

## STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN

Femi Sri Wahyuni<sup>1</sup>, Mulyawan Safwandy Nugraha<sup>2</sup>  
<sup>1&2</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Corresponding author: femisri.mpi@gmail.com

### Submission Track:

Submission : 27-06-2024

Accept Submission : 11-09-2024

Available Online : 20-10-2024

Copyright @ 2024 Author



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

### Abstract

*The madrasah head as a leader is required to have a strategy in managing the teachers and education staff he has to maintain the quality of education provided to students. This strategy is very necessary to carry out the head's function as a leader, starting from planning to supervision. The leadership strategy at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 West Bandung is based on the Education Unit Accreditation Instrument, always related to the policies of the agency that oversees it, namely the West Bandung Regency Ministry of Religion Office. Planning. At the beginning of the school year, all planning must be a guide and governance used by teachers and education staff so that they can carry out work activities easily, effectively and efficiently in the madrasah. Meanwhile, budget planning must be able to accommodate all management needs in the madrasah, so that all activities can run as planned. At this stage, the head of the madrasah plans the distribution of assignments for teachers and education staff according to competency with clear job descriptions. Procurement. To obtain qualified teaching staff and meet the number that meets needs, employee procurement or employee recruitment activities are needed. Recruitment activities are carried out conditionally without a specific date.*

**Keywords:** *The madrasa head; Planning; Procurement.*

### Abstrak

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin diharuskan memiliki strategi dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan yang dimiliki untuk menjaga kualitas pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Strategi tersebut sangat diperlukan untuk menjalankan fungsi kepala sebagai seorang pemimpin, dimulai

dari perencanaan sampai dengan pengawasan. Strategi kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Bandung Barat berdasarkan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan, selalu berhubungan dengan kebijakan instansi yang menaunginya yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat. *Perencanaan*. Pada awal tahun pelajaran semua perencanaan harus bisa menjadi panduan dan tata kelola yang digunakan oleh guru dan tenaga kependidikan agar dapat melakukan aktivitas kerja dengan mudah, efektif dan efisien di madrasah. Sedangkan perencanaan anggaran harus bisa mengakomodir segala keperluan pengelolaan di madrasah, agar semua kegiatannya dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pada tahap ini juga, kepala madrasah merencanakan pembagian penugasan guru dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi dengan uraian tugas yang jelas. *Pengadaan*. Untuk memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas dan memenuhi jumlah yang sesuai dengan kebutuhan maka dibutuhkan kegiatan pengadaan pegawai atau rekrutmen pegawai. Kegiatan rekrutmen dilakukan secara kondisional tanpa tanggal tertentu.

**Kata Kunci: Kepala Madrasah; Perencanaan; Pengadaan.**

## A. PENDAHULUAN

Sebagai penentu strategi kebijakan dan sebagai penanggungjawab utama di madrasah, kepala madrasah tentunya harus menjadi seorang sosok yang profesional. Kepala madrasah harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memprihatinkan menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik dari segi fisik maupun akademik, seperti perubahan semangat keilmuan, atmosfer belajar dan peningkatan strategi pembelajaran.<sup>1</sup>

Sejalan dengan kehidupan global saat ini, persaingan antar lembaga pendidikan semakin keras dan terbuka, sehingga kepala madrasah harus mampu berfikir ulang cara mengelola madrasah agar bisa mencapai keunggulan kompetitif. Efektif dan efisiennya hal tersebut tergantung bagaimana kemampuan manajerial kepemimpinannya, fokus pada budaya mutu. Budaya mutu merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.<sup>2</sup>

Kepala madrasah sebagai seorang *leader* dituntut untuk mampu memiliki strategi dalam memimpin guru dan tenaga kependidikan di madrasah yang dia pimpin, serta memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan strategi tersebut sehingga mampu mengelola guru dan tenaga kependidikan yang dimiliki dalam rangka peningkatan kualitas dan mutu pendidikan di lembaga yang dia pimpin.

---

<sup>1</sup> Ahmad Noviansah and Mizaniya Mizaniya, 'Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Lembaga Pendidikan Islam', *Islamika*, 3.1 (2021), 1-20  
<<https://doi.org/10.36088/islamika.v3i1.900>>.

<sup>2</sup> M Sulhan and N Nurhamzah, 'Kepemimpinan Dan Budaya Mutu Pendidikan Tinggi', YKM Publishing, 2021.

