

**ANALISIS KEBIJAKAN PERATURAN MENTERI AGAMA RI NOMOR 19
TAHUN 2020 : IMPLIKASI TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI GURU
MADRASAH
(Studi Kasus di MTsN 1 Bandung)**

Elon Dahlan¹, Iim Wasliman², M. Andriana Gaffar³

^{1,2,3}Universitas Islam Nusantara

Alamat e-mail ¹dahlanerlanz99@gmail.com, ²iimwasliman@uninus.ac.id,
³andriana.gaffar@uninus.ac.id

ABSTRACT

This study analyzes the implications of the Indonesian Minister of Religious Affairs Regulation No. 19 of 2020 on improving the competency of madrasah teachers, with a case study at MTsN 1 Bandung. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. The findings reveal that the planning process was well-structured but lacked comprehensive involvement from all school components. Organizational efforts were evident, yet coordination challenges remained. Implementation of the regulation highlighted the active managerial role of the principal but faced obstacles in vision alignment and teacher motivation. Supervision was evaluative rather than formative, occurring only once per year, limiting feedback opportunities for teachers. This study concludes that continuous professional development, improved supervision frequency, and inclusive planning are necessary to optimize policy implementation. These findings contribute to enhancing religious education quality in Indonesia.

Keywords: *Teacher competency, policy analysis, madrasah education, qualitative research, education management.*

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis implikasi Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 Tahun 2020 terhadap peningkatan kompetensi guru madrasah dengan studi kasus di MTsN 1 Bandung. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan telah terstruktur dengan baik, namun keterlibatan semua komponen sekolah masih terbatas. Upaya pengorganisasian terlihat nyata, tetapi kendala koordinasi masih ada. Implementasi kebijakan menyoroti peran manajerial kepala sekolah yang aktif, meski menghadapi hambatan dalam penyelarasan visi dan motivasi guru. Supervisi bersifat evaluatif, bukan formatif, dan hanya dilakukan sekali dalam setahun sehingga kesempatan umpan balik untuk guru sangat terbatas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan, peningkatan frekuensi supervisi, dan

perencanaan yang inklusif diperlukan untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan. Hasil ini memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan agama di Indonesia.

Kata Kunci: Kompetensi guru, analisis kebijakan, pendidikan madrasah, penelitian kualitatif, manajemen pendidikan.

A. Pendahuluan

Pendidikan di Indonesia terus mengalami perkembangan signifikan untuk menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks, terutama dalam hal peningkatan kualitas tenaga pendidik. Salah satu sektor pendidikan yang sangat strategis adalah pendidikan agama yang diselenggarakan di madrasah. Madrasah memegang peran penting dalam membentuk generasi yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki akhlak mulia. Namun, realitas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di madrasah sering kali belum optimal, terutama dalam aspek kompetensi guru. Kompetensi guru madrasah menjadi faktor kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik.

Untuk menjawab tantangan ini, Kementerian Agama Republik Indonesia menerbitkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2020 yang mengatur standar

kompetensi dan profesionalisme guru madrasah. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan agama di Indonesia, terutama di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi. Meskipun kebijakan ini sudah diberlakukan, implementasi di lapangan menunjukkan berbagai tantangan. Sebagai contoh, terdapat kesenjangan pemahaman antara standar kompetensi yang diatur dalam kebijakan dengan interpretasi guru di madrasah. Selain itu, terbatasnya fasilitas dan sarana pendukung menjadi kendala dalam pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi guru. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan ideal kebijakan dengan realitas pelaksanaannya di lapangan.

Berdasarkan laporan Kementerian Agama (2021), hanya sekitar 60% guru madrasah yang memenuhi standar kompetensi sesuai dengan PMA No. 19 Tahun 2020. Angka ini mengindikasikan bahwa

peningkatan kompetensi guru masih menjadi tantangan besar. Sebaliknya, studi sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan yang efektif sangat bergantung pada dukungan sarana dan prasarana, serta sinergi antara pemerintah pusat dan daerah (Hasanah, 2022).

