kinerja, dan pengembangan guru.

LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan proses yang terencana dan terarah untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal, baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi manusia agar dapat dimanfaatkan demi kesempurnaan hidup di masa depan. Dalam pandangan Islam, pendidikan bertujuan membentuk manusia yang utuh (insan kamil) serta mewujudkan masyarakat yang ideal di kemudian hari. Oleh karena itu, setiap aspek dalam penyelenggaraan pendidikan harus selaras dengan nilai dan prinsip ideal dalam Islam.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan menjadi komponen yang sangat penting karena keduanya berperan langsung dalam menentukan mutu proses dan hasil pembelajaran. Oleh sebab itu, pengelolaan atau manajemen terhadap pendidik dan tenaga kependidikan perlu dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Sementara tenaga kependidikan memiliki peran mendukung kelancaran proses administrasi, pelayanan, dan pengelolaan lembaga pendidikan. Efektivitas kedua komponen ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepala madrasah mengelola perencanaan kebutuhan, pembagian tugas, pembinaan kompetensi, serta evaluasi kinerja mereka.

Dalam konteks madrasah, kepala madrasah memiliki peran strategis sebagai manajer, pemimpin, dan penggerak seluruh sumber daya pendidikan. Kepala madrasah dituntut mampu mengatur keseimbangan antara kebutuhan guru, beban kerja, serta ketersediaan tenaga kependidikan agar kegiatan pembelajaran dapat berlangsung efektif. Selain itu, kepala madrasah juga harus mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, memotivasi guru untuk terus mengembangkan profesionalisme, dan menjalinkerja sama dengan berbagai pihak seperti Kementerian Agama, KKG, maupun lembaga pelatihan. MI Muhammadiyah Ngrobyong sebagai salah satu lembaga pendidikan dasar Islam juga menghadapi berbagai tantangan dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satu kendala yang dihadapi adalah keterbatasan jumlah guru dengan keahlian di bidang umum seperti matematika, bahasa Inggris, dan PJOK. Namun demikian, pihak madrasah terus berupaya melakukan perbaikan melalui perencanaan yang matang, rekrutmen tenaga profesional dari luar lembaga, serta pembinaan berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan yang sudah ada.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana proses manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Ngrobyong, yang meliputi perencanaan kebutuhan, pembagian tugas, pelaksanaan pembinaan, evaluasi kinerja, serta strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian observasi lapangan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dilaksanakan di MI Muhammadiyah Ngrobyong. Data diperoleh melalui wawancara langsung dengan kepala madrasah dan beberapa guru, observasi

terhadap kegiatan administrasi dan proses pembelajaran, serta telaah dokumen pendukung seperti struktur organisasi, pembagian tugas, dan hasil supervisi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen agar informasi yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan pendidikan merupakan suatu proses yang terstruktur dan sistematis dalam menetapkan tujuan, strategi, serta kebijakan pendidikan yang berorientasi pada masa depan. Dalam hal ini, perencanaan tidak hanya berperan sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mengarahkan perkembangan sistem pendidikan agar selaras dengan kebutuhan dan tantangan zaman. Hoy dan Miskel (2013) menegaskan bahwa keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien bergantung pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada teori manajemen serta analisis data. Selain itu, perencanaan dan pengambilan keputusan yang baik harus berlandaskan pada prinsip keadilan dan inklusivitas.

Perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Ngrobyong dilakukan secara sistematis melalui rapat evaluasi yang diselenggarakan setiap akhir semester. Rapat tersebut berfungsi sebagai forum refleksi dan perencanaan untuk memastikan keseimbangan antara beban kerja, kompetensi, dan kebutuhan lembaga. Melalui kegiatan ini, kepala madrasah bersama tim manajemen menganalisis apakah jumlah guru dan staf yang tersedia sudah mencukupi serta apakah pembagian kerja telah berjalan proporsional. Apabila ditemukan kekurangan guru pada bidang tertentu atau adanya beban kerja yang tidak merata, pihak madrasah segera merencanakan langkah penyesuaian. Jika pemerataan internal belum mampu menutupi kebutuhan, maka dilakukan rekrutmen tenaga pendidik baru. Proses rekrutmen biasanya mempertimbangkan kualifikasi akademik, latar belakang pendidikan, dan kesesuaian bidang keahlian. Perencanaan yang dilakukan secara periodik ini menunjukkan bahwa madrasah telah menerapkan prinsip perencanaan berbasis kebutuhan (need assessment) dan perencanaan partisipatif (participatory planning), dimana keputusan manajerial didasarkan pada data aktual serta melibatkan berbagai pihak yang relevan. Pendekatan ini penting untuk menjamin keberlangsungan proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Keterlibatan Guru dalam Perencanaan Program Kerja

Dalam pendidikan yang bersifat demokratis, setiap pihak memiliki hak untuk berpartisipasi, menyampaikan pendapat, dan diberdayakan. Oleh karena itu, pendekatan perencanaan pendidikan perlu bersifat adaptif serta peka terhadap keberagaman, dengan menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat,

dan sektor swasta guna membangun ekosistem pendidikan yang sehat, kolaboratif, dan produktif. Keterlibatan guru dalam proses perencanaan program kerja di MI Muhammadiyah Ngrobyong menjadi salah satu ciri khas budaya manajemen yang demokratis. Setiap menjelang tahun ajaran baru, madrasah menyelenggarakan rapat penyusunan program kerja yang diikuti oleh seluruh elemen sekolah, meliputi kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, komite, dan pihak yayasan.