Strategi kepemimpinan adalah pemimpin yang memiliki metode atau rencana yang strategis bertujuan untuk membawa perubahan dalam perusahaan atau organisasi, mengimplementasikan strategi dengan kualitas kepemimpinan yang efektif, dan membuat karyawan memahami tujuan perusahaan serta tantangan yang akan dihadapi perusahaan.<sup>3</sup>

Ada beberapa strategi pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah untuk dapat bersaing dan memenangkan pengaruh dalam melakukan kerja layanan pendidikan.<sup>4</sup> Strategi tersebut diantaranya peningkatan mutu input, mutu proses dan mutu output pendidikan madrasah.

Pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan pendidikan bagi warga negaranya tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya, termasuk memberlakukan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tersebut, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.<sup>5</sup> Amanat tersebut kemudian diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Pendidikan adalah modal dasar untuk menciptakan SDM yang unggul. Dunia pendidikan yang utama adalah sekolah<sup>6</sup>. Sekolah/madrasah sebagai suatu lembaga tentunya memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. Untuk mengemban misi, mewujudkan visi, mencapai tujuan, dan menjalankan fungsinya sekolah memerlukan tenaga profesional, tata kerja organisasi dan sumber-sumber yang mendukung baik finansial maupun non-finansial. Sekolah/madrasah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah siswa, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala madrasah, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil atau output.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Dian Jani Prasinta Dkk, 'Strategi Kepemimpinan', Sulur Pustaka, 2023.

<sup>4</sup> M Sulhan, 'Reformasi Kepemimpinan Madrasah', CV Aksara Satu, 2020.

<sup>5</sup> Doni Akhtiar, 'Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Talang Arah Kec Malin Deman Kabupaten Mukomuko', *An-Nizom*, 1.2 (2016), 49– 59.

<sup>6</sup> Akhtiar.

<sup>7</sup> Akhtiar.

Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya.

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di madrasah. Kinerja guru mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan madrasah, termasuk peningkatan kualitas pendidikan madrasah. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Guru merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam kegiatan pendidikan, begitu pula halnya dengan tenaga kependidikan.<sup>8</sup> Guru dan tenaga kependidikan mempunyai tanggungjawab yang sangat besar dalam upaya mengantarkan peserta didik mencapai cita-citanya. Dalam pelaksanaan berbagai kebijakan, pendidik dan tenaga kependidikan dituntut untuk menjadi ahli penyebar informasi yang baik. Guru dan tenaga kependidikan juga berperan sebagai perencana, pelaksana dan penilai pembelajaran.

Tenaga kependidikan merupakan istilah yang sering dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik pendidikan formal maupun non formal. Dalam hal ini, tenaga kependidikan dapat diartikan sebagai semua tenaga yang ada di madrasah, yang mencakup tenaga edukatif dan administratif.

Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat (22). Akreditasi sekolah dalam ayat 86 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 merupakan kegiatan yang dilakukan pemerintah pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan. Kewenangan akreditasi dapat pula dilakukan oleh lembaga mandiri yang diberi kewenangan oleh Pemerintah untuk melakukan akreditasi. Akreditasi sebagai bentuk akuntabilitas publik dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.<sup>9</sup> Hasil penilaian tersebut diwujudkan dalam bentuk pengakuan dan peringkat kelayakan dalam bentuk sertifikat yang diterbitkan oleh suatu lembaga yang profesional atau yang disebut BANS/M (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah). Proses penilaian dan pengukuran akreditasi dituangkan dalam Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP), yaitu instrumen penjarangan data yang digunakan asesor pada waktu visitasi ke madrasah/sekolah. Dengan adanya IASP ini diharapkan agar perubahan akreditasi Sekolah/Madrasah mampu ke arah yang lebih baik lagi, yang difokuskan pada penilaian Sekolah/Madrasah pada pemenuhan mutu yang lebih substantif.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan berbagai

---

<sup>8</sup> Suprihatiningrum, 'Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru', Ar- Ruzz Media, 2013.