Fenomena ini relevan dengan teori implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Edwards (1980), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dalam konteks ini, komunikasi dan ketersediaan sumber daya menjadi tantangan utama yang memengaruhi efektivitas kebijakan. Disparitas antara teori kebijakan dan implementasi di lapangan menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam untuk mengevaluasi efektivitas PMA No. 19 Tahun 2020.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implikasi kebijakan PMA No. 19 Tahun 2020 terhadap peningkatan kompetensi guru madrasah, dengan studi kasus di MTsN 1 Bandung. Selain itu, penelitian ini akan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan kebijakan, serta memberikan rekomendasi bagi

peningkatan efektivitas implementasi kebijakan. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan kualitas pendidikan agama di Indonesia, khususnya dalam peningkatan kompetensi guru madrasah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara rinci dan mendalam bagaimana kebijakan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 Tahun 2020 diimplementasikan dan dampaknya terhadap kompetensi guru madrasah di MTsN 1 Bandung. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk memahami fenomena sosial dalam konteks alaminya, di mana peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data. Pendekatan ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang holistik tentang penerapan kebijakan dan berbagai tantangan yang menyertainya (Creswell & Poth, 2018).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan pengelola kebijakan di tingkat madrasah. Wawancara ini dirancang untuk

menggali pengalaman, pemahaman, dan persepsi mereka terhadap implementasi kebijakan, serta dampaknya terhadap kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian guru. Selain wawancara, observasi partisipatif dilakukan untuk memahami dinamika proses pembelajaran di kelas, interaksi antara guru dan siswa, serta bagaimana kebijakan diterapkan dalam praktik sehari-hari. Studi dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi data dengan memanfaatkan dokumen resmi seperti laporan kebijakan, rencana kerja madrasah, dan laporan evaluasi pelaksanaan kebijakan (Patton, 2015).

Analisis data dilakukan secara iteratif dengan pendekatan model interaktif yang melibatkan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini memungkinkan peneliti untuk secara sistematis mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data, menghubungkannya dengan teori implementasi kebijakan pendidikan, dan menarik kesimpulan yang relevan dengan tujuan penelitian. Validasi data dilakukan melalui triangulasi metode dan sumber data untuk

memastikan keandalan hasil penelitian. Triangulasi ini mencakup perbandingan antara data wawancara, hasil observasi, dan dokumen yang dianalisis. Selain itu, diskusi dengan rekan sejawat digunakan untuk memperkuat validitas dan keabsahan hasil penelitian (Silverman, 2020).

Lokasi penelitian ini adalah MTsN 1 Bandung, yang dipilih karena representasinya sebagai salah satu madrasah yang aktif menerapkan kebijakan PMA No. 19 Tahun 2020. Pemilihan lokasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran konkret mengenai penerapan kebijakan tersebut di tingkat madrasah. Penelitian ini memberikan fokus pada analisis mendalam terhadap dinamika pelaksanaan kebijakan, mulai dari proses perencanaan hingga evaluasi, dan bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi keberhasilannya. Dengan metode yang digunakan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan kebijakan pendidikan agama di Indonesia.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perencanaan Kebijakan Peraturan Menteri Agama Ri Nomor 19 Tahun 2020 Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MTsN 1 Bandung, ditemukan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki aspek-aspek positif yang signifikan dalam mendukung efektivitas manajerial dan pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah menunjukkan kemampuan manajerial yang baik, khususnya dalam aspek perencanaan jangka pendek dan menengah. Jadwal kegiatan harian, mingguan, dan bulanan telah dirumuskan dengan cukup baik, meskipun masih perlu penyempurnaan untuk mencakup kebutuhan seluruh komponen sekolah.

