

**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK  
MELALUI MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN INTERNAL  
DI MAN 1 JEMBER**



**Oleh : Ilham Kurniawan  
NIM : 23204092016**

**TESIS**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**  
Diajukan kepada Program Magister (S2)  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan (M. Pd.)

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**YOGYAKARTA**

**2025**

## LEMBAR PENGESAHAN



### KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-3621/Un.02/DT/PP.00.9/12/2025

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK MELALUI MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN INTERNAL DI MAN 1 JEMBER

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ILHAM KURNIAWAN, S. Pd  
Nomor Induk Mahasiswa : 23204092016  
Telah diujikan pada : Kamis, 04 Desember 2025  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag  
SIGNED

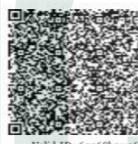
Valid ID: 693145699af54



Pengaji I

Dr. H. Karwadi, S.Ag, M.Ag  
SIGNED

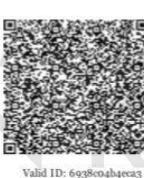
Valid ID: 693771dbbb1ba



Pengaji II

Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag  
SIGNED

Valid ID: 69368b3cc1690



Yogyakarta, 04 Desember 2025

UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 6938c04b4eca3

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ilham Kurniawan

NIM : 23204092016

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 18 November 2025  
Saya yang menyatakan,



Ilham Kurniawan, S.Pd  
NIM.23204092016

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ilham Kurniawan

NIM : 23204092016

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 18 November 2025  
Saya yang menyatakan,



Ilham Kurniawan, S.Pd  
NIM.23204092016

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI**  
**UJIAN TESIS**

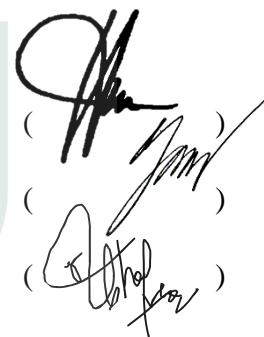
Tesis Berjudul:

**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK MELALUI  
MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN INTERNAL DI MAN 1 JEMBER**

Nama : Ilham Kurniawan  
NIM : 23204092016  
Program Studi : MPI  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui tim penguji untuk munaqosyah

Ketua/Pembimbing : Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag  
Sekretaris/Penguji I : Dr. H. Karwadi, M. Ag  
Penguji II : Dr. Nur Saidah, M. Ag



Diujji di Yogyakarta pada

Tanggal : 04 Desember 2025  
Pukul : 09.00 s/d 10.00 WIB  
Hasil : 95 (A)  
IPK : 3.91

\*coret yang tidak perlu

## **NOTA DINAS PEMBIMBING**

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Setelah melaksanakan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK  
MELALUI MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN INTERNAL  
DI MAN 1 JEMBER**

yang ditulis oleh:

Nama : Ilham Kurniawan

NIM : 23204092016

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

*Wa'asalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Yogyakarta, 18 November 2025

Pembimbing

  
Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag  
NIP. 196210251991031005

## MOTTO

يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَقْسَحُوا فِي الْمَجَلِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ

اَنْشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَتٌ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَيْرٌ ۖ ۱۱

Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan “Berdirilah kamu” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Mujadilah, [58]:11)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Kemenag RI, “Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 21-30,” Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019, 803.

## **PERSEMBAHAN**

*Tesis ini penulis persembahkan untuk almamater tercinta*

*Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

*Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

*UIN Sunan Kalijaga*

*Yogyakarta*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **KATA PENGANTAR**

Puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT. Tuhan penguasa alam semesta yang telah memberikan rahmat, taufik, hidayah dan karunia kepada hamba-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tetap tercurah limpahkan kepada junjungan kita, nomor satu umat dan pembawa syafaat yaitu Nabi Muhammad SAW.

Rasa syukur yang mendalam dipanjatkan kepada-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Internal di MAN 1 Jember” ini dengan tepat waktu. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk menganalisis secara lebih komprehensif terkait topik yang dikaji serta sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Oleh karena itu, penulis dalam kesempatan ini menyampaikan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan selama proses penyelesaian tesis. Ucapan terima kasih tersebut dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., MA., M.Phil., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang telah menyediakan fasilitas serta pelayanan yang sangat baik kepada penulis selama proses perkuliahan.

2. Bapak Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
3. Ibu Dr. Nur Saidah, M.Ag selaku Kepala Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang telah membimbing penulis dan menyetujui hasil penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, pengalaman, waktu, bimbingan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Sedya Santosa, SS., M.Pd selaku dosen penasihat akademik yang telah memberikan nasihat dan arahan kepada penulis selama proses perkuliahan.
6. Seluruh dosen pengajar dan civitas akademik di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang telah memberikan wawasan serta pelayanan administratif kepada penulis selama proses perkuliahan.
7. Bapak Drs. Anwarudin, M.Si selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember yang telah mengizinkan, memfasilitasi dan membantu penulis dalam proses penelitian hingga selesaiya tesis ini.
8. Bapak atau Ibu wakil kepala bidang kurikulum, koordinator MGMP Internal dan koordinator mata pelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1

Jember yang telah bersedia menjadi narasumber untuk memberikan data maupun informasi dalam proses penelitian.

9. Segenap keluarga inti penulis yang tercinta yaitu alm. Aba Arif Ubaidillah, Umi Satijah, alm. Fathur Sofyan dan Rudi Arta yang senantiasa mendidik, mendukung, membiayai serta mendoakan penulis tanpa lelah.
10. Seluruh pihak yang telah memberikan motivasi dan do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Semoga segala perbuatan yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis dicatat sebagai amal ibadah yang nantinya mendapatkan balasan terbaik oleh Allah SWT. Penulis sangat sadar, bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini yang disebabkan oleh keterbatasan ilmu serta teori penelitian yang dikuasai. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun terhadap tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

Yogyakarta, 18 November 2025

Penulis



Ilham Kurniawan, S.Pd

NIM.23204092016

## **ABSTRAK**

Ilham Kurniawan, 2025. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Internal di MAN 1 Jember. Tesis Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dosen Pembimbing: Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag.

Dalam menjamin MGMP internal sebagai wadah peningkatan kompetensi tenaga pendidik yang unggul dan inovatif guna mewujudkan pembelajaran berkualitas di satuan pendidikan, penerapan prinsip manajemen strategik oleh kepala madrasah merupakan langkah strategis. Hal tersebut juga telah dilaksanakan di MAN 1 Jember, yaitu manajemen strategik MGMP internal dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pemikiran kepala madrasah tentang kompetensi ideal tenaga pendidik di MAN 1 Jember. (2) Menganalisis persepsi kepala madrasah tentang peran MGMP internal dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember. (3) Menganalisis manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP internal di MAN 1 Jember.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipan, wawancara semi terstruktur dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data penelitian, penulis memakai uji keabsahan melalui teknik triangulasi sumber, teknik dan waktu.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa: (1) Pemikiran kepala madrasah mencerminkan suatu paradigma holistik dan visioner. Kompetensi ideal tenaga pendidik dipandang sebagai sebuah ekosistem yang dinamis, di mana standar kompetensi yang mencangkup aspek pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian didorong pencapaiannya melalui desain strategi yang komprehensif dengan tujuan akhir pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme yang berkelanjutan. (2) Kepala madrasah memandang MGMP internal sebagai sebuah mesin penggerak pengembangan profesional tenaga pendidik yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kualitas proses serta hasil pembelajaran secara nyata. (3) Manajemen strategik kepala madrasah telah mengembangkan sebuah sistem peningkatan kompetensi tenaga pendidik berbasis MGMP internal. Sistem ini dicirikan oleh pendekatan prosedural meliputi pengamatan lingkungan, perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, pengendalian dan evaluasi strategi yang didukung dengan peran kepemimpinan secara komprehensif serta berorientasi pada hasil yang terukur.

Kata Kunci: Manajemen Strategik Kepala Madrasah, Musyawarah Guru Mata Pelajaran Internal.

## **ABSTRACT**

Ilham Kurniawan, 2025. Strategic Management of Madrasah Principals in Increasing the Competence of Educators through Internal Subject Teacher Conferences at MAN 1 Jember. Thesis of the Islamic Education Management Master's Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Sunan Kalijaga State Islamic University, Yogyakarta. Supervisor: Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag.

In ensuring that the internal MGMP is a forum for increasing the competence of superior and innovative teaching staff in order to realize quality learning in educational units, the application of strategic management principles by madrasa heads is a strategic step. This has also been implemented at MAN 1 Jember, namely internal MGMP strategic management in improving the competence of teaching staff. This research aims to: (1) Analyze the thoughts of madrasa heads regarding the ideal competencies of teaching staff at MAN 1 Jember. (2) Analyzing the perception of madrasah heads regarding the role of internal MGMP in improving the competence of teaching staff at MAN 1 Jember. (3) Analyzing the strategic management of madrasah heads in improving the competency of teaching staff through internal MGMP at MAN 1 Jember.

The author in this research used a descriptive qualitative method with a case study type. Data collection techniques include participant observation, semi-structured interviews and documentation studies. Data analysis is carried out through data collection, data condensation, data presentation and drawing conclusions. To ensure the validity of the research data, the author uses a validity test through triangulation techniques of sources, techniques and time.

Based on the research results, it was found that: (1) The thinking of madrasah heads reflects a holistic and visionary paradigm. The ideal competency of teaching staff is seen as a dynamic ecosystem, where competency standards covering pedagogical, professional, social and personality aspects are encouraged to be achieved through comprehensive strategy design with the ultimate goal of improving the quality of learning and sustainable professionalism. (2) The head of the madrasah views the internal MGMP as an engine that drives the professional development of teaching staff which is structured and oriented towards improving the quality of the process and real learning outcomes. (3) The strategic management of the madrasa head has developed a system for increasing the competency of teaching staff based on internal MGMP. This system is characterized by a procedural approach including environmental observation, strategic planning, strategy implementation, strategy control and evaluation which is supported by a comprehensive leadership role and is oriented towards measurable results.

**Keywords:** Strategic Management of Madrasah Principals, Internal Subject Teachers' Conference.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi dipahami sebagai tata cara penulisan dan pengucapan lambang bunyi bahasa asing yang mewakili bunyi yang sama dalam penulisan suatu bahasa. Pedoman transliterasi Arab-Latin yang digunakan penulis dalam tesis ini merujuk pada hasil Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
بَ	Bā'	B	Be
تَ	Tā'	T	Te
سَ	Śā'	ś	es (dengan titik atas)
جَ	Jīm	J	Je
هَ	Hā'	h	ha (dengan titik bawah)
خَ	Khā'	Kh	ka dan ha
دَ	Dāl	D	De
ذَ	Źāl	Ź	zet (dengan titik atas)
رَ	Rā'	R	Er
زَ	Zā'	Z	Zet
سِ	Sīn	S	Es
شِ	Syīn	Sy	es dan ye
صِ	Śād	ś	es (dengan titik bawah)
ضِ	Dād	đ	de (dengan titik bawah)
طِ	Tā'	ṭ	te (dengan titik bawah)
ظِ	Zā'	ż	zet (dengan titik bawah)
عِ	‘Ain	‘	Apostrof terbalik
غِ	Ghain	Gh	Ge

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ف	Fā'	F	Ef
ق	Qāf	Q	Qi
ك	Kāf	K	Ka
ل	Lām	L	El
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Wāw	W	We
هـ	Hā'	H	Ha
ءـ	Hamzah	'	Apostrof
يـ	Yā'	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

Kata Arab	Ditulis
مَدَّةٌ مُتَعَدِّدةٌ	<i>muddah muta'ddidah</i>
رَجُلٌ مُتَفَنِّنٌ مُتَعِّيْنٌ	<i>rajul mutafannin muta'ayyin</i>

### C. Vokal Pendek

Harakah	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fatḥah</i>	A	من نصر وقتل	<i>man naṣar wa qatal</i>
<i>Kasrah</i>	I	كم من فئة	<i>kamm min fi'ah</i>
<i>Dammah</i>	U	سدس وخمس وثلث	<i>sudus wa khumus wa šuluš</i>

### D. Vokal Panjang

Harakah	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fatḥah</i>	Ā	فتاح رزاق منان	<i>fattāḥ razzāq mannān</i>
<i>Kasrah</i>	Ī	مسكين وفقير	<i>miskīn wa faqīr</i>
<i>Dammah</i>	Ū	دخول وخروج	<i>dukhūl wa khurūj</i>

### E. Huruf Diftong

Kasus	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fathah bertemu wāw mati</i>	Aw	مَوْلُودٌ	<i>Maulūd</i>
<i>Fathah bertemu yā' mati</i>	Ai	مَهِيْمِنٌ	<i>Muhaimin</i>

### F. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata

Kata Arab	Ditulis
أَنْتُمْ	<i>a'antum</i>
أَعْدَتْ لِكَافِرِينَ	<i>u'iddat li alkāfirīn</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	<i>la'in syakartum</i>
إِعْانَةُ الطَّالِبِينَ	<i>i'anah at-tālibīn</i>

### G. Huruf Ta' Tā' Marbūtah

1. Bila dimatikan, ditulis dengan huruf "h".

Kata Arab	Ditulis
زوجة جزيلة	<i>zaujah jazīlah</i>
جزية محددة	<i>jizyah muhaddadah</i>

Keterangan:

Ketentuan ini tidak berlaku terhadap kata-kata Arab yang sudah diserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya. Bila diikuti oleh kata sandang "al-" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan "h".