<sup>9</sup> Meni Handayani, dkk, 'Kajian Akreditasi, Pemenuhan Standar Pendidikan, dan Mutu Satuan Pendidikan, Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian

Leadership: Jurnal mahasiswa manajemen pendidikan Islam

ISSN (P): 2721-7108, ISSN (E): 2715-0399

Vol. 5 No. 3 bulan Oktober 2024

dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2018).

standar dan kebijakan, salah satunya adalah Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP) Tahun 2020. IASP 2020 merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kualitas satuan pendidikan berdasarkan standar-standar tertentu. Instrumen ini dirancang untuk memastikan bahwa satuan pendidikan, termasuk Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), dapat memberikan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan standar nasional.

MIN 2 Bandung Barat sebagai salah satu satuan pendidikan di bawah Kementerian Agama, juga terikat oleh kebijakan dan standar yang ditetapkan dalam IASP 2020. Strategi kepemimpinan dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di MIN 2 Bandung Barat perlu dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memenuhi indikator-indikator yang tercantum dalam IASP 2020. Pengelolaan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, pengembangan profesional, hingga evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif (tanpa hipotesis) yang bersifat eksplorasi kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan keadaan atau menggambarkan suatu fenomena. Tujuan utamanya adalah untuk membuat penggambaran secara objektif tentang suatu keadaan dalam situasi, kondisi dan domisili tertentu. Tempat penelitian berlokasi di MIN 2 Bandung Barat Kabupaten Bandung Barat. Terdapat dua sumber data dalam penelitian ini, berupa dokumen dan narasumber (Kepala Madrasah dan guru).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui 3 (tiga) teknik yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Observasi, yaitu berupa angket yang digunakan untuk mengamati kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia antara kepala madrasah dan guru dalam meningkatkan strategi kepemimpinan dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan. Wawancara adalah proses tanya-jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Studi dokumentasi, adalah kegiatan peneliti dengan menggunakan alat berupa buku catatan untuk mencatat semua percakapan dengan informan dan kamera untuk memotret ketika peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan, sehingga dengan adanya foto hal ini dapat meningkatkan keabsahan penelitian dan akan lebih terjamin keasliannya.

Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber, yaitu teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Analisis data yang digunakan adalah analisis model Huberman & Miles (1984), yaitu model interaktif melalui langkah-langkah; pengumpulan data; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis model Miles dan Huberman adalah aktivitas dalam analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru.



### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bahasa Inggris, kata "strategi" berarti "siasat, rencana, atau cara-cara". Memaksimalkan kompetensi inti dan mencapai keunggulan kompetitif perusahaan adalah tujuan dari strategi, yang merupakan kumpulan tindakan dan komitmen yang direncanakan dan dikombinasikan.<sup>10</sup>

Kepemimpinan bermula dari kata pimpin.<sup>11</sup> Kata pimpin mempunyai pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan serta mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan kegiatan kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>12</sup>

Tugas pokok seorang pemimpin adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, dan membimbing disingkat Enam-M.<sup>13</sup> Agar organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok perlu mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut<sup>14</sup>:

1. Fungsi Perencanaan. Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi, kelompok maupun bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan;
2. Fungsi Penetapan Visi. Seorang pemimpin yang senantiasa memiliki visi ke depan (visioner) berarti selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini memberikan kepastian bahwa jalannya proses pekerjaan mencapai tujuan dan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi permasalahan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar dan mendesak;
3. Fungsi Pengembangan Loyalitas. Pengembangan loyalitas tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik kepada bawahannya, kata-kata dan tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya, pemimpin sendiri tidak

---

<sup>10</sup> Michael A Hitt, Duane Ireland, and Robert E Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts* (Jakarta: Salemba Empat, 2015).

<sup>11</sup> Dian Jani.

<sup>12</sup> Dian Jani.

<sup>13</sup> Dian Jani.

<sup>14</sup> Dian Jani.



- pernah mengingkari dan menyeleweng wewenangnya sebagai seorang pemimpin;
4. Fungsi Pengawasan. Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa melihat pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka masalah-masalah dapat segera diselesaikan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung sesuai tujuan yang diinginkan;
  5. Fungsi Pengambil Keputusan. Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya;
  6. Fungsi memberi motivasi. Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh karyawan sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan tindakannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik- baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

Strategi kepemimpinan adalah pemimpin yang memiliki metode atau rencana yang strategis bertujuan untuk membawa perubahan dalam perusahaan atau organisasi, mengimplementasikan strategi dengan kualitas kepemimpinan yang efektif, dan membuat karyawan memahami tujuan perusahaan serta tantangan yang akan dihadapi perusahaan.<sup>15</sup> Apabila seorang kepala madrasah tidak efektif dalam melaksanakan strateginya, maka dapat berpengaruh pada kinerja guru dan tenaga kependidikan, dimana hal tersebut juga berpengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan madrasah yang akan menghasilkan citra yang buruk dan tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mengelola dan mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.<sup>16</sup> Tujuan dari manajemen atau pengelolaan tenaga kependidikan adalah agar mereka memiliki kemampuan dan motivasi dalam mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan

---

<sup>15</sup> Dian Jani.