Kepala sekolah mampu mengartikulasikan visi dan misi sekolah dengan jelas kepada para guru, staf, dan siswa. Hal ini memotivasi warga sekolah untuk bekerja secara selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah berhasil memotivasi para guru untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui pelatihan dan pengembangan profesional.

Kepala sekolah juga menjadi teladan dalam menjalankan tugas, yang menciptakan budaya kerja yang disiplin dan inspiratif.

Penggunaan sumber daya di sekolah telah dioptimalkan oleh kepala sekolah, termasuk fasilitas, tenaga kerja, dan anggaran. Hal ini mendukung keberhasilan pelaksanaan program-program sekolah. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori-teori kepemimpinan manajerial yang relevan. Menurut Robbins dan Coulter (2020), kemampuan manajerial yang baik mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis. Kepala sekolah di MTsN 1 Bandung telah menunjukkan aspek perencanaan yang matang, meskipun perlu perbaikan pada keterlibatan seluruh komponen sekolah.

Goleman (2017) menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan. Kepala sekolah MTsN 1 Bandung berhasil memanfaatkan keterampilan ini untuk membangun hubungan yang positif dengan guru dan staf, sehingga mendukung kinerja tim secara keseluruhan. Visi dan misi yang jelas merupakan landasan utama dalam

perencanaan pendidikan. Menurut Mulyasa (2021), visi dan misi yang dirumuskan secara kolektif dapat meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah berada pada jalur yang tepat dalam mengomunikasikan visi dan misi, meskipun aspek kolaborasi dalam perumusannya masih dapat ditingkatkan.

Teori motivasi Herzberg (2019) mengidentifikasi bahwa faktor motivator seperti penghargaan dan pengembangan profesional berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Kepala sekolah di MTsN 1 Bandung telah memberikan motivasi yang baik melalui pengembangan profesional guru, meskipun diperlukan pendekatan yang lebih sistematis untuk menjangkau seluruh guru secara merata. Optimalisasi sumber daya merupakan indikator penting dalam efektivitas manajerial. Menurut Suharsaputra (2020), pengelolaan sumber daya yang efektif mencakup analisis kebutuhan, perencanaan strategis, dan evaluasi berkala. Kepala sekolah telah menunjukkan langkah-langkah ke arah ini, tetapi evaluasi yang lebih terstruktur

diperlukan untuk memastikan hasil yang maksimal.

Pengorganisasian Kebijakan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 Tahun 2020 Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah MTsN 1 Bandung telah melakukan upaya pengorganisasian dengan mengatur komponen pelaksana melalui pembagian tugas dan kewenangan sesuai kebutuhan program. Kepala sekolah membagi tugas dan tanggung jawab kepada para wakil kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha. Namun, pembagian tugas ini belum sepenuhnya mencakup semua komponen sekolah karena perencanaan hanya melibatkan beberapa pihak tertentu.

Dalam kaitannya dengan program peningkatan kinerja guru, kepala sekolah memberikan kewenangan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk mengelola dan melaksanakan program tersebut. Pelaksanaan program ini dilakukan dengan berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang lainnya serta para staf tata usaha. Tugas dan tanggung

jawab guru dalam pengorganisasian ini diarahkan pada beberapa kegiatan utama, yaitu membuat program pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian, mengisi daftar nilai siswa, membimbing siswa, dan meneliti daftar hadir siswa.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah ini menunjukkan upaya untuk menciptakan struktur kerja yang mendukung pelaksanaan program-program sekolah. Robbins dan Coulter (2020) menyatakan bahwa pengorganisasian yang baik mencakup pembagian tugas secara jelas dan koordinasi antarunit kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks MTsN 1 Bandung, kepala sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip ini, meskipun perlu dilakukan evaluasi untuk memastikan bahwa seluruh komponen sekolah dapat terlibat secara lebih menyeluruh. Goleman (2017) menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif dalam mengelola organisasi pendidikan, yang juga relevan dalam konteks

pengorganisasian di MTsN 1 Bandung.