Kata Arab	Ditulis
تَكْمِيلَةُ الْمَجْمُوعِ	<i>takmilah al-majmū'</i>
حَلَاوَةُ الْمَحَبَّةِ	<i>halāwah al-mahabbah</i>

2. Bila tā' marbūtah hidup atau dengan *harakah* (*fathah*, *kasrah*, atau *dammah*), maka ditulis dengan "t" berikut huruf vokal yang relevan.

Kata Arab	Ditulis
زكاة الفطر	<i>zakātu al-fitrī</i>
إلى حضرة المصطفى	<i>ilā ḥadrati al-muṣṭafā</i>
جلالة العلماء	<i>jalālata al- 'ulamā'</i>

**H. Kata Sandang alif dan lām atau “al-”**

1. Bila diikuti huruf *qamariyyah*

Kata Arab	Ditulis
بحث المسائل	<i>bahš al-masā' il</i>
المحصول للغزالى	<i>al-maḥṣūl li al-Ghazālī</i>

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf “l” (el)-nya.

Kata Arab	Ditulis
إعانة الطالبين	<i>i'ānah aṭ-ṭālibīn</i>
الرسالة الشافعية	<i>ar-risālah li asy-Syāfi'i</i>
شذرات الذهب	<i>syażarāt aż-żahab</i>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI TIM PENGUJI TESIS .....</b>	<b>v</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Kajian Pustaka .....	12
1. Manajemen Strategik Kepala Madrasah .....	12
2. Musyawarah Guru Mata Pelajaran.....	15
F. Landasan Teori .....	19
1. Konsep Kepala Madrasah .....	19
2. Konsep Manajemen Strategik .....	31
3. Konsep Tenaga Pendidik dan Peningkatan Kompetensi .....	44

4. Konsep Musyawarah Guru Mata Pelajaran .....	52
G. Sistematika Pembahasan.....	60
<b>BAB II METODE PENELITIAN.....</b>	<b>62</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	62
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	62
C. Data dan Sumber Data .....	63
D. Teknik Pengumpulan Data .....	64
E. Uji Keabsahan Data .....	67
F. Analisis Data.....	69
<b>BAB III GAMBARAN UMUM MAN 1 JEMBER .....</b>	<b>72</b>
A. Profil Identitas Dasar MAN 1 Jember .....	72
B. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 1 Jember .....	73
C. Visi, Misi dan Tujuan MAN 1 Jember .....	74
D. Sarana dan Prasarana MAN 1 Jember .....	76
E. Data Tenaga Pendidik MAN 1 Jember .....	79
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>81</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	81
1. Pemikiran Kepala Madrasah Tentang Kompetensi Ideal Tenaga Pendidik di MAN 1 Jember .....	83
2. Persepsi Kepala Madrasah Tentang Peran MGMP Internal Dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik di MAN 1 Jember.....	91
3. Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik Melalui MGMP Internal di MAN 1 Jember .....	100
B. Deskripsi Pembahasan Temuan.....	113
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>132</b>
A. Kesimpulan.....	132
B. Saran .....	133
C. Kata Penutup.....	134
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>135</b>

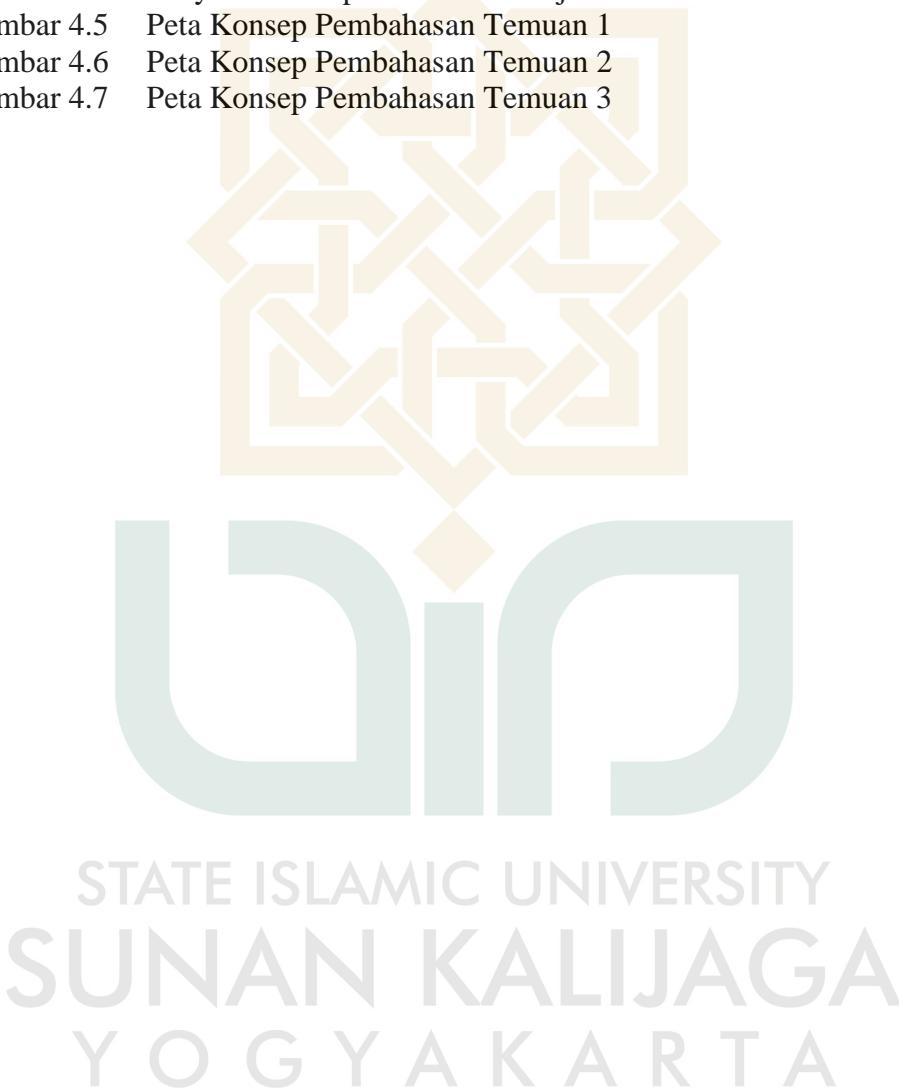
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	146
PROFIL PENULIS .....	146



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

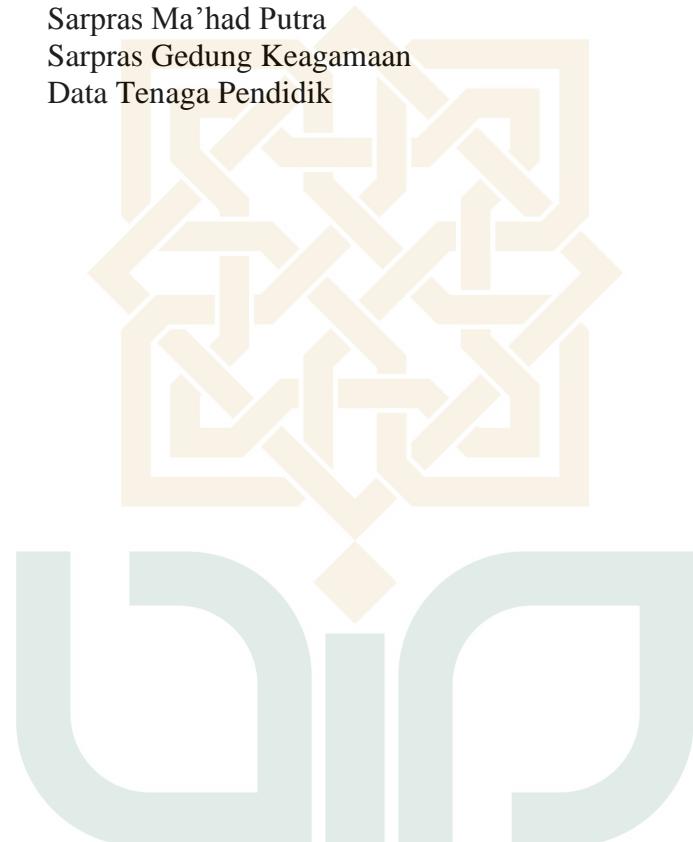
## **DAFTAR GAMBAR**

No.	Uraian	Halm
Gambar 1.1	Model Manajemen Strategi Wheelen & Hunger	41
Gambar 4.1	Rapat Rutin Triwulan	90
Gambar 4.2	Pelaksanaan MGMP Internal	97
Gambar 4.3	Lembar Presensi MGMP Internal	108
Gambar 4.4	Penyusunan Laporan Hasil Belajar Peserta Didik	110
Gambar 4.5	Peta Konsep Pembahasan Temuan 1	119
Gambar 4.6	Peta Konsep Pembahasan Temuan 2	126
Gambar 4.7	Peta Konsep Pembahasan Temuan 3	131



## DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halm
Tabel 2.1	Sumber Data Primer	64
Tabel 3.1	Profil Identitas Dasar MAN 1 Jember	72
Tabel 3.2	Sarpras Gedung Pusat	77
Tabel 3.3	Sarpras Ma'had Putri	78
Tabel 3.4	Sarpras Ma'had Putra	78
Tabel 3.5	Sarpras Gedung Keagamaan	79
Tabel 3.6	Data Tenaga Pendidik	80



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era revolusi industri dan *society 5.0* seperti saat ini, dunia pendidikan dihadapkan pada problematik kompleks serta perubahan yang dinamis. Konsep revolusi industri yang berfokus pada integrasi teknologi ke dalam seluruh aspek kehidupan, selanjutnya beralih menjadi *society 5.0* yang menempatkan teknologi sebagai sarana pemecahan masalah serta peningkatan kualitas taraf kehidupan.<sup>2</sup> Maka dalam konteks ini, pendidikan melalui paradigma tradisional sudah tidak relevan lagi untuk diimplementasikan dan segera mungkin harus bertransformasi menjadi lembaga yang lebih modern, adaptif dan kompetitif. Adapun madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis, yaitu tidak sekedar mencetak lulusan yang cerdas secara intelektual tetapi juga secara spiritual dan emosional. Kesuksesan madrasah dalam merealisasikan tujuan tersebut sangat bergantung pada kualitas tenaga pendidik sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran.

Tenaga pendidik didefinisikan sebagai seorang profesional yang bertanggung jawab untuk membina, menginstruksikan, memandu, membentuk dan meninjau peserta didik.<sup>3</sup> Namun pada konteks ini, definisi tersebut perlu untuk dikembangkan dan diperinci kembali mengingat peran dari tenaga pendidik telah

---

<sup>2</sup> Azzahra Muharroma et al., “Tantangan Guru Sekolah Dasar Dalam Menghadapi Era Society 5.0,” *Elementary School* (Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Ke-SD-An) 11, no. 2 (2024): 511–18, <https://doi.org/10.31316/esjurnal.v11i2.4320>.

<sup>3</sup> Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, “Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005,” Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Pasal 1, no. 1 (2005): 2.

mengalami pergeseran yang signifikan. Seperti contoh, berlimpah ruahnya informasi serta kemudahan dalam mengaksesnya, menjadikan tenaga pendidik bukan lagi sumber ilmu satu-satunya. Oleh karena itu, peran tenaga pendidik sebagai sumber informasi kemudian bergeser menjadi fasilitator yang memandu peserta didik dalam menemukan, memilah dan mengolah informasi.<sup>4</sup> Contoh lain yaitu pergeseran peran tenaga pendidik sebagai pengguna teknologi menjadi integrator teknologi pedagogik. Dalam menyusun pembelajaran yang efektif di era digital, *technological pedagogical content knowledge* (TPACK) merupakan solusi strategis.<sup>5</sup> Oleh karena itu, tenaga pendidik diharuskan dapat memahami TPACK sebagai suatu struktur teoritis yang menyarankan integrasi terpadu antara pengetahuan konten, pedagogik dan teknologi.