<sup>16</sup> E Mulyasa, *Manajemen PAUD* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012).

sendiri.<sup>17</sup> Kegiatan dalam manajemen tenaga kependidikan meliputi perencanaan, pengadaan, pembinaan dan penilaian.

Perencanaan, merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan (*position analysis*) untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job spesifiation*).

Pengadaan, merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk lembaga pendidikan, pengadaan pegawai didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, bisa melalui promosi atau mutasi.

Pembinaan dan pengembangan, merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

Dalam situasi saat ini, strategi kepemimpinan sangat penting, terutama untuk tingkat kepemimpinan tertinggi di sebuah organisasi, terutama di bidang pendidikan seperti Madrasah Ibtidaiyah (MI). Segala kebijakan merupakan kewenangan pimpinan yang disosialisasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, dimana sebelumnya dikonsultasikan dengan instansi terkait yang menaunginya yaitu Kementerian Agama Kabupaten.

Strategi kepemimpinan di MIN 2 Bandung Barat melibatkan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang yang selaras dengan visi dan misi madrasah. Proses ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Analisis lingkungan terdiri dari dua jenis yaitu analisis internal dan analisis eksternal. MIN 2 Bandung Barat melakukan analisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal, yang meliputi:

1. sumber daya manusia, peningkatan kualitas dan kompetensi guru dan tenaga kependidikan;
2. sarana dan prasarana, analisis ketersediaan fasilitas pendidikan yang mendukung proses belajar mengajar;

---

<sup>17</sup> Daryanto (2012)

3. kurikulum dan program pendidikan, analisis kesesuaian dan keunggulan program pembelajarn yang ditawarkan.

Analisis peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal yang meliputi:

1. kebijakan pemerintah, analisis peraturan dan standar pendidikan nasional seperti IASP 2020;
2. perkembangan teknologi, mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran;
3. kondisi sosial dan ekonomi, menganalisis dampak faktor sosial ekonomi terhadap pendidikan di MIN 2 Bandung Barat.

Berdasarkan analisis lingkungan, MIN 2 Bandung Barat merumuskan strategi untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Strategi tersebut meliputi:

1. peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, dengan mengadakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kualitas pengajaran;
2. pengembangan kurikulum berbasis teknologi, mengintegrasikan teknologi informasi dalam kurikulum untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran;
3. peningkatan sarana dan prasarana, mengupayakan peningkatan fasilitas pendidikan seperti laboratorium, perpustakaan, dan ruang kelas di MIN 2 Bandung Barat.

Strategi kepemimpinan melibatkan tindakan nyata untuk merealisasikan rencana yang telah dibuat. Beberapa langkah yang telah dilakukan di MIN 2 Bandung Barat meliputi:

1. mengadakan program pelatihan rutin bagi guru dan staf untuk meningkatkan kompetensi seperti pelatihan implemementasi kurikulum Merdeka;
2. mengoptimalkan penggunaan anggaran dan sumber daya untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan;
3. memberikan supervisi dan bimbingan secara berkala untuk memastikan pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana. Supervisi akademik di MIN 2 Bandung Barat biasanya dilaksanakan selama satu tahun sekali pada semester ganjil dan di MIN 2 Bandung Barat terdapat rapat rutin bulanan bagi tenaga kependidikannya. Selanjutnya tahap pemantauan dan penilaian terhadap pelaksanaan strategi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Beberapa aspek evaluasi di MIN 2 Bandung Barat meliputi penilaian kinerja seperti pelaksanaan supervisi guru, umpan balik dan perbaikan seperti dalam rapat rutin, dan laporan berkala.