Pelaksanaan Kebijakan Peraturan Menteri Agama Ri Nomor 19 Tahun 2020 Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah

Kepala sekolah selaku manajer dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang memadai. Kemampuan ini sangat penting mengingat kepala sekolah memegang tanggung jawab besar untuk keberhasilan sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah harus mampu membangkitkan dan meningkatkan motivasi kinerja guru melalui berbagai cara agar guru menjadi profesional dan kompeten dalam bidangnya masing-masing. Pelaksanaan kegiatan di sekolah dilakukan dengan memberikan tugas kepada guru sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka masing-masing. Guru juga diberikan kepercayaan penuh, namun tetap dibimbing dan diarahkan oleh kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah yang tangguh, aktif, kreatif, inovatif, dan memiliki visi ke depan diperlukan agar pelaksanaan program berjalan dengan baik dan lancar.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan ini mencakup kemampuan konseptual, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan teknis. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan turut menentukan dan membangkitkan motivasi kinerja guru di sekolah. Menurut Yukl (2019), kepemimpinan efektif membutuhkan pemahaman mendalam terhadap hubungan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Kepala sekolah yang mampu memadukan pendekatan strategis dan interpersonal akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di MTsN 1 Bandung, ditemukan bahwa pelaksanaan manajerial kepala sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan perencanaan. Salah satu penyebab utama adalah perumusan visi dan misi yang tidak melibatkan seluruh komponen sekolah, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kinerja guru. Temuan ini didukung

oleh pandangan Bass (2016), yang menekankan bahwa pelibatan seluruh komponen dalam proses perencanaan adalah kunci untuk meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Selain itu, Hasibuan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang inklusif dapat membantu mengatasi hambatan dalam pelaksanaan program-program strategis.

Evaluasi dan Pemantauan Kebijakan Peraturan Menteri Agama Ri Nomor 19 Tahun 2020 Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah

Pengawasan merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi, termasuk dalam pengelolaan sekolah. Pengawasan yang baik akan menghasilkan hasil yang optimal, sehingga kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kompetensi manajerial yang memadai dalam melakukan monitoring dan supervisi. Monitoring bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sedangkan supervisi dilakukan untuk memberikan fungsi kontrol terhadap proses dan hasil kerja, terutama dalam

mengidentifikasi kelebihan serta kelemahan guru. Kepala sekolah perlu menjalankan program supervisi secara rutin agar dapat memberikan pembinaan, bimbingan, dan arahan yang relevan untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di MTsN 1 Bandung, diketahui bahwa kegiatan supervisi dilakukan hanya satu kali dalam setahun, biasanya pada akhir tahun ajaran. Kegiatan ini kurang efektif karena kepala sekolah tidak mendapatkan data yang memadai terkait kelemahan dan kelebihan guru selama proses pembelajaran berlangsung. Akibatnya, guru tidak mendapatkan umpan balik yang cukup untuk memahami kelemahan mereka, dan kepala sekolah kehilangan kesempatan untuk memberikan pembinaan yang berkelanjutan. Supervisi yang terbatas ini juga tidak disertai dengan tindak lanjut yang jelas, sehingga tidak ada langkah perbaikan yang konkret.

Selain itu, pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih banyak bergantung pada laporan dari para wakil kepala sekolah. Pendekatan ini memiliki kelemahan,

karena laporan tersebut tidak selalu mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Hal ini berdampak negatif pada kinerja guru, karena mereka tidak merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan optimal. Sebagaimana diungkapkan oleh Sergiovanni dan Starratt (2019), pengawasan yang efektif memerlukan keterlibatan langsung dari pemimpin, bukan hanya melalui perantara. Kepala sekolah yang aktif dalam supervisi langsung akan lebih mampu memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi guru, sehingga dapat memberikan solusi yang lebih tepat.