Dalam *World Economic Forum: the future of jobs report* melaporkan bahwa 85 juta profesi bisa tergantikan dengan teknologi, sementara itu 97 juta profesi baru hadir dengan memerlukan integrasi keterampilan teknis dan manusiawi.<sup>6</sup> Tenaga pendidik yang berkompeten secara pedagogik digital akan mengembangkan pembelajaran yang inovatif, atraktif dan mudah diakses oleh seluruh peserta didik sehingga memitigasi *learning loss* dan menjamin kesetaraan pendidikan.<sup>7</sup> Tenaga pendidik yang berkompeten merupakan prasyarat mutlak dalam merealisasikan pembelajaran berkualitas, sehingga pada akhirnya akan

<sup>4</sup> Hendripal Panjaitan and Febi Hafizzah, “Peran Guru Sebagai Fasilitator Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di SDIT Mutiara Ilmu Kuala,” *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 1 (2025): 328–43, <https://doi.org/10.56832/edu.v5i1.790>.

<sup>5</sup> Ilham Kamaruddin et al., “Urgensi Kemampuan *Technological Pedagogical Content Knowledge Personality* (Tpck-P) Pendidik Di Era Revolusi Industri 4.0,” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 4, no. 5 (2022): 3680–88, <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.7195>.

<sup>6</sup> S Brown et al., “*World Economic Forum: The Future of Jobs Report*,” 2020.

<sup>7</sup> World Bank, “*Sustainable Development Goals*,” 2015.

meningkatkan kualitas *output* pendidikan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tenaga pendidik adalah pilar utama dalam mengembangkan pendidikan yang kuat dan relevan di tengah arus perubahan global.

Akan tetapi, fakta dilapangan memperlihatkan bahwa upaya peningkatan kompetensi tenaga pendidik masih menghadapi tantangan multidimensi.<sup>8</sup> Diketahui bahwa mayoritas dari tenaga pendidik mengalami kesulitan dalam kompetensi pedagogik, pengembangan materi belajar inovatif serta pengoptimalan teknologi informasi dan komunikasi.<sup>9</sup> Sejalan dengan temuan sebelumnya, hasil penelitian internasional oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* menunjukkan bahwa adanya disparitas antara kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dengan tuntutan kurikulum.<sup>10</sup> Tenaga pendidik kerap tertahan dalam kebiasaan yang bersifat administratif tanpa disertai kesempatan peningkatan kompetensi terstruktur, padahal tenaga pendidik yang berkompeten sangat dibutuhkan untuk mempersiapkan peserta didik dengan kemampuan *critical thinking, creativity, collaboration* dan *communication*.<sup>11</sup> Observasi awal oleh penulis mendapatkan temuan, bahwa salah satu usaha guna membantu tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensinya dilakukan

---

<sup>8</sup> Fata Syaekhan et al., “Problem Pendidikan Di Indonesia: Analisis Fenomena Guru Tanpa Kompetensi,” Qosim: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora 3, no. 3 (2025): 1158–70, <https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.1945>.

<sup>9</sup> Windayanti et al., “Problematika Guru Dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka,” *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2056–63, <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3197>.

<sup>10</sup> OECD, “*PISA 2022 Results In Indonesia*,” Journal Pendidikan, 2022, 10.

<sup>11</sup> Muhammad Idris Effendi, Hakkun Elmunsyah, and Widiyanti Widiyanti, “Peran *Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)* Terhadap Ketercapaian 4C Skills (*Critical Thinking, Creative Thinking, Collaboration, and Communication*) Siswa SMK,” Didaktika: Jurnal Kependidikan 13, no. 001 (2024): 435–44, <https://doi.org/10.58230/27454312.1677>.

melalui pelatihan yang masih bersifat insidental.<sup>12</sup> Dalam konteks ini, musyawarah guru mata pelajaran hadir sebagai sarana strategis yang potensial dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.

MGMP pada hakikatnya didesain sebagai forum atau wadah profesional bagi tenaga pendidik sejenis di suatu wilayah tertentu (kabupaten dan provinsi) yang berfungsi untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme melalui kolaborasi, dialog, berbagi pengetahuan serta pemecahan masalah dalam pembelajaran.<sup>13</sup> Oleh karena itu, implementasi MGMP dalam suatu lampiran peraturan dijelaskan sebagai unsur pengembangan keprofesian berkelanjutan.<sup>14</sup> Sedangkan dalam peraturan yang lain ditegaskan kembali mengenai pentingnya kegiatan kolektif tenaga pendidik seperti MGMP.<sup>15</sup> Suatu penelitian menyebutkan, bahwa MGMP menjadi solusi strategis bagi tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi pedagogik inovatif.<sup>16</sup> Dengan demikian, MGMP bukan sekedar wadah pertemuan rutin tetapi suatu organisasi pembelajar yang dilengkapi peran multifungsi sehingga menjadikannya sebagai sarana strategis dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.

Akan tetapi, fakta di lapangan mengenai implementasi MGMP masih menghadapi beberapa permasalahan sehingga menghambat efektivitasnya.

---

12 Observasi Lapangan oleh Penulis, Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, 17 April 2025.

13 Kemendikbud, Risalah Kebijakan: Pengelolaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Untuk Memperkuat Kompetensi Guru, Puslitjak Kemendikbud, 2020.

14 Kementerian PANRB, "Permen PAN-RB Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya," Jakarta: Kementerian PANRB Pasal 1, no. 5 (2009): 5.

15 Kemendikbud, "Permendikbud No. 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah," Jakarta: Kemendikbud Pasal 4, no. 7 (2018): 5.

16 Fita Ayu Puspita Sari and Syarif Maulidin, "Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru: Studi Di MA Darul Ulum Kota Semarang," *Teacher: Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru* 4, no. 4 (2024): 190–99, <https://doi.org/10.51878/teacher.v4i4.4389>.

Fransisca dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa, partisipasi tenaga pendidik dalam mendukung keberhasilan MGMP masih terbilang rendah, hal tersebut disebabkan oleh kurangnya dorongan atau motivasi.<sup>17</sup> Selain permasalahan tadi, Husna Amalia juga menjelaskan bahwa tidak jarang MGMP belum dikelola secara terstruktur dan pelaksanaannya yang dilakukan tanpa pendamping.<sup>18</sup> Sedangkan Wildan dan kawan-kawan menyoroti tidak meratanya kualitas fasilitator sehingga menyebabkan terhambatnya efektivitas wadah MGMP.<sup>19</sup> Data tersebut memperlihatkan bahwa terdapat kesenjangan antara potensi MGMP dan ketidakoptimalan pengelolaannya. Oleh karena itu, adopsi konsep MGMP dalam satuan pendidikan erat kaitannya dengan peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala madrasah didefinisikan sebagai tenaga pendidik yang diberikan tanggung jawab guna memimpin dan mengatur madrasah dalam usaha menghadirkan pendidikan berkualitas.<sup>20</sup> Sejalan dengan pernyataan tersebut, Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 menyebutkan bahwa kepala madrasah harus mampu mengelola sumber daya secara efektif guna meningkatkan

17 Fransisca Susanti Maure, Arifin, and Amirulah Datuk, "Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sosiologi Di Kota Kupang," *Jurnal Ilmu Pendidikan: STKIP Kusuma Negara* 12, no. 2 (2021): 111–18, <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.534>.

18 Husna Amalia, "Manajemen Pengembangan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Sebagai Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI," *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 11, no. 1 (2019): 132–47, <https://doi.org/10.30739/darussalam.v11i1.453>.

19 Wilddan Rezzy Septiand et al., "Implementasi MGMP Sebagai Strategi Penguatan Kompetensi Guru Di *Community Learning Center* (CLC)," *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 6 (2025): 6681–89, <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i6.8271>.

20 Kemendiknas, "Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah," Jakarta: Sekretariat Negara Pasal 1, no. 1 (2010): 3.

kualitas pendidikan di madrasah.<sup>21</sup> Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai manajer, administrator, fasilitator dan inovator tetapi juga sebagai pemimpin strategis yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas pendidikan termasuk kompetensi tenaga pendidik.<sup>22</sup> Kepemimpinan strategis menjamin seluruh sumber daya madrasah dapat terdorong dalam merealisasikan visi dan misinya secara efektif dan *sustainable*. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin strategis dalam pengelolaan MGMP internal akan merancang suatu strategi atau manajemen serta menggerakkan tim untuk melaksanakannya. Melalui proses manajemen yang terstruktur tersebut, kepala madrasah memiliki pedoman dan kerangka kerja dalam bertindak. Dengan begitu, MGMP internal sebagai sarana potensial untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dapat terealisasi secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Penelitian oleh Iim Siti Malihah menyebutkan bahwa, manajemen strategik kepala madrasah berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi tenaga pendidik.<sup>23</sup>

Thomas L. Wheelen dalam teorinya mendefinisikan manajemen strategik sebagai serangkaian aktivitas dan ketetapan manajerial yang memastikan performa organisasi dalam waktu yang lama.<sup>24</sup> Sementara itu, Fred R. David mendefinisikan manajemen strategik sebagai keterampilan dan pengetahuan guna

---

21 Kemenag RI, “PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah,” Jakarta: Kementerian Agama RI Pasal 8, no. 3 (2017): 7.

22 Nazha Virani Shopian, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru,” Iqro: *Journal of Islamic Education* 8, no. 2 (2025): 824–38, <https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.6790>.

23 Iim Siti Malihah, Wartim, and Aam Abdussalam, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik Di SMK Miftahul Huda Al Husna Kota Tasikmalaya,” An-Nahdiyyah: Jurnal Studi Keislaman 3, no. 1 (2024): 17–42, <https://doi.org/10.70502/ajsk.v3i1.120>.

24 Thomas L Wheelen and J David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, vol. 15 (Pearson Education Limited, 1995).

merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi.<sup>25</sup> Implementasi prinsip-prinsip manajemen strategik oleh kepala madrasah akan merubah MGMP internal menjadi wadah yang lebih terstruktur dan berorientasi pada tujuan, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh investasi yang telah dialokasikan akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Implementasi manajemen strategik juga akan mengembangkan mekanisme yang otonom, sehingga memastikan MGMP internal akan tetap terlaksana dan relevan meskipun terjadi pergantian kepengurusan atau kepala madrasah.

Adapun Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember atau lebih dikenal MAN 1 Jember merupakan lembaga pendidikan dengan implementasi kaidah dan norma Islam yang setara dengan jenjang Sekolah Menengah Atas atau Sekolah Menengah Kejuruan. MAN 1 Jember beralamatkan di Jl. Imam Bonjol No. 50, Kec. Kaliwates, Kab. Jember, Prov. Jawa Timur. Sejak didirikannya yaitu pada tahun 1967, madrasah ini setidaknya telah mengalami pergantian nama sebanyak 4 kali, sampai pada akhirnya di tahun 2004 resmi menjadi MAN 1 Jember. Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Imam Syahroni, M. Si selaku waka bidang kurikulum, diketahui bahwa mekanisme pendidikan di MAN 1 Jember saat ini berada pada masa peralihan dari implementasi K13 menjadi kurikulum merdeka.<sup>26</sup>

---

25 Fred R. David, Forest R. David, and Meredith E. David, *Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage* (Pearson education, Inc, 2020).

26 Imam Syahroni, M. Si., Waka Bidang Kurikulum, diwawancara oleh Penulis, Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, 25 April 2025.

Melalui proses yang panjang, MAN 1 Jember selanjutnya berkembang pesat sehingga kehadiran dan kualitasnya dapat diterima baik dalam skala kabupaten maupun nasional. Kesuksesan tersebut sejalan dengan perolehan nilai akreditasi madrasah, implementasi program-program unggulan strategis serta kualitas pembelajaran yang dapat dibuktikan dengan berbagai raihan prestasi akademik dan non akademik. Seperti juara 1 madrasah berprestasi tingkat provinsi dan juara 2 madrasah berprestasi tingkat nasional. Sedangkan prestasi dalam raihan nilai UTBK meliputi peringkat 2 dari seluruh SMA dan MA se Kab. Jember, peringkat 6 dari 1.842 Madrasah Aliyah se Jawa Timur, peringkat 36 dari 3.195 Madrasah Aliyah se Indonesia dan peringkat 427 dari 23.657 SMA dan MA se Indonesia.<sup>27</sup>

Dalam usaha untuk mengembangkan bakat, minat, potensi dan kemampuan peserta didik, MAN 1 Jember memfasilitasi hal tersebut dengan menyelenggarakan berbagai program unggulan strategis seperti program keagamaan, bina insan cendekia, keterampilan, riset, sistem kredit semester, tahfidz dan unggulan reguler. Tidak hanya itu, hasil observasi penulis menunjukkan bahwa pengembangan di MAN 1 Jember juga diperuntukkan bagi tenaga pendidik. Penyelenggaraan pelatihan, seminar, workshop, diklat dan MGMP merupakan beberapa sarana untuk memfasilitasi pengembangan tenaga pendidik.<sup>28</sup> Bapak Drs. Anwaruddin, M. Si selaku kepala madrasah dalam wawancaranya menyatakan bahwa dari keseluruhan sarana tersebut, MGMP

---

27 Dokumentasi, “Profil Madrasah Tahun 2025/2026”, Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, 25 April 2025.

28 Observasi Lapangan oleh Penulis, Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, 17 April 2025.

internal menjadi prioritas dalam usaha peningkatan kompetensi tenaga pendidik.