Dalam dunia pendidikan, pengelolaan tenaga kependidikan sepenuhnya disadari mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia (tenaga kependidikan) dalam suatu organisasi (dalam hal ini madrasah), maka kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan tenaga pendidik dan

tenaga kependidikan (guru dan non guru) yang terlibat dalam lembaga pendidikan tersebut, agar menjadi tenaga yang berkualitas dan profesional .

Kata pengelolaan berasal dari bahasa Inggris, yaitu: “manajemen” dan istilah Inggris tersebut lalu di-Indonesiakan menjadi “manajemen”. Pengelolaan dapat diartikan sebagai penyelenggaraan atau pengurusan agar hal yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian dengan teknik wawancara dan observasi, maka diketahui bahwa strategi kepemimpinan di MIN 2 Bandung Barat berdasarkan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP), selalu berhubungan dengan kebijakan instansi yang menaunginya yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat. Hal ini dapat diketahui dalam uraian hasil penelitian berikut:

1. Perencanaan. Kegiatan ini dilaksanakan pada awal tahun pelajaran pendidikan untuk segala hal yang berhubungan dengan proses belajar mengajar dan ada juga yang dilaksanakan pada awal tahun anggaran untuk segala hal yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan atau dana bantuan pemerintah (BOS). Semua perencanaan harus diketahui oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten yang berfungsi sebagai unit kerja. Pada awal tahun pelajaran semua perencana harus bisa menjadi panduan dan tata kelola yang digunakan oleh guru dan tenaga kependidikan agar dapat melakukan aktivitas kerja dengan mudah, efektif dan efisien di madrasah. Sedangkan perencanaan anggaran harus bisa mengakomodir segala keperluan pengelolaan di madrasah, agar semua kegiatannya dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pada tahap ini juga direncanakan pembagian penugasan guru dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi dengan uraian tugas yang jelas. Semua hal yang berhubungan dengan administrasi dan manajemen perencanaan harus dituangkan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) dari kepala madrasah, sebagai legalitas dan kekuatan hukum, apabila suatu hari dipertanyakan oleh pihak-pihak terkait dan stakeholder. Di MIN 2 Bandung Barat terdapat beberapa jabatan yang dipilih oleh kepala madrasah ketika proses perencanaan. Jabatan yang berfungsi sebagai pembantu kepala madrasah dalam beberapa bidang adalah koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaan, koordinator bidang sarana dan prasarana serta koordinator bidang hubungan masyarakat (humas). Selain itu juga terdapat jabatan yang membantu koordinator bidang kesiswaan dan kurikulum seperti wali kelas dan pembimbing kegiatan ekstrakurikuler;
2. Pengadaan. Agar dapat memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas dan memenuhi jumlah yang sesuai dengan kebutuhan maka dibutuhkan kegiatan pengadaan pegawai atau rekrutmen pegawai. Kegiatan rekrutmen dilakukan secara kondisional tanpa tanggal tertentu. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengadaan pegawai di MIN 2 Bandung Barat sepenuhnya merupakan kewenangan pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat dan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai pembuat keputusan. Berdasarkan prosedur pengadaan pegawai,

pihak madrasah hanya bisa mengajukan pegawai baru, baik guru maupun tenaga kependidikan harus terlebih dahulu disesuaikan dengan kebutuhan saat itu. Prosedur ini sudah menjadi prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah untuk lembaga pendidikan yang berstatus negeri atau milik pemerintah, sehingga pihak madrasah tidak perlu repot dalam melaksanakan pengadaan pegawai. Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu penunjang agar mutu pendidikan dapat meningkat ialah pemilihan SDM di madrasah dengan prosedur yang benar dan tepat. Pengadaan untuk pegawai saat ini di MIN 2 Bandung Barat sudah tidak dapat lagi menerima pegawai untuk dipekerjakan sebagai honorer. Hal ini sesuai dengan kebijakan pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Proses pengadaan pegawai di MIN 2 Bandung Barat adalah dengan pengangkatan PNS atau PPPK melalui test pengadaan CPNS dan test pengadaan PPPK untuk selanjutnya dipulihkan dan ditugaskan oleh Kantor Kementerian Agama Provinsi dan/atau Kabupaten. Selain itu juga ada proses pengadaan pegawai melalui proses mutasi dari tempat atau madrasah lain, setelah sebelumnya melalui proses lolos butuh yang disyahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten.