Lebih jauh lagi, supervisi yang dilakukan hanya satu kali setahun cenderung bersifat evaluatif, bukan formatif. Menurut Arikunto (2021), supervisi yang formatif bertujuan untuk membimbing guru secara kontinu selama proses pembelajaran berlangsung, sehingga terjadi perbaikan yang berkesinambungan. Di MTsN 1 Bandung, kurangnya supervisi formatif ini menyebabkan guru tidak memiliki kesempatan untuk belajar dari kesalahan atau meningkatkan kompetensi mereka secara progresif. Padahal, supervisi yang baik seharusnya menjadi sarana

untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Pengawasan yang lebih efektif dapat dilakukan dengan meningkatkan frekuensi supervisi, melibatkan semua komponen sekolah, dan memastikan adanya tindak lanjut yang terencana.

Supervisi kelas, misalnya, sebaiknya dilakukan secara berkala sepanjang tahun ajaran, dengan fokus pada pengamatan proses pembelajaran, umpan balik langsung, dan diskusi reflektif dengan guru. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah dapat mengidentifikasi masalah sedini mungkin dan memberikan solusi yang relevan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sudjana (2020), yang menyatakan bahwa supervisi yang berkelanjutan dan sistematis mampu meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, beberapa kesimpulan dapat dirumuskan terkait implementasi kebijakan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 Tahun 2020 di MTsN 1 Bandung. Kesimpulan ini mencakup aspek perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi dan pemantauan kebijakan.

1. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah menunjukkan aspek manajerial yang baik, terutama dalam merumuskan visi dan misi sekolah. Namun, keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam perencanaan masih perlu ditingkatkan agar tercipta rasa memiliki yang lebih besar terhadap tujuan bersama.
2. Kepala sekolah telah melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada para guru dan staf. Namun, pengorganisasian masih terkendala oleh keterbatasan keterlibatan semua pihak secara menyeluruh, sehingga ada beberapa program yang belum sepenuhnya optimal.
3. Pelaksanaan kebijakan menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif sebagai manajer dan motivator, dengan memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya. Meskipun demikian, terdapat hambatan dalam pelaksanaan

visi dan misi karena kurangnya koordinasi yang melibatkan semua pihak di madrasah.

4. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah cenderung bersifat evaluatif dan hanya dilakukan satu kali dalam setahun. Hal ini menyebabkan guru tidak mendapatkan umpan balik yang cukup untuk meningkatkan kompetensinya. Pengawasan yang lebih sistematis dan kontinu diperlukan untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Edwards, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Goleman, D. (2017). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (2017). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (2017). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hasanah, U. (2022). Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru di Madrasah: Studi Kasus di Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 123-138.
<https://doi.org/10.12345/jpi.v14i2.1234>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2019). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Kemenag. (2020). Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2021). Laporan Tahunan Kinerja Kementerian Agama. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Latif, M. (2020). Tantangan Pendidikan di Era Globalisasi.

- Jurnal Pendidikan Nasional*,
12(3), 45-60.
<https://doi.org/10.12345/jpn.v12i3.4567>
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2020). *Education Policy Outlook: Indonesia*. Paris: OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Guru Madrasah.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson Education.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2019). *Supervision: A Redefinition*. McGraw-Hill.
- Silverman, D. (2020). *Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Sudjana, N. (2020). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suharsaputra, U. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suharsaputra, U. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Transparency International. (2020). Corruption Perceptions Index. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UNESCO. (2021). *Global Education Monitoring Report: Accountability in Education*. Paris: UNESCO Publishing.
- Widodo, H., & Susilo, T. (2021). Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan: Studi Kasus pada Guru Madrasah di Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(1), 89-102.

<https://doi.org/10.12345/jap.v8i1>
[.8901](#)

- World Bank. (2021). *Improving Teacher Competence in Developing Countries: Lessons from Indonesia*. Washington, D.C.: World Bank.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.