Di MAN 1 Jember, terdapat dua jenis MGMP yaitu MGMP kabupaten dan internal. Perbedaan yang paling mendasar diantara keduanya dapat dilihat pada status, cakupan dan pengelolaannya. MGMP kabupaten beranggotakan tenaga pendidik dari madrasah aliyah lain di Kab. Jember yang tergabung dalam satuan kelompok kerja MAN 1 Jember, sehingga pengelolaannya harus dilakukan bersama-sama. Sedangkan MGMP internal merupakan adopsi konsep MGMP yang kemudian diimplementasikan dan dikelola mandiri secara terstruktur dan berbasis kebutuhan sebagai strategi khusus dalam usaha memfasilitasi peningkatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember.<sup>29</sup> Hal tersebut menjadi keunikan tersendiri, di mana konsep MGMP yang mayoritas terlaksana di wilayah kabupaten kemudian diadopsi dan diimplementasikan dalam satuan madrasah. Mengingat segala keterbatasan yang ada, maka melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen strategik diharapkan pelaksanaan MGMP internal dapat dioptimalkan sehingga menghadirkan efektivitasnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, terlihat jelas relevansi yang kuat antara manajemen strategik kepala madrasah, MGMP internal dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk mengkaji tema penelitian “Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Internal di MAN 1 Jember”. Penelitian ini penting untuk dilaksanakan guna mempelajari

---

<sup>29</sup> Drs. Anwaruddin, M. Si., Kepala Madrasah, diwawancara oleh Penulis, Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, 25 April 2025.

lebih mendalam mengenai bagaimana manajemen strategik yang diimplementasikan oleh kepala madrasah mampu mengoptimalkan MGMP internal sebagai sarana strategis yang potensial untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa konsep manajemen strategik dalam memastikan MGMP internal yang unggul dan teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam.

## B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka fokus penelitian disini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemikiran kepala madrasah tentang kompetensi ideal tenaga pendidik di MAN 1 Jember?
2. Bagaimana persepsi kepala madrasah tentang peran MGMP internal dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember?
3. Bagaimana manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP internal di

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian disini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pemikiran kepala madrasah tentang kompetensi ideal tenaga pendidik di MAN 1 Jember.
2. Menganalisis persepsi kepala madrasah tentang peran MGMP internal dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember.

3. Menganalisis manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP internal di MAN 1 Jember.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya pada konteks strategi peningkatan kompetensi tenaga pendidik.
  - b) Memperkaya kajian terkait manajemen strategik kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia.
  - c) Sebagai contoh dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya, terutama penelitian yang berkaitan tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP internal.
2. Manfaat Praktis
  - a) Memberikan rekomendasi terkait manajemen strategik MGMP internal yang dapat diimplementasikan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.
  - b) Menjadi acuan bagi lembaga pendidikan Islam dalam merancang strategi peningkatan kompetensi tenaga pendidik yang efektif.

## E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah usaha mencari dan menganalisis sumber literatur sebelumnya yang digunakan guna mendukung pentingnya penelitian ini serta sebagai landasan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian.<sup>30</sup> Berdasarkan pencarian dan analisis terhadap penelitian sebelumnya baik berupa artikel jurnal, tesis maupun disertasi, penulis mengajukan beberapa referensi sebagai bahan pertimbangan yang relevan dengan topik yang akan diteliti. Berikut referensi yang penulis ajukan:

### 1. Manajemen Strategik Kepala Madrasah

- a) Penelitian oleh Yusril Amri dan Suwandi dalam bentuk artikel jurnal tahun 2023 dengan judul “Manajemen Strategik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru”.<sup>31</sup> Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu tenaga pendidik melalui manajemen strategik kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan beberapa cara seperti pengembangan keprofesionalan guru, memotivasi, supervisi dan evaluasi. Implementasi manajemen strategik mencangkup beberapa tahap seperti pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi dan evaluasi. Pengamatan lingkungan mencangkup luar dan dalam sekolah. Perumusan dan

---

<sup>30</sup> Ummu Habibah, “Kajian Pustaka Dalam Penelitian Pendidikan,” *El Wahdah* 4, no. 1 (2023): 15–23, <https://doi.org/10.35888/elwahdah.v4i1.5472>.

<sup>31</sup> Yusril Amri and Suwandi, “Manajemen Strategik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru,” *Asatiza: Jurnal Pendidikan* 4, no. 3 (2023): 219–30, <https://doi.org/10.46963/asatiza.v4i3.1254>.

pengembangan strategi dilakukan melalui rapat bulanan dan tahunan. Implementasi strategi dilakukan dengan koordinasi, sosialisasi dan pengawasan. Evaluasi strategi dilakukan melalui rapat mingguan, bulanan dan tahunan.

- b) Penelitian oleh Khaerul Anwar, Nia Kurniawati dan Fitriyah Yuliasari dalam bentuk artikel jurnal tahun 2023 dengan judul “Manajemen Stratejik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di SMK Negeri 6 Garut”.<sup>32</sup> Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam usaha meningkatkan kompetensi sosial tenaga pendidik, kepala sekolah mengimplementasikan strategi kolaboratif. Kepala sekolah menugaskan tenaga pendidik untuk berpartisipasi dalam beberapa kegiatan seperti MGMP, lokakarya, istighosah bersama dan pengembangan IT. Evaluasi strategi dilakukan sebulan sekali melalui rapat internal. Adapun faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi sosial meliputi latar belakang pendidikan, usia, pengalaman dan lingkungan.
- c) Penelitian oleh Ahmad Nur Zain, Sayan Suryana dan Saprialman dalam bentuk artikel jurnal tahun 2024 dengan judul “Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi

---

<sup>32</sup> Khaerul Anwar, Nia Kurniawati, and Fitriyah Yuliasari, “Manajemen Stratejik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru Di SMK Negeri 6 Garut,” *Attractive : Innovative Education Journal* 5, no. 1 (2023): 339–49, <https://attractivedjurnal.com/index.php/aj/article/view/597>.

Profesional Guru di SD Negeri Cikampek Kota”.<sup>33</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kompetensi profesional tenaga pendidik oleh kepala sekolah dilakukan melalui pembentukan kelompok belajar internal serta memotivasi tenaga pendidik untuk ikut serta dalam pelatihan eksternal. Peningkatan kompetensi profesional ini berfokus pada peningkatan keahlian tenaga pendidik untuk mengolah kurikulum, metode pengajaran dan memahami kebutuhan peserta didiknya.

- d) Penelitian oleh Andi Sulistio, Sulistyorini dan Agus Zaenul Fitri dalam bentuk artikel jurnal tahun 2024 dengan judul “Konsep, Model dan Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di MAN 4 Kediri”.<sup>34</sup> Penelitian ini mengungkap bahwa manajemen strategik di lingkungan madrasah beroperasi sebagai suatu yang dinamis dan berkelanjutan. Proses ini terdiri atas perumusan, pelaksanaan, evaluasi dan peningkatan strategi. Implementasi selanjutnya ditransformasikan ke dalam RKM yang dirumuskan berdasarkan

---

<sup>33</sup> Ahmad Nur Zain, Sayan Suryana, and Saprialman, “Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Negeri Cikampek Kota,” *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024): 224–28, <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1040>.

<sup>34</sup> Andi Sulistio, Sulistyorini, and Agus Zaenul Fitri, “Konsep, Model Dan Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Di MAN 4 Kediri,” *International Conference on Islam, Law, and Society* 4, no. 1 (2024): 1–27, <https://doi.org/10.70062/inoils.v4i1.237>.

4 fokus yaitu akademik, kesiswaan, sarpras dan hubungan masyarakat.

- e) Penelitian oleh Isma Hasyim Fanani dan Farikhul Anwar dalam bentuk artikel jurnal tahun 2023 dengan judul “Implementasi Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”.<sup>35</sup> Hasil penelitian ini menyatakan bahwa manajemen strategik efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tahap perencanaan strategik meliputi penyusunan visi, misi, tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang serta merumuskan strategi yang baik. Sedangkan tahap implementasi strategi meliputi kebijakan madrasah, motivasi tenaga pendidik dan kependidikan, pengembangan sumber daya manusia dan budaya madrasah.

## 2. Musyawarah Guru Mata Pelajaran

- a) Penelitian oleh Latifah Ainun Ritonga dalam bentuk artikel jurnal tahun 2024 dengan judul “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran”.<sup>36</sup> Merujuk pada hasil penelitian, dijelaskan bahwasanya usaha peningkatan kompetensi

---

<sup>35</sup> Isma Hasyim Fanani and Farikhul Anwar, “Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Daarus Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas 1*, no. 1 (2023): 9–18, <https://doi.org/10.62740/jppuqq.v1i1.13>.

<sup>36</sup> Latifah Ainun Ritonga, “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP),” *Analysis: Journal of Education* 2, no. 2 (2024): 320–27, <https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/analysis/article/view/624>.

melalui MGMP terkonfirmasi sebagai suatu strategi yang efektif.

Strategi ini sukses mengkombinasikan kolaborasi antar tenaga pendidik, pelatihan lanjutan dan *peer learning* dalam maksud menanggapi berbagai persoalan dunia pendidikan sekaligus meningkatkan mutu pembelajaran.

- b) Penelitian oleh M. Zaki Amin dalam bentuk artikel jurnal tahun 2023 dengan judul “Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru dengan Strategi Musyawarah Guru Mata Pelajaran”.<sup>37</sup> Hasil penelitian ini memaparkan, bahwa strategi MGMP dalam usahanya untuk menjamin terealisasinya peningkatan kompetensi pedagogik tenaga pendidik akidah akhlak di kelompok kerja madrasah MTsN 4 Lombok Tengah menggunakan pendekatan manajerial POAC. Pendekatan tersebut mencangkup perencanaan yang jelas, pengorganisasian yang terstruktur, pelaksanaan yang efektif serta pengawasan yang konsisten. Sedangkan dalam implementasinya, MGMP dilakukan melalui dua kegiatan. Pertama, penyelenggaraan forum rutin bulanan yang berorientasi pada kajian revisi perangkat pembelajaran serta peningkatan kompetensi tenaga pendidik melalui pelatihan. Kedua, penyelenggaraan kompetensi tahunan berbentuk lomba penelitian

---

<sup>37</sup> M. Zaki Amin, “Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dengan Strategi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP),” *Riset Intervensi Pendidikan* 5, no. 1 (2023): 19–29, <https://doi.org/10.36765/jrip.v5i1.565>.

tindakan kelas yang secara signifikan membahas aspek peningkatan kualitas pembelajaran.

- c) Penelitian oleh Novi Arianti dan Muhammad Ubaidillah dalam bentuk artikel jurnal tahun 2021 dengan judul “Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA di Kabupaten Pasuruan”.<sup>38</sup> Hasil dari penelitian ini menjelaskan, bahwa usaha peningkatan kompetensi tenaga pendidik madrasah aliyah di kabupaten Pasuruan melalui MGMP dilakukan dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh. Aspek perencanaan mencangkup analisis kebutuhan, penetapan visi misi MGMP, perumusan program kerja strategis dan optimalisasi sumber daya madrasah. Aspek pelaksanaan mencangkup kegiatan rutin dan peningkatan kompetensi seperti diskusi, penugasan dan telaah materi. Sedangkan aspek evaluasi mencangkup evaluasi internal dan individual.

- d) Penelitian oleh Zainu Amri dalam bentuk disertasi tahun 2021 dengan judul “Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Kota Metro”.<sup>39</sup> Hasil dari penelitian ini menggambarkan kondisi dari

---

<sup>38</sup> N Ariyanti and M Ubaidillah, “Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Di Kabupaten Pasuruan,” Edusiana: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam 8, no. 2 (2021): 22–34, <https://doi.org/10.47077/edusiana.v8i2.193>.

<sup>39</sup> Zainu Amri, Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Menengah Atas Kota Metro, Disertasi, 2022.

pengelolaan MGMP yang memerlukan peningkatan. Aspek perencanaan MGMP secara keseluruhan belum efektif, baik itu penyusunan program kerja, penetapan lokasi dan penjadwalan. Pada aspek pelaksanaan MGMP, rendahnya partisipasi tenaga pendidik dikarenakan kurangnya motivasi merupakan hambatan yang paling utama. Sedangkan pada aspek evaluasi MGMP, diperlukan peningkatan layanan supervisi akademik serta klinis yang lebih terstruktur.