Proses penyusunan program tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan semangat musyawarah dan kolaborasi. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan ide, masukan, maupun evaluasi terhadap program tahun sebelumnya. Program yang telah disusun kemudian disosialisasikan pada acara awalussanah, sehingga seluruh warga madrasah, termasuk orang tua siswa, memahami arah kebijakan dan rencana kegiatan selama satu tahun ke depan. Keterlibatan ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) di antara guru dan staf terhadap madrasah, serta mendorong munculnya komitmen bersama untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari sisi teori, hal ini sejalan dengan konsep manajemen partisipatif, di mana keputusan diambil melalui kerja sama dan tanggung jawab kolektif.

Sistem Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Dalam pelaksanaan berbagai kegiatan di suatu instansi atau organisasi, keberadaan struktur organisasi memiliki peran yang sangat penting. Setiap instansi merupakan satu kesatuan kerja yang membutuhkan manajemen yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta terkoordinasi dengan baik, setiap anggota dalam organisasi harus memahami tanggung jawab, wewenang, dan perannya masing-masing.

Struktur tim pelaksana manajemen peningkatan kinerja guru berfungsi sebagai garis pengatur dalam kegiatan operasional yang menunjukkan secara jelas posisi serta peran setiap unsur lembaga dalam suatu program. Untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan efektif dan sesuai dengan harapan, dibentuklah struktur tim pelaksana yang terdiri atas kepala sekolah, para guru, serta personel sekolah lainnya.

Pembagian tugas di MI Muhammadiyah Ngrobong dilakukan oleh wakil kepala bidang kurikulum secara objektif berdasarkan kualifikasi akademik (linearitas ijazah), pengalaman mengajar, serta kebutuhan madrasah. Sistem ini memastikan bahwa guru mengajar sesuai bidang kompetensinya sehingga proses pembelajaran berjalan optimal. Selain itu, pembagian tanggung jawab administratif dilaksanakan oleh operator madrasah yang mengelola data guru dan siswa, pendataan di aplikasi Simpatika, serta arsip madrasah. Dengan sistem seperti ini, setiap unsur memiliki peran dan batas tanggung jawab yang jelas, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif tanpa tumpang tindih. Sistem ini mencerminkan prinsip pembagian kerja (division of work) dalam teori manajemen klasik Henri Fayol, di mana setiap individu memiliki bidang kerja yang spesifik untuk mencapai efisiensi maksimal

Penentuan Beban Kerja Guru

Beban kerja guru diatur secara tegas dalam berbagai regulasi pemerintah, baik yang berada di bawah Kementerian Pendidikan maupun Kementerian Agama. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 Pasal 4 ayat (3), pelaksanaan pembelajaran bagi guru ditetapkan dengan ketentuan paling sedikit 24 jam tatap muka dan paling banyak 40 jam tatap muka per minggu (Permendikbud, 2018). Ketentuan serupa juga tercantum dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 890 Tahun 2019 tentang Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Guru Madrasah yang Bersertifikat

Pendidik, di mana pada dijelaskan bahwa guru madrasah memiliki beban kerja antara 24 hingga 40 jam tatap muka per minggu (KMA, 2019).

Keselarasannya antara kedua peraturan tersebut menunjukkan adanya upaya pemerintah untuk menstandarkan beban kerja guru di seluruh satuan pendidikan, baik umum maupun madrasah. Hal ini bertujuan menjaga efektivitas proses pembelajaran serta memastikan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai standar administratif, tetapi juga menjadi acuan dalam pemerataan tugas antar guru.

Madrasah berupaya menghindari ketimpangan beban kerja agar tidak ada guru yang terbebani berlebihan maupun kekurangan jam mengajar. Pemerataan ini diharapkan dapat mendukung kesejahteraan guru serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Kepala madrasah juga mempertimbangkan faktor lain seperti kemampuan pedagogik dan kesiapan mental dalam menentukan distribusi beban kerja.