3. Pembinaan dan pengembangan. Pembinaan dan pengembangan profesi dan karier guru, termasuk juga tenaga kependidikan pada umumnya, dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk diklat (pendidikan dan pelatihan), bimtek (bimbingan teknis) maupun yang bukan berbentuk diklat. Pelaksanaan kegiatan pengembangan profesi ini bisa diselenggarakan oleh pihak madrasah bekerjasama dengan pihak terkait maupun dilaksanakan secara mandiri baik offline maupun online. Program pembinaan dan pengembangan yang dilakukan di MIN 2 Bandung Barat dalam rangka mengembangkan guru dan tenaga pendidikannya meliputi rapat pembinaan rutin setiap bulan, aktif dalam kelompok kerja guru atau KKG dan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PPKB), mengadakan pelatihan online bagi setiap guru (individu) secara berkala per 2 bulan atau setiap periode pelatihan dibuka melalui MOOC Pintar Kemenag, dan mengadakan workshop mandiri (mengundang narasumber) dengan pembiayaan dari BOS, yang dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran sekaligus menyambut tahun ajaran baru. Kegiatan workshop terbaru yang telah dilakukan di MIN 2 Bandung Barat yaitu workshop implementasi kurikulum merdeka dan workshop peningkatan mutu layanan KBM dengan tema yang diusungnya yaitu layanan prima untuk peningkatan siswa. Adapun kegiatan PPKB MIN 2 Bandung Barat dilakukan setiap tahun anggaran bantuan dari Bank Dunia, dengan materi literasi, numerasi, dan sains. Program terakhir yang dilaksanakan oleh MIN 2 Bandung Barat adalah melaksanakan rapat kerja (raker) sekaligus pembinaan setiap akhir tahun anggaran. Salah satu kegiatan diklat yang biasa dilakukan adalah

IHT (*in-house training*) yaitu kegiatan diklat berupa pelatihan yang dilaksanakan secara internal di kelompok kerja guru, pendidikan lanjut yaitu pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut yang juga merupakan alternatif bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Selain itu ada juga kegiatan pembinaan internal oleh madrasah kegiatan pembinaan dan evaluasi yang dilaksanakan kepala madrasah dan pengawas bina madrasah untuk melihat sejauh mana hasil dari pengembangan diri yang sudah dilaksanakan. Kegiatan pengembangan diri juga ada yang sudah diprogramkan oleh Kementerian Agama berupa KKG, yaitu kegiatan kelompok kerja guru berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 60 Tahun 2015. Kegiatan ini adalah kegiatan kelompok kerja profesional bagi guru yang masih berada dalam satu gugus/kecamatan. Tujuan utama KKG yaitu menjadi wadah untuk meningkatkan kompetensi dan skill guru, baik saat berada di dalam maupun di luar kelas. Pelaksanaan kegiatan ini diharuskan untuk mengajukan proposal terlebih dahulu kepada Kantor Kementerian Agama, untuk kemudian disetujui dan ditindaklanjuti. Saat ini kegiatan pembinaan dan pengembangan kualitas guru dan tenaga kependidikan semakin mudah, apalagi dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan secara online yang resmi dari pemerintah berupa aplikasi pintar kemenag. Dalam aplikasi ini para guru dan tenaga kependidikan dapat memilih pelatihan mana yang sesuai dengan yang dibutuhkan dan juga dapat menyesuaikan tanggal pelaksanaan sehingga tidak mengganggu proses kegiatan belajar mengajar yang mereka laksanakan. Semua hasil dari setiap kegiatan ini akan dijadikan sebagai bahan untuk penilaian kinerja guru, yang dilaksanakan secara triwulan dan tahunan. Berbagai dokumen hasil kegiatan pengembangan merupakan bukti fisik yang akan menjadi nilai atau point untuk angka kredit para guru dan tenaga kependidikan. Selain itu reward dan punishment juga diberlakukan untuk setiap kegiatan pengelolaan manajemen di lembaga pendidikan, pun demikian halnya di MIN 2 Bandung Barat, meskipun tidak terlalu sering dilakukan.

#### **D. KESIMPULAN**

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin diharuskan memiliki strategi dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan yang dimiliki untuk menjaga kualitas pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Strategi tersebut sangat diperlukan untuk menjalankan fungsi kepala sebagai seorang pemimpin, dimulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan.