- e) Penelitian oleh Siti Mardiyah dalam bentuk tesis tahun 2023 dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Madrasah Aliyah Negeri Lampung Utara”.<sup>40</sup> Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa MGMP belum terlaksana secara optimal meskipun sudah diimplementasikan dengan pendekatan manajerial secara komprehensif yang mencangkup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Usaha peningkatan kompetensi tenaga pendidik diselenggarakan melalui pendidikan, pelatihan serta kegiatan lain yang mendukung proses pembelajaran.

Berdasarkan tinjauan dari beberapa referensi terdahulu yang dilampirkan, tampak bahwa topik yang dipilih dalam penelitian ini memiliki perbedaan

---

<sup>40</sup> Siti Mardiyah, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Madrasah Aliyah Negeri Lampung Utara,” Tesis, 2023.

sehingga memberikan kontribusi baru terhadap kajian manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP. Penelitian ini berorientasi pada manajemen strategik oleh kepala madrasah dalam mengoptimalkan MGMP internal sebagai sarana peningkatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember. Pendekatan yang diterapkan meliputi tahap pengamatan lingkungan, perumusan atau perencanaan strategi, implementasi strategi, pengendalian dan evaluasi strategi yang dirancang sesuai dengan konteks. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan sudut pandang baru yang lebih jelas dan relevan dibandingkan dengan referensi sebelumnya.

## F. Landasan Teori

Landasan teori adalah unsur esensial dalam suatu penelitian yang terdiri dari integrasi antara teori, konsep dan literatur terdahulu sehingga memungkinkan penulis untuk melakukan analisis secara komprehensif terhadap peristiwa yang dikaji serta menjamin bahwa penelitian dilakukan berdasarkan disiplin keilmuan.<sup>41</sup> Adapun dalam penelitian ini, unsur esensial meliputi kepala madrasah, manajemen strategik, tenaga pendidik serta musyawarah guru mata pelajaran. Berikut merupakan kajian yang lebih mendalam terkait masing-masing unsur yang telah disusun oleh penulis:

### 1. Konsep Kepala Madrasah

#### 1.1. Definisi Kepala Madrasah

---

<sup>41</sup> Haura Hanifah et al., "Landasan Teori, Penelitian Relevan, Kerangka Berpikir Dan Hipotesis Penelitian Pendidikan," *Ihsan: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2025): 391–404, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i2.989>.

Secara etimologis, penyebutan kepala madrasah berasal dari dua suku kata yaitu kepala yang bermakna pemimpin dan madrasah yang mengarah pada lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah merupakan jabatan paling tinggi di suatu lembaga madrasah dengan peran sebagai pemimpin yang berkewajiban meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>42</sup> Sedangkan menurut Suparman, kepala madrasah merupakan tenaga pendidik dengan kompleksitas tanggung jawab yang berbeda dengan tenaga pendidik pada umumnya. Hal tersebut dikarenakan kepala madrasah tidak hanya melaksanakan pengajaran, tetapi juga bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem pendidikan nasional di tingkat satuan pendidikan.<sup>43</sup>

Adapun dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah atau madrasah dijelaskan, bahwa kepala madrasah merupakan tenaga pendidik yang dipercaya untuk melaksanakan tugas tambahan guna memimpin satuan pendidikan formal meliputi raudhatul athfal, madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah.<sup>44</sup> Kemudian melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 ditetapkan bahwa, kepala madrasah adalah tenaga kependidikan vital

42 Mirna Kartika et al., “Kepemimpinan Organisasi Madrasah,” *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2025): 45–51, <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i1.1388>.

43 Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Guru: Sebuah Pengantar Teoritik*, Uwais Inspirasi Indonesia, 2019, 15.

44 Kemendiknas, “Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.”

yang mengatur dan menyelenggarakan satuan pendidikan madrasah dengan peningkatan mutu pendidikan sebagai orientasi prioritasnya.<sup>45</sup>

### 1.2.Kompetensi Kepala Madrasah

Salah satu faktor penting dalam usaha peningkatan mutu pendidikan adalah kepala madrasah. Oleh karena itu, pemerintah melalui kebijakannya menegaskan bahwa seorang kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi yang komprehensif meliputi aspek manajerial, supervisi, sosial, kewirausahaan dan kepribadian.<sup>46</sup> Seluruh kompetensi tersebut saling berinteraksi dan menciptakan kesatuan integral dalam kepemimpinan pendidikan yang efektif. Berikut merupakan kajian mengenai kelima kompetensi tersebut:

#### a) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengatur dan mendayagunakan seluruh sumber daya sebaik mungkin untuk merealisasikan tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Kompetensi ini teraktualisasikan melalui penguasaan terhadap fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Kemenag RI, “PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah.”

<sup>46</sup> Kemendiknas, “Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah,” Jakarta: Sekretariat Negara Pasal 1, no. 1 (2007): 5.

<sup>47</sup> Muhammad Ali Mubarok and Moh Bisri, “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 4 Boyolali,” Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam 7, no. 1 (2024): 130–44, <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1120>.

Selanjutnya kompetensi ini diimplementasikan dalam serangkaian aktivitas seperti perumusan rencana kerja, rencana kegiatan dan anggaran madrasah, administrasi, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, pengengelolaan sarana prasarana dan peserta didik.

b) Kompetensi Supervisi

Kompetensi ini merepresentasikan kapabilitas kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan dan pembinaan profesional tenaga pendidik dan kependidikan yang diwujudkan melalui supervisi akademik dan manajerial.

Prioritas utama dari kompetensi supervisi yaitu peningkatan kualitas pembelajaran yang berkesinambungan. Adapun mekanisme supervisi akademik diimplementasikan dengan beberapa teknik seperti supervisi klinis dan observasi kelas.<sup>48</sup>

c) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan bermoral dengan seluruh pemangku kepentingan internal dan eksternal madrasah guna membangun relasi dan kerjasama yang sinergis. Kompetensi ini meliputi kepandaian berkomunikasi secara persuasif dan asertif, membentuk ikatan

---

<sup>48</sup> Faizatun and Fathul Mufid, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru (Studi Multi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Pati)," *Quality* 8, no. 2 (2020): 241–68, <https://doi.org/10.21043/quality.v8i2.8097>.

kerja yang harmonis dan kooperatif serta mengembangkan kemitraan strategis.<sup>49</sup>

#### d) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan adalah kemampuan kepala madrasah untuk berinovasi, berdedikasi tinggi serta mempraktikan jiwa kewirausahaannya dalam memanfaatkan sumber daya guna mendukung peningkatan mutu madrasah secara berkelanjutan. Kepala madrasah dalam konteks ini berperan sebagai inovator yang berani mengimplementasikan terobosan baru, ide kreatif dan solutif.<sup>50</sup>

#### e) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini merupakan landasan fundamental yang memperkuat kompetensi kepala madrasah lainnya. Kompetensi kepribadian menggambarkan kedewasaan, keterampilan dan sifat positif individu dalam perannya sebagai kepala madrasah. Indikator dalam kompetensi kepribadian meliputi integritas, keteladanan, tanggung jawab, kemandirian, kedewasaan dan stabilitas emosi.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Aang Giwangsa, “Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Dalam Pembentukan Citra Positif Di Sekolah Dasar,” *Jurnal Pedagogik Pendidikan Dasar* 6, no. 1 (2019): 110–23, <https://doi.org/10.17509/jppd.v6i1.21524>.

<sup>50</sup> Putri Sasqia, Wahira, and Sitti Habibah, “Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah,” *Edustudent: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 1, no. 4 (2022): 265–70, <https://doi.org/10.26858/edustudent.v1i4.35905>.

<sup>51</sup> Desilia Rachma Sari and Manap Somantri, “Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah,” *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* 13, no. 2 (2019): 158–67, <https://doi.org/10.33369/mapen.v13i2.9673>.

Dalam pandangan Islam, pemimpin merupakan seseorang yang dibekali dengan sifat-sifat mulia seperti *siddiq*, *tabligh*, *amanah*, *fathonah* dan kuat sehingga dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan kepemimpinannya. Sebagaimana QS. Al-Baqarah ayat 247 yang berbunyi:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَلُّوتَ مَلَكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ  
الْمَلَكُ عَلَيْنَا وَتَحْنُ أَحَقُّ بِالْمَلَكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ  
اَصْطَفَهُ عَلَيْكُمْ وَرَادَهُ بِسْنَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ  
وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلَيْهِمْ ٢٤٧

Dalam ayat tersebut dikisahkan bahwa Allah SWT sebenarnya telah menjadikan Thalut sebagai raja bagi mereka, bukan karena kekayaan yang banyak melainkan karena Allah yang memilih dan memberikan kelebihan ilmu dan fisik kepadanya.<sup>52</sup>

### 1.3. Peran Kepala Madrasah

Peran kepala madrasah meliputi semua kewajiban, kewenangan serta tupoksi yang dipasrahkan dalam mengelola satuan pendidikan madrasah supaya bisa beroperasi merealisasikan tujuan pendidikan nasional serta pendidikan dengan ciri khas keislaman secara efektif dan efisien. Berikut merupakan beberapa peran kepala madrasah yang diklasifikasikan berdasarkan fungsi utamanya, diantaranya adalah:

---

<sup>52</sup> Kemenag RI, "Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 1-10," Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019, 54.

a) Manajer

Sebagai seorang manajer dalam lingkup pendidikan, kepala madrasah memiliki kewajiban dalam merencanakan, mengorganisir, mengatur dan mengawasi setiap aktivitas di madrasah.<sup>53</sup> Secara keseluruhan, peran ini menuntut kepala madrasah dalam mengelola semua aspek mencangkup sumber daya manusia, sarpras, pembiayaan serta hubungan sosial guna mendukung terealisasinya tujuan pendidikan. Oleh sebab itu, diperlukan kompetensi manajerial yang baik sehingga seluruh potensi pada madrasah dapat dioptimalkan.

b) Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki tanggung jawab dalam mengelola semua aspek administratif madrasah guna membantu terealisasinya tujuan pendidikan. Adapun aspek administrasi dalam pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta evaluasi terhadap pengelolaan tenaga kerja, pembiayaan, kurikulum, kesiswaan, sarpras serta hubungan sosial masyarakat.<sup>54</sup> Administrasi pada konteks ini juga dapat diartikan sebagai

---

<sup>53</sup> Sahrodin, “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Narasikan,” *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)* 3, no. 3 (2024): 55–60, <https://journal.nabest.id/index.php/annajah/article/view/272>.

<sup>54</sup> Fathul Anwar, Sahroni, and Darain, “Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator Pendidikan,” *At-Ta’lim: Kajian Pendidikan Agama Islam* 6, no. I (2024): 35–44, <https://ejournal.an-nadwah.ac.id/index.php/Attalim/article/view/679>.

layanan intensif yang melibatkan sinkronisasi dan pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien.

c) Pemimpin

Kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan suri tauladan yang mempengaruhi dan menggerakkan semua elemen dalam usaha merealisasikan visi dan misi madrasah.<sup>55</sup>

d) Edukator

Sebagai seorang edukator, kepala madrasah memiliki tanggung jawab guna membimbing dan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik serta mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif.<sup>56</sup> Adapun aspek dalam bimbingan tersebut meliputi bimbingan moral, mental, fisik, pengadaan sarpras serta artistik tenaga pendidik.

e) Inovator

Inovasi dalam konteks pendidikan mengarah pada usaha mewujudkan transformasi positif melalui implementasi pendekatan, gagasan atau cara baru guna meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, peran kepala madrasah sebagai inovator adalah mendukung dan melaksanakan transformasi

---

<sup>55</sup> Muwafiqus Shobri, “Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu Dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam,” *Aksi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 191–210, <https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>.

<sup>56</sup> Anita Oktavia, Andi Warisno, and Nur Hidayah, “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan,” *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 02 (2021): 16–28, <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/92>.

konstruktif untuk memperoleh tujuan pendidikan yang lebih efektif dan efisien.<sup>57</sup>

#### f) Motivator

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi individu guna melakukan dan merealisasikan maksud tertentu. Peran motivator oleh kepala madrasah dapat diimplementasikan dengan pemberian dukungan, inspirasi serta validasi terhadap usaha dan pencapaian yang dilakukan oleh seluruh elemen madrasah, sehingga mereka dapat menggapai prestasi terbaiknya.<sup>58</sup>

#### g) Supervisor

Supervisi dalam konteks pendidikan adalah usaha pembinaan terencana dan sistematis guna membantu tenaga pendidik dan kependidikan meningkatkan kinerja mereka. Adapun peran kepala madrasah sebagai supervisor adalah merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi program supervisi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

<sup>57</sup> Nur Rulifatur Rohmah et al., “Peran Kepala Madrasah Sebagai Inovator Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,” *Cermin: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara* 2, no. 2 (2023): 1–6, <https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/cjmp/article/view/204>.