Dengan demikian, sistem ini telah mencerminkan prinsip keadilan (*fairness*) dan efisiensi organisasi, dua aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Koordinasi dan Komunikasi

Koordinasi antar unsur madrasah di MI Muhammadiyah Ngrobyong berjalan dengan cukup baik dan teratur. Setiap bulan diadakan rapat rutin internal yang dihadiri oleh kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Rapat ini berfungsi sebagai forum komunikasi utama untuk membahas perkembangan kegiatan belajar mengajar, pelaksanaan program kerja, serta mengevaluasi kendala yang muncul selama satu bulan terakhir. Dalam forum tersebut, kepala madrasah bertindak sebagai fasilitator sekaligus pemimpin diskusi, memastikan bahwa proses komunikasi berjalan dua arah. Semua guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan laporan, masukan, maupun ide inovatif yang berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah

yang terbuka dan egaliter menciptakan suasana musyawarah yang nyaman, sehingga setiap keputusan dihasilkan melalui kesepakatan bersama dan tidak bersifat top-down.

Selain rapat resmi, madrasah juga menerapkan bentuk komunikasi informal yang sangat efektif. Kepala madrasah sering melakukan pendekatan personal kepada guru atau staf untuk membahas hal-hal ringan maupun persoalan pekerjaan yang memerlukan perhatian khusus. Hubungan antar guru pun terlihat akrab dan kekeluargaan, tercermin dari interaksi sehari-hari yang hangat baik di ruang guru maupun di luar jam kerja. Pola komunikasi seperti ini menciptakan iklim kerja yang harmonis, saling menghargai, dan penuh rasa tanggung jawab.

Kegiatan koordinasi tidak hanya dilakukan di lingkungan internal, tetapi juga menjangkau pihak luar seperti komite madrasah dan yayasan Muhammadiyah. Melalui pertemuan berkala, pihak madrasah menyampaikan laporan perkembangan serta meminta masukan dari komite sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas publik. Dengan demikian, koordinasi yang dibangun di MI Muhammadiyah Ngrobyong tidak hanya memperkuat hubungan antar guru dan staf, tetapi juga memperkokoh sinergi antara lembaga, masyarakat, dan yayasan.

Budaya komunikasi yang terbuka ini berpengaruh positif terhadap kinerja madrasah secara keseluruhan. Setiap permasalahan yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan melalui musyawarah bersama. Guru menjadi lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan madrasah karena merasa dihargai pendapatnya. Hal

ini menunjukkan bahwa MI Muhammadiyah Ngrobyong telah menerapkan prinsip komunikasi fungsional dan partisipatif, yang merupakan kunci penting dalam membangun madrasah yang sehat, produktif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Ngrobyong telah berjalan dengan cukup efektif dan terarah. Kepala madrasah mampu menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, dan motivator dengan baik melalui perencanaan yang matang, pembagian tugas yang proporsional, serta pembinaan profesional yang berkelanjutan. Keterlibatan guru dalam proses perencanaan program kerja, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja yang partisipatif menunjukkan adanya sinergi positif antar seluruh unsur madrasah. Upaya peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan pelatihan, seminar, dan forum KKG juga menjadi bukti komitmen madrasah terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia. Meskipun masih terdapat kendala, seperti keterbatasan jumlah guru di bidang umum, namun kepala madrasah mampu mengatasinya melalui langkah-langkah strategis seperti rekrutmen tenaga eksternal dan pembinaan internal. Secara keseluruhan, hasil observasi ini menunjukkan bahwa MI Muhammadiyah Ngrobyong memiliki sistem manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Arifandi, A. S. D. (2020). Evaluasi Kinerja Guru. *Edukais: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 4(2), 106-119.
- Hasanah, N. (2015). Dampak kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah ibtidaiyah di kota Salatiga. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 9(2), 445-466.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). Keputusan Menteri Agama Nomor 890 Tahun 2019 tentang Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Guru Madrasah yang Bersertifikat Pendidik. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 129374.
- Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen mutu pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84-97.
- Nasution, N. A., & Marpaung, S. F. (2023). Strategi kepala madrasah dalam optimalisasi sarana prasarana di Madrasah Aliyah. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 317-329.
- Nengsih, A. R. (2025). PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 183-192.
- Nurlindah, N., Mustami, M. K., & Musdalifah, M. (2020). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Idaarah*, 4(1), 40-51.

- Praptiningsih, P. (2020). PENGEMBANGAN PROFESI GURU SEBAGAI PENINGKATAN KINERJA GURU. *Mamba'ul'Ulum*, 31-39.
- Rostiani, M., Syaodih, C., Aisyah, I., & Azizah, A. T. N. (2023). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Ciapus 2 Kabupaten Bandung. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(2), 452-462.
- Subroto, J. G. (2019). Peningkatan kualitas pendidikan: Program pendidikan profesi guru prajabatan dalam pemenuhan kebutuhan guru profesional di Indonesia. *Artikel Ilmiah*. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php>.
- Suryanti, D., & Muhammad, A. (2025). Kepemimpinan Karismatik dan Dinamika Sosial di Madrasah: Loyalitas Bawahan dan Iklim Kerja dalam Perspektif Pendidikan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(03), 223-237.
- Zubair, A., Sasongko, R. N., & Aliman, A. (2017). Manajemen peningkatan kinerja guru. *Manajer Pendidikan*, 11(4), 270715.