Strategi kepemimpinan di MIN 2 Bandung Barat berdasarkan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP), selalu berhubungan dengan kebijakan instansi yang menaunginya yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat. *Perencanaan*. Pada awal tahun pelajaran semua perencanaan harus bisa menjadi panduan dan tata kelola yang digunakan oleh guru dan tenaga kependidikan agar dapat melakukan aktivitas kerja dengan mudah, efektif dan

efisien di madrasah. Sedangkan perencanaan anggaran harus bisa mengakomodir segala keperluan pengelolaan di madrasah, agar semua kegiatannya dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pada tahap ini juga, kepala madrasah merencanakan pembagian penugasan guru dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi dengan uraian tugas yang jelas. *Pengadaan*. Untuk memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas dan memenuhi jumlah yang sesuai dengan kebutuhan maka dibutuhkan kegiatan pengadaan pegawai atau rekrutmen pegawai. Kegiatan rekrutmen dilakukan secara kondisional tanpa tanggal tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengadaan pegawai di MIN 2 Bandung Barat sepenuhnya merupakan kewenangan pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai pembuat keputusan. Proses pengadaan pegawai di MIN 2 Bandung Barat adalah dengan pengangkatan PNS atau PPPK melalui test pengadaan CPNS dan test pengadaan PPPK untuk selanjutnya diputuskan dan ditugaskan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Selain itu juga ada proses pengadaan pegawai melalui proses mutasi dari tempat atau madrasah lain, setelah sebelumnya melalui proses lolos butuh yang disahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten.

## REFERENSI

- Arikunto, S. (1996). *Pengelolaan Kelas dan Siswa*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Ahmad, Noviansah, & Mizaniya Mizaniya. (2021). *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Lembaga Pendidikan Islam*. *Islamika*, 3.1, 1–20 <<https://doi.org/10.36088/islamika.v3i1.900>>
- Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. (2012). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dian, Jani Prasinta, dkk. (2023). *Strategi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Salur Pustaka.
- Doni, Akhtiar. (2016). *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Talang Arah Kec Malin Deman Kabupaten Mukomuko*. *An-Nizom*, 49–59.
- Efendi, S., Pratiwi, S. N., & Sulasmi, E. (2023). *Manajemen Strategis Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Profesional Kerja Tenaga Pendidikan dan Kependidikan di SMK Muhammadiyah 8 Medan*. *Strategic Management of. EduTech*, 9(1), 95–103.
- Fadhli, M. (2020). *Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan*. *Journal of Science and Research*, 1(1), 6.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen* (7 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts*. Jakarta: Salemba Empat.

- Huberman, A. ., & Miles, M. . (1984). Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia.
- M, Sulhan. & N Nurhamzah. (2021). Kepemimpinan Dan Budaya Mutu Pendidikan Tinggi. YKM Publising
- M, Sulhan. (2020). Reformasi Kepemimpinan Madrasah. CV Aksara Satu.
- Meni, Handayani. Dkk. (2018). Kajian Akreditasi, Pemenuhan Standar Pendidikan, dan Mutu Satuan Pendidikan. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mulyasa, E. (2012). Manajemen PAUD. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nababan, M. L., Lumban Gaol, N. T., & Agustina, W. (2023). Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini pada Era 4.0. *Jurnal Ilmiah Cahaya Paud*, 5(2), 84–95. <https://doi.org/10.33387/cahayapd.v5i2.6879>
- Nurmasyitah, Murniati, A., & Usman, N. (2015). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(2), 159–168.
- Nurussalami. (2022). Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Intelektualita Prodi MPI*, 11(1), 125–138. Diambil dari <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/14769>
- Pratama, Y. A. (2019). Integrasi Pendidikan Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional (Studi kebijakan Pendidikan Madrasah di Indonesia). *Al-Tadzkiyyah*, 10(1), 95–112.
- Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan*, 30(1), 57–66. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D. Bandung: Alfabeta.
- Suprihatiningrum, J. (2013). Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Taufiqurokhman. (2016). Manajemen Strategik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tilaar, H. A. . (2008). Standar Pendidikan Nasional. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wijaya, H. (2018). Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi. Makassar: Sekolah Tinggi Teologi.
- Wolomasi, A. K., Wahyuni, N. P., & Werang, B. R. (2023). Principals' Managerial Skills in the Elementary Schools of Southern Papua. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 53–60. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.64739>