<sup>58</sup> Ibrahim, Marhamah, and Nabilah Alya, “Kepala Madrasah Sebagai Motivator,” *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 46–55, <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v5i2.8022>.

dengan tujuan menjamin mutu pembelajaran sudah dilakukan dengan optimal.<sup>59</sup>

Dalam suatu penelitian menyatakan, bahwa implementasi peran-peran di atas secara efektif dapat meningkatkan kinerja madrasah yang meliputi kinerja tenaga pendidik, prestasi siswa serta mutu lembaga.<sup>60</sup>

#### 1.4.Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Selain memiliki beberapa peran sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, kepala madrasah juga memiliki beberapa tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan secara efektif guna meningkatkan mutu pendidikan. Berikut merupakan kajian terkait beberapa tugas pokok dan fungsi kepala madrasah:

##### a) Perencanaan

Perencanaan dalam konteks ini dapat diartikan sebagai usaha sistematis dalam merumuskan tujuan, strategi serta menentukan bagaimana aksi yang harus dijalankan guna merealisasikan visi misi madrasah secara efektif dan efisien.

Prinsip perencanaan efektif oleh kepala madrasah meliputi identifikasi sasaran dan tujuan, analisis keadaan, perumusan strategi, penyusunan rencana operasional dan evaluasi.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Iskandar Fellang, “Peran Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru,” *Ash-Shahabah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 10, no. 2 (2024): 104–12, <https://doi.org/10.59638/ash.v10i2>.

<sup>60</sup> Neni Rohaenah, “Peran Kepala Madrasah Dalam Pencapaian Kinerja Madrasah,” *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review* 3, no. 2 (2019): 155–61, <https://jurnal.unigal.ac.id/ijemar/article/view/4368>.

<sup>61</sup> Muhammad Sirozi and Elsya Anugrah Lestari, “Prinsip-Prinsip Perencanaan Pengembangan Mutu Guru Pendidikan Agama Islam,” *Journal of Law, Administration, and Social Science* 4, no. 5 (2024): 931–39, <https://doi.org/10.54957/jolas.v4i5.920>.

### b) Pengorganisasian

Menurut Harold Davey, pengorganisasian merupakan penetapan struktur berdasarkan tugas dan fungsi di lembaga yang terorganisasi secara formal.<sup>62</sup> Pengorganisasian tidak hanya tentang mengidentifikasi dan mendefinisikan posisi atau korelasi tetapi juga memperhatikan individu yang terlibat. Adapun pengorganisasian yang efektif mencangkup beberapa prinsip seperti legitimasi, efisiensi, efektivitas dan keunggulan.<sup>63</sup>

### c) Pelaksanaan

Pelaksanaan dalam manajemen pendidikan diartikan sebagai tahap implementasi dari perencanaan yang sudah disepakati. Kepala madrasah pada fungsi ini memiliki peran strategis, sebagaimana hasil penelitian yang menyatakan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dapat meningkatkan motivasi kinerja tenaga pendidik.<sup>64</sup> Adapun prinsip-prinsip yang perlu dicermati dalam tahap pelaksanaan oleh kepala madrasah meliputi partisipasi aktif, komunikasi, fleksibilitas dan pengambilan keputusan.

<sup>62</sup> Harold W. Davey, “*Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* by Harold Koontz; Cyril O'Donnell,” Sage Publications, Inc. 9, no. 2 (1956): 321–22, <https://doi.org/10.2307/2519447>.

<sup>63</sup> Moh Masrur and Muhammad Akmansyah, “Konsep Pengorganisasian Dalam Perspektif Islam,” *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 13, no. 1 (2020): 31–52, <https://doi.org/10.24042/ijpmi.v13i1.6462>.

<sup>64</sup> Mutiara Imelda et al., “Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Madrasah,” *Al-Kaff: Jurnal Sosial Humaniora* 2, no. 1 (2024): 30–40, <https://doi.org/10.30997/alkaff.v2i1.11879>.

d) Pengawasan

Pengawasan atau *controlling* merupakan usaha guna menjamin bahwasanya aktivitas yang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana dan kriteria yang ditentukan.

*Controlling* tidak hanya berfokus pada capai akhir, tetapi juga pada saat usaha berlangsung. Terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah untuk dapat melakukan pengawasan yang efektif diantaranya adalah bersifat strategis, umpan balik, responsif, fleksibel dan partisipatif.<sup>65</sup>

e) Pengembangan

Fungsi ini mengacu pada usaha terencana guna meningkatkan mutu lembaga pendidikan melalui perencanaan dan pelaksanaan program. Aspek tersebut meliputi peningkatan kompetensi tenaga pendidik, pengembangan kurikulum, sarana prasarana serta budaya madrasah yang kondusif dan efektif. Adapun prinsip pengembangan yang efektif mencangkup berbasis data, partisipatif, berkesinambungan, fleksibel dan berorientasi pada mutu.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Milasari et al., “Prinsip-Prinsip Supervisi, Tipe/Gaya Supervisi, Komunikasi Dalam Supervisi Pendidikan Dan Supervisi Pendidikan Islam,” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2021): 45–60, <https://doi.org/10.24014/ijiem.v4i2.13056>.

<sup>66</sup> Muhammad Abdul Manan, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu,” *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 13, no. 1 (2019): 173–96, <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v13i1.456>.

## 2. Konsep Manajemen Strategik

### 2.1. Definisi Manajemen Strategik

Dalam KBBI, manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif dalam merealisasikan tujuan.<sup>67</sup> Manajemen secara terminologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to manage* yang artinya mengatur, *to guide* yang artinya membimbing dan *to control* yang artinya meninjau. Sedangkan definisi manajemen secara istilah diartikan sebagai serangkaian usaha yang meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan evaluasi dengan maksud merealisasikan tujuan bersama.<sup>68</sup>

Strategi secara terminologi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*, istilah tersebut merupakan gabungan dari dua suku kata yakni *stratos* yang artinya tentara dan *ago* yang artinya pemimpin. Strategi didefinisikan sebagai suatu keterampilan untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber daya organisasi guna merealisasikan tujuan yang disepakati melalui hubungan harmonis dengan lingkungan dalam keadaan yang paling menguntungkan.<sup>69</sup>

Dalam konsep manajemen strategik oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, dapat dipahami bahwa manajemen strategik

<sup>67</sup> Departemen Pendidikan Nasional, "Kamus Besar Bahasa Indonesia," Jakarta: Balai Pustaka 4 (2005).

<sup>68</sup> Maya Novita Sari et al., *Manajemen Pendidikan* (PT Global Eksekutif Teknologi, 2022).

<sup>69</sup> Sasmita Hasdiana, Shalahuddin, and Sodiah, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Membina Disiplin Siswa Di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Sungai Bengkal Kabupaten Tebo," *Jurnal Miftahul Ilmi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2025): 155–72, <https://doi.org/10.59841/miftahulilm.v2i2.104>.

merupakan suatu disiplin ilmu yang mengkaji terkait serangkaian pengambilan keputusan dan implementasi tindakan mendasar oleh manajemen puncak yang ditujukan untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan kinerja organisasi dalam jangka waktu yang lama. Keseluruhan proses ini pada intinya adalah usaha berkelanjutan untuk menyelaraskan organisasi dengan dinamika lingkungan eksternalnya melalui penekanan paradigma pada kesuksesan merealisasikan tujuan yang tepat (*effectiveness*) dibanding keoptimalan dalam pemanfaatan sumber daya (*efficiency*).<sup>70</sup>

Sementara itu, Fred R. David mendefinisikan manajemen strategik sebagai suatu disiplin yang mengintegrasikan aspek seni dan pengetahuan dalam tahap perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) terhadap serangkaian keputusan lintas fungsional yang bertujuan guna memastikan terealisasinya objektif organisasi secara efektif. Manajemen strategik menggambarkan suatu pendekatan terstruktur dan terorganisir dalam menjawab pertanyaan fundamental seperti visi (arah organisasi di masa depan), misi (alasan keberadaannya), dan strategi (cara merealisasikan tujuan tersebut).<sup>71</sup>

Adapun manajemen strategik dalam konteks pendidikan adalah adopsi dan adaptasi prinsip manajemen strategik bisnis ke ranah

---

70 Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*.

71 David, David, and David, *Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage*.

pendidikan dengan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, penguatan karakter peserta didik serta memenuhi ekspektasi *stakeholder*.

Manajemen strategik pendidikan merupakan sebuah usaha sistematis dan terencana yang ditetapkan oleh pemimpin lembaga pendidikan untuk merumuskan, mengimplementasikan, mengevaluasi serta meninjau berbagai strategi dalam penggunaan seluruh sumber daya. Usaha ini memiliki tujuan untuk merealisasikan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>72</sup>

Fenty Setiawati berpendapat bahwa manajemen strategik pendidikan adalah suatu disiplin yang mengintegrasikan keahlian dan pengetahuan untuk merumuskan, menerapkan dan mengkaji secara kritis setiap keputusan strategis. Keputusan tersebut bersifat fundamental karena menjamin tingkat efektivitas dan efisiensi operasional lembaga pendidikan untuk merealisasikan hasil lulusan yang unggul dan berkualitas.<sup>73</sup> Manajemen strategik pendidikan merupakan suatu usaha yang berorientasi pada masa depan, sehingga mengharuskan lembaga pendidikan untuk proaktif menempatkan posisinya dalam merespon perubahan dinamika lingkungan eksternal melalui pengembangan dan implementasi strategi secara menyeluruh guna merealisasikan visinya.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Sri Budiman and Suparjo Suparjo, “Manajemen Strategik Pendidikan Islam,” JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan) 5, no. 3 (2021): 515–23, <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.

<sup>73</sup> Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan 30, no. 1 (2020): 57–66, <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.

<sup>74</sup> Nur Kholis, “Manajemen Strategi Pendidikan,” UIN Sunan Ampel Press, 2014.

## 2.2.Proses Manajemen Strategik

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen dalam teorinya menjelaskan bahwa proses manajemen strategik secara komprehensif terdiri dari suatu siklus yang integratif, diawali dengan proses pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), diteruskan dengan perumusan strategi (*strategy formulation*), kemudian diikuti oleh pelaksanaan atau implementasi strategi (*strategy implementation*), dan diakhiri dengan proses pengendalian serta evaluasi (*control and evaluation*) yang berfungsi sebagai umpan balik.<sup>75</sup> Berikut merupakan kajian mendalam terkait masing-masing proses:

### a) Pengamatan Lingkungan

Diketahui bahwa lingkungan organisasi dalam kerangka manajemen strategik diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi semua faktor yang terdapat di dalam organisasi dan dicirikan oleh variabel kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weaknesses*). Variabel tersebut meliputi semua komponen yang membentuk kapabilitas organisasi seperti struktur, budaya dan bentuk sumber daya lain yang dimiliki. Sedangkan lingkungan eksternal mengacu pada semua faktor yang berada di luar batas organisasi, dan

---

<sup>75</sup> Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*.

lingkungan ini memiliki dua variabel sebagai ciri-cirinya yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Lingkungan eksternal selanjutnya terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan tugas (*task environment*) yang meliputi pemangku kepentingan langsung serta lingkungan umum atau sosial (*general environment*) yang meliputi sekumpulan komponen makro. Lingkungan tugas mengacu pada analisis terhadap lingkungan industri dalam berbagai sektor yang berhubungan langsung dengan operasional organisasi seperti pelanggan, pesaing, pemasok dan lain-lain. Di bagian lain, lingkungan umum adalah sekumpulan komponen makro yang memiliki karakteristik dan pengaruh tertentu terhadap suatu industri beserta seluruh pelaku di dalamnya. Komponen tersebut meliputi politik/hukum, sosio kultural, ekonomi, teknologi, demografis dan global.

Tujuan yang paling mendasar dilakukannya pengamatan lingkungan adalah untuk mendapatkan wawasan mendalam terkait keadaan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat merumuskan respon yang adaptif dan strategis terhadap setiap dinamika perubahan. Pengamatan lingkungan juga bertujuan untuk memperkuat manajemen dalam mengamati dan memperhitungkan setiap

isu kritis yang berpotensi signifikan mempengaruhi keberlanjutan organisasi.

Dalam usaha menjaga eksistensi dan keberlanjutannya, suatu organisasi harus secara proaktif mengamati dan mengelola informasi strategis yang terdapat di lingkungan internal maupun eksternal melalui implementasi analisis SWOT.<sup>76</sup> *Strengths* atau kekuatan mengacu pada kapabilitas, sumber daya dan keunggulan kompetitif organisasi. *Weaknesses* atau kelemahan adalah faktor internal yang menjadi penghambat atau pengganggu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi. *Opportunities* atau peluang diartikan sebagai keadaan eksternal yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan catatan apabila potensi yang ada dapat dioptimalkan. *Threats* atau ancaman meliputi seluruh faktor eksternal yang memungkinkan mengganggu jalannya operasional, stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Matriks SWOT tersebut menciptakan beberapa strategi yang meliputi strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi SO (*strengths-opportunities*) merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih keuntungan maksimal dari

---

<sup>76</sup> Rika Yohana Sari, "Analisis Swot Sebagai Alat Penting Dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit," Jurnal Niara 17, no. 1 (2024): 87–97, <https://doi.org/10.31849/niara.v17i1.19967>.

peluang eksternal. Strategi WO (*weaknesses-opportunities*) adalah strategi yang bertujuan meminimalisir atau mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strategi ST (*strengths-threats*) merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal sebagai perisai untuk menangkal dan mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT (*weaknesses-threats*) adalah strategi bertahan yang fokus untuk meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

b) Perumusan atau Perencanaan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah fase pengembangan visi misi organisasi sebagai dasar filosofis dan arah strategis, analisis lingkungan eksternal untuk mengamati peluang dan ancaman yang berpotensi mempengaruhi organisasi, analisis lingkungan internal untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan sebagai modal awal, penetapan tujuan jangka panjang yang bersifat spesifik dan terukur, serta formulasi alternatif strategi untuk merealisasikan tujuan yang ditetapkan. Adapun proses perumusan strategi terdiri dari serangkaian aktivitas terstruktur dan berurutan yang meliputi tahapan penting seperti misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Dalam perencanaan strategi, misi berfungsi sebagai suatu pernyataan operasional yang mendeskripsikan tindakan fundamental yang

harus dilaksanakan oleh organisasi untuk merealisasikan visinya. Misi juga dapat dipahami sebagai manifestasi dari langkah prioritas, metodologi operasional dan nilai inti yang menjadi dasar dan filosofis seluruh aktivitas organisasi.

Tujuan dijelaskan sebagai *outcome* spesifik yang harus diraih dalam jangka waktu tertentu. Strategi merupakan seperangkat rencana tindakan terintegrasi dan komprehensif yang dirumuskan untuk merealisasikan sasaran atau tujuan organisasi secara efektif. Perumusan elemen strategi harus dilaksanakan secara teliti dan partisipatif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dari unsur eksternal maupun internal untuk menjamin kelayakan dan legitimasi. Sedangkan kebijakan berfungsi sebagai acuan atau pedoman yang stabil dan konsisten dalam pelaksanaan strategi serta pengambilan keputusan.

c) Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan siklus kritis dalam manajemen strategik, di mana siklus ini merepresentasikan proses transformasi rencana strategis dan kebijakan normatif menjadi tindakan operasional yang nyata. Transformasi ini direalisasikan melalui pengembangan program-program

spesifik, alokasi anggaran yang terperinci serta perumusan standar operasional prosedur yang baku.<sup>77</sup>

Secara konseptual, program kerja adalah dokumen operasional yang memuat deskripsi komprehensif dan sistematis terkait strategi atau langkah-langkah taktis yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan suatu konsep pengembangan. Proses penyusunan program kerja efektif harus bersifat empiris atau didasarkan pada data dan fakta akurat yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Prinsip dalam perumusan program kerja meliputi rasionalitas, partisipatif dan berbasis kebutuhan.

Anggaran merupakan perwujudan atas suatu rencana strategis yang dikuantifikasi dalam satuan moneter. Anggaran berfungsi sebagai alat pengalokasian sumber daya keuangan secara sistematis dan terukur. Anggaran berperan sebagai pedoman penting yang memfasilitasi kerangka kerja terstruktur dan objektif dalam mengkoordinasikan, membimbing dan mengendalikan semua aktivitas program organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Prosedur diartikan sebagai seperangkat aturan, panduan dan standarisasi yang dirancang dalam mengimplementasikan

---

<sup>77</sup> Dana Budiman et al., *Manajemen Strategi: Teori Dan Implementasi Dalam Dunia Bisnis Dan Perusahaan* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

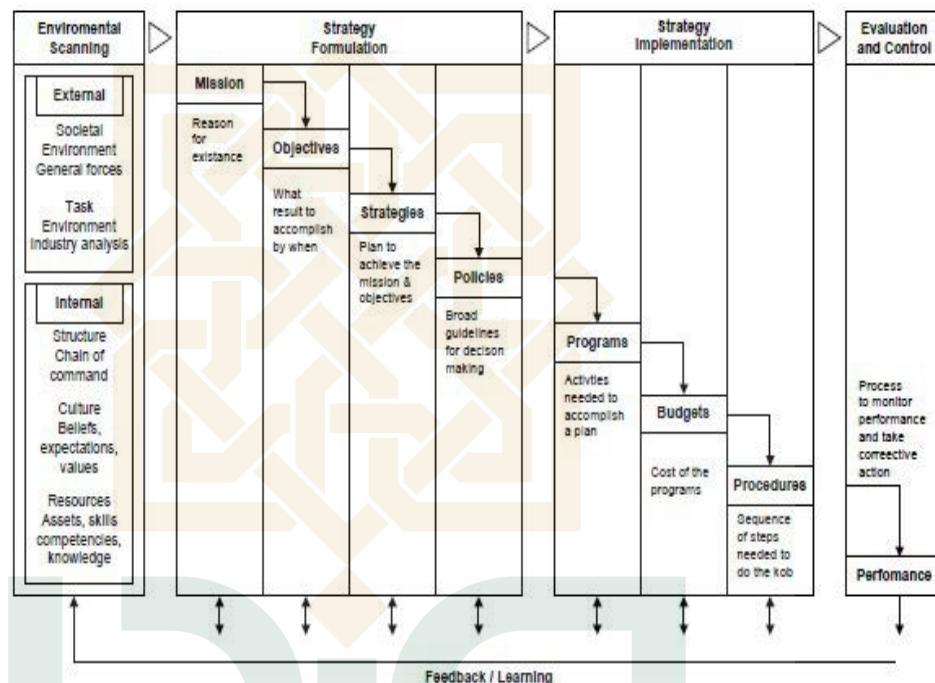
suatu sistem melalui serangkaian langkah berurutan dan sistematis guna melaksanakan aktivitas tertentu dengan konsisten dan keahlian. Prosedur berfungsi sebagai mekanisme pengendalian guna menjamin keadilan dan kepatuhan terhadap kebijakan yang telah dibuat.

d) Pengendalian dan Evaluasi Strategi

Pengendalian dan evaluasi strategi dalam manajemen strategik berada pada siklus akhir yang berfungsi sebagai mekanisme kontrol dan umpan balik kritis. Pengendalian dan evaluasi strategi berperan sebagai instrumen sistematis untuk meninjau implementasi strategi dan mengidentifikasi ketidaksesuaian antara rencana dan realitas implementasi.

Peninjauan ulang bertujuan untuk menguji keabsahan dan relevansinya dengan situasi terkini. Lebih dari itu, temuan yang dihasilkan dari proses pengendalian dan evaluasi strategi berfungsi sebagai landasan empiris dalam proses penyempurnaan dan inovasi strategi pada masa perencanaan selanjutnya. Hal ini menjamin bahwasanya organisasi tidak sekedar dapat mengoreksi penyimpangan jangka pendek, tetapi juga dapat melakukan penyesuaian strategi yang bersifat lebih prospektif. Dengan begitu, mekanisme ini memastikan keberlanjutan arah organisasi serta menjaga konsistensinya dalam merealisasikan tujuan jangka panjang yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka model manajemen strategik oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Model Manajemen Strategik  
Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger

### 2.3.Prinsip Manajemen Strategik

Manajemen strategik berorientasi pada usaha untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berakhir pada peningkatan profitabilitas dan *value* organisasi dalam waktu yang lama.<sup>78</sup> Pencapaian tujuan tersebut didasarkan pada beberapa prinsip penting berikut ini:

- a) Berorientasi pada Masa Depan

---

<sup>78</sup> Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*.

Perumusan strategi harus berfokus pada visi jangka panjang dan bersifat antisipatif terhadap dinamika eksternal. Prinsip ini menuntut kemampuan organisasi untuk secara proaktif membentuk dan menciptakan masa depan dibandingkan sekedar bereaksi terhadap perubahan yang terjadi.

b) Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

Esenzi strategi terletak pada kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keadaan kompetitif dan bernilai yang akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Strategi dirumuskan untuk menciptakan keadaan yang sulit ditiru oleh para pesaing, baik melalui diferensiasi produk atau layanan, kepemimpinan dan fokus terhadap segmen pasar yang spesifik.

c) Analisis Lingkungan Berkelanjutan

Prinsip ini melibatkan pemeriksaan terhadap kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam usaha menjamin analisis eksternal yang didasarkan pada pemahaman empiris dan komprehensif, penggunaan instrumen analitik seperti *PESTEL analysis* dan *porter's five force analysis* dapat diimplementasikan secara teratur dan integratif.

d) Alokasi Sumber Daya Strategis

Alokasi sumber daya organisasi mencangkup aspek finansial, manusia dan fisik yang selanjutnya dilaksanakan melalui

mekanisme strategis. Proses alokasi mengacu pada prioritas strategi yang memiliki dampak proporsional tinggi dalam mendukung peningkatan berkelanjutan dan penciptaan nilai.

e) Berorientasi pada Penciptaan Nilai

Perancangan strategi bertujuan untuk menciptakan nilai unggul dan berkelanjutan melalui kombinasi dari manfaat produk, layanan dan kualitas.

#### 2.4.Tujuan Manajemen Strategik

Tujuan fundamental implementasi manajemen strategik yaitu mewujudkan sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dimana hal tersebut diperoleh ketika organisasi sukses merumuskan dan mengimplementasikan suatu strategi yang memampukannya melampaui kinerja dari para kompetitor. Karena pada hakikatnya, manajemen strategik memiliki karakteristik yang membedakannya secara fundamental dari konsep manajemen konvensional. Konsep manajemen konvensional cenderung operasional, sedangkan manajemen strategik secara spesifik berorientasi untuk mengantisipasi perubahan dinamika lingkungan eksternal dan memitigasi beragam hambatan guna memenuhi permintaan peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Selain tujuan utamanya, implementasi manajemen strategik memiliki beberapa tujuan lain yang meliputi:

- a) Menetapkan dan menjelaskan arahan strategis jangka panjang.

- b) Menciptakan koherensi strategis dan keselarasan.
- c) Mengembangkan kemampuan organisasi dalam bersikap proaktif dan antisipatif.
- d) Mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi.
- e) Meningkatkan kinerja organisasi secara holistik dan berkelanjutan.<sup>79</sup>

### 3. Konsep Tenaga Pendidik dan Peningkatan Kompetensi

#### 3.1. Definisi Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik didefinisikan sebagai seorang profesional yang bertanggung jawab untuk membina, menginstruksikan, memandu, membentuk dan meninjau peserta didik.<sup>80</sup> Dalam pernyataan lain dijelaskan, bahwa pendidik merupakan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain dengan kekhususannya yang ikut serta dalam menyelenggarakan pendidikan.

Tenaga pendidik adalah seorang pribadi dengan kompetensi pedagogis dan sosial yang telah diakui dan dapat dibuktikan dengan diperolehnya kepercayaan dan legitimasi dari masyarakat untuk melaksanakan tugas pengajaran kepada peserta didik.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*.

<sup>80</sup> Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, “Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.”

<sup>81</sup> Ahmad Suryadi, *Menjadi Guru Profesional Dan Beretika* (CV. Jejak Publisher, 2022).

### 3.2.Kompetensi Tenaga Pendidik

Menurut Shulman, kompetensi tenaga pendidik mengacu pada sekumpulan wawasan, keahlian, perilaku dan kualitas yang perlu dikuasai tenaga pendidik dalam menjalankan kegiatan proses belajar mengajar.<sup>82</sup> Dalam konteks pendidikan Islam, kompetensi tenaga pendidik memiliki cangkupan yang lebih luas dengan integrasi nilai-nilai keislaman. Kompetensi tenaga pendidik mencangkup empat aspek utama yaitu pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian.<sup>83</sup> Berikut merupakan elaborasi terkait empat aspek tersebut:

a) Kompetensi Pedagogik

Menurut undang-undang, kompetensi pedagogik didefinisikan sebagai kemampuan dasar yang harus dikuasai oleh tenaga pendidik dalam proses mengelola pembelajaran. Kemampuan tersebut mencangkup pemahaman karakteristik peserta didik, *planning* dan implementasi pembelajaran, evaluasi capaian belajar serta pengembangan potensi peserta didik.<sup>84</sup> Dalam suatu penelitian mengungkapkan, bahwasanya tenaga pendidik dengan kompetensi pedagogik tinggi secara

---

<sup>82</sup> Lee Shulman, “*Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform,*” *Harvard Educational Review* 57, no. 1 (1987): 1–23, <https://doi.org/10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411>.

<sup>83</sup> Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, “Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.”

<sup>84</sup> Kemendiknas, “Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru,” Jakarta: Sekretariat Negara Pasal 1, no. 1 (2007): 18.

signifikan berkontribusi pada hasil capaian belajar peserta didik.<sup>85</sup>

b) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional tenaga pendidik diartikan sebagai keahlian dalam menguasai materi pembelajaran secara komprehensif dan terperinci mengenai substansi serta metodologi keilmuannya, sehingga tenaga pendidik dapat memastikan siswa dalam usaha mencapai standar kompetensi yang telah ditentukan.

c) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merujuk pada kemampuan tenaga pendidik dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif baik itu dengan peserta didik, sesama tenaga pendidik atau kependidikan, orang tua peserta didik maupun dengan masyarakat sekitar. Interaksi sosial adalah unsur penting dalam proses pembelajaran, melalui interaksi yang berkesan tenaga pendidik sebagai mediator akan memfasilitasi perkembangan kognitif peserta didik.

d) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini merupakan integrasi dari perilaku, nilai dan sikap yang merefleksikan model dan kedewasaan dalam

---

<sup>85</sup> Marshavira Pricia et al., “Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Siswa,” *Dewantara : Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2024): 56–62, <https://doi.org/10.30640/dewantara.v3i1.2079>.

melaksanakan peran sebagai tenaga pendidik. Dalam *educating for character*, Lickona menyoroti pentingnya kepribadian tenaga pendidik sebagai teladan yang membangun karakter peserta didik, bukan sekedar kepribadian tenaga pendidik yang identik dengan kompetensi individualnya.<sup>86</sup>

Dalam konsep lain dijelaskan, bahwa kompetensi yang perlu dikuasai tenaga pendidik meliputi pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku, memiliki pengetahuan dan menguasai bidang studi yang diampu, memiliki sikap yang tepat tentang diri sendiri, madrasah, teman dan bidang studinya, serta memiliki keterampilan dalam teknik mengajar.<sup>87</sup>

### 3.3.Tujuan Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik

Peningkatan kompetensi diartikan sebagai serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dikonsep guna meningkatkan kecakapan dan keterampilan tenaga kerja dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi tenaga pendidik merupakan usaha secara sistematis guna memperkuat dan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik supaya dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Dalam usaha pembangunan pendidikan nasional maupun global, peningkatan kompetensi tenaga pendidik merupakan program strategis.

---

<sup>86</sup> Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility* (Bantam, 2009).

<sup>87</sup> M M Rinto Alejandro, M Pd Misnawati, and M Pd Wahidin, Profesi Keguruan (Menjadi Guru Profesional) (Guepedia, 2021).

Di Indonesia, usaha tersebut tidak hanya sesuai dengan permasalahan yang ada tetapi juga searah pada komitmen global dalam merealisasikan *sustainable development goal 4* mengenai pendidikan berkualitas.<sup>88</sup> Berdasarkan realitas tersebut, kajian komprehensif mengenai tujuan peningkatan kompetensi tenaga pendidik memiliki relevansi serta implikasi praktis terhadap strategi pendidikan. Berikut merupakan beberapa tujuan peningkatan kompetensi tenaga pendidik, yaitu:

a) Meningkatkan Kualitas Pembelajaran

Dalam penelitiannya, Linda Darling Hammond menjelaskan bahwa usaha sistematis peningkatan kompetensi pedagogik tenaga pendidik yang mencangkup penguatan pengetahuan, keterampilan mengajar serta kepiawaian merefleksi akan berdampak terhadap suasana pembelajaran yang bermakna, sehingga kemudian peserta didik dapat mencapai hasil belajar yang optimal.<sup>89</sup>

b) Menyelaraskan Perkembangan Ilmu dan Teknologi

Dalam merealisasikan pembelajaran yang efektif di era digital, Mishra dan Koehler berpendapat bahwa tenaga pendidik perlu menguasai 3 aspek pengetahuan dasar yang diintegrasikan

---

88 World Bank, “*Sustainable Development Goals.*”

89 Linda Darling-Hammond, “*Teacher Education around the World: What Can We Learn from International Practice?*,” *European Journal of Teacher Education* 40, no. 3 (2017): 291–309, <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>.

secara dinamis meliputi materi ajar, pedagogik dan teknologi.<sup>90</sup>

c) Memenuhi Standar Pendidikan Nasional

Standar nasional pendidikan merupakan parameter mengenai aturan pendidikan di wilayah hukum negara republik Indonesia yang wajib terpenuhi oleh masing-masing satuan pendidikan. SNP berfungsi sebagai pedoman sehingga memungkinkan tenaga pendidik untuk berkembang secara profesional. Diketahui bahwasanya terdapat 3 dari 8 poin SNP yang mengkaji mengenai peningkatan kompetensi tenaga pendidik yaitu standar proses, penilaian dan pendidik.

#### 3.4.Strategi Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik

Implementasi peningkatan kompetensi tenaga pendidik dapat dilakukan melalui strategi berikut ini:

a) Pendidikan dan Pelatihan

Desimone dalam penelitiannya menawarkan model yang disebut *in-service training* atau jika diterjemahkan memiliki arti pelatihan dalam jabatan. Desimone mendefinisikan *in-service training* sebagai program pengembangan profesional yang disusun guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan serta praktik mengajar tenaga pendidik melalui macam-macam

---

<sup>90</sup> Mishra and Matthew J Koehler, “*Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge*,” *Teachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.

intervensi terstruktur. Seperti contoh diklat, workshop, seminar serta kursus.<sup>91</sup> Adapun dalam penelitian lain, *on the job training* diperkenalkan sebagai strategi pengembangan profesional tenaga pendidik yang terintegrasi langsung dengan praktik mengajar. Seperti contoh adanya pendampingan oleh tenaga pendidik senior atau mentor, yang kemudian hasilnya diaplikasikan dalam konteks kelas nyata.<sup>92</sup>

b) Musyawarah Guru Mata Pelajaran

Berlandaskan pada risalah kebijakan Puslitjak Kemendikbud, MGMP didefinisikan sebagai wadah profesional tenaga pendidik mata pelajaran serupa di kawasan tertentu yang bekerjasama dalam meningkatkan berbagai kompetensi serta perangkat pembelajaran melalui aktivitas terstruktur.<sup>93</sup>

c) Supervisi Akademik

Usaha peningkatan kompetensi tenaga pendidik juga berkaitan erat dengan peran kepala madrasah sebagai supervisor. Dalam suatu penelitian, supervisi akademik merupakan usaha sistematis pengembangan profesional tenaga pendidik melalui rangkaian aktivitas seperti observasi, analisis serta umpan

---

<sup>91</sup> Laura M Desimone, “*A Primer on Effective Professional Development*,” *Phi Delta Kappan* 92, no. 6 (2011): 68–71, <https://doi.org/10.1177/003172171109200616>.

<sup>92</sup> Andi Arif Rifa'i, “*On/off the Job Training Guru: Sebuah Keniscayaan Dalam Mendukung Peningkatan Efektivitas Pembelajaran*,” *Tarbawy: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2018): 1–10, <https://doi.org/10.32923/tarbawy.v5i1.824>.

<sup>93</sup> Kemendikbud, Risalah Kebijakan: Pengelolaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Untuk Memperkuat Kompetensi Guru.

balik konstruktif yang berorientasi pada peningkatan proses pembelajaran.<sup>94</sup>

#### d) Penggunaan Teknologi Pembelajaran

Strategi lain yang dapat dilakukan dalam usaha meningkatkan kompetensi tenaga pendidik adalah penggunaan teknologi pembelajaran. Dalam suatu penelitian dijelaskan, bahwa usaha penciptaan suasana belajar yang interaktif, personalia, berorientasi pada peserta didik sekaligus mendukung pengembangan kompetensi profesional tenaga pendidik dapat diwujudkan melalui integrasi sistematis antara perangkat teknologi, konten dan strategi pedagogis.<sup>95</sup>

#### e) Penelitian Tindakan Kelas

Strategi ini memungkinkan tenaga pendidik untuk merefleksi praktik pembelajarannya. Menurut Muhammad Anugrah dalam bukunya, penelitian tindakan kelas merupakan pendekatan sistematis yang dilakukan tenaga pendidik guna meningkatkan praktik pembelajaran melalui perencanaan, tindakan dan observasi.<sup>96</sup>

### 3.5. Manfaat Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik

---

<sup>94</sup> Dwi Rahayu Wijayanti, Nurkolis, and Ngurah Ayu Nyoman Murniati, “Pengaruh Supervisi Akademik Terhadap Kompetensi Profesional Guru,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 (2025): 2749–60, <https://doi.org/10.58230/27454312.2156>.

<sup>95</sup> Rahat Raja and P C Nagasubramani, “*Impact of Modern Technology in Education*,” *Journal of Applied and Advanced Research* 3, no. 1 (2018): 33–35, <https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3S1.165>.

<sup>96</sup> Muhamad Anugrah, *Penelitian Tindakan Kelas: Langkah-Langkah Praktis Pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas.* (LeutikaPrio, 2019).

Adapun manfaat peningkatan kompetensi tenaga pendidik adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kepercayaan diri dalam mengajar.
- b) Membuka peluang pengembangan karir.
- c) Proses KBM lebih interaktif.
- d) Meningkatkan akreditasi lembaga.
- e) Menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan pada lembaga.<sup>97</sup>

#### 4. Konsep Musyawarah Guru Mata Pelajaran

##### 4.1. Definisi Musyawarah Guru Mata Pelajaran

MGMP didefinisikan sebagai suatu perkumpulan atau media profesional tenaga pendidik mata pelajaran serupa guna saling bekerjasama dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi serta materi pembelajaran. Sementara itu, pendapat lain mengatakan bahwa MGMP merupakan komunitas praktisi yang memfasilitasi tenaga pendidik guna melaksanakan refleksi, sharing pengalaman serta mengembangkan ide atau terobosan baru dalam pembelajaran.<sup>98</sup>

*Communities of practice* dijelaskan sebagai sekumpulan orang yang berbagi kepedulian atau *passion* terhadap sesuatu yang mereka kerjakan,

---

<sup>97</sup> Thomas R Guskey, "Professional Development and Teacher Change," *Teachers and Teaching* 8, no. 3 (2002): 381–91, <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>.

<sup>98</sup> Suyanto and Asep Djihad, "Bagaimana Menjadi Calon Guru Dan Guru Profesional," Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013.

serta belajar untuk bagaimana melakukannya dengan lebih baik melalui interaksi yang teratur.<sup>99</sup>

Penyelenggaraan MGMP sendiri berlandaskan pada beberapa regulasi yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti contoh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menegaskan bahwa tenaga pendidik wajib mengembangkan kompetensinya melalui kegiatan kolegial.<sup>100</sup> Permendikbud No. 15 Tahun 2018 yang mengatur mengenai pemenuhan beban kerja tenaga pendidik.<sup>101</sup> Keputusan Menteri Agama No. 184 Tahun 2019 yang mengatur mengenai panduan implementasi kurikulum madrasah.<sup>102</sup>

Adapun MGMP dalam konteks madrasah memiliki karakteristik berbeda dengan MGMP sekolah umum, di mana cakupan MGMP madrasah tidak sekedar mengkaji kurikulum umum tetapi juga diperlukan integrasi nilai-nilai keislaman dalam pembelajaran. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Mulyasa dalam penelitiannya, bahwa selain mengintegrasikan ilmu umum, implementasi MGMP juga perlu memperhatikan kurikulum muatan lokal madrasah.<sup>103</sup>

#### 4.2. Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran

<sup>99</sup> Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity Education* (Cambridge university press, 1998).

<sup>100</sup> Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, “Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.”

<sup>101</sup> Kemendikbud, “Permendikbud No. 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah.”

<sup>102</sup> Kemenag RI, “Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Madrasah,” Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019, 20.

<sup>103</sup> Enco Mulyasa, “Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru,” 2019.

MGMP memainkan peran yang multi dimensional dan sangat strategis dalam ekosistem peningkatan mutu pendidikan Indonesia. Lebih dari sekadar wadah pertemuan, MGMP adalah *engine* untuk pengembangan profesionalisme tenaga pendidik yang kolaboratif, reflektif dan kontekstual.<sup>104</sup> Berdasarkan literatur terdahulu, peran MGMP dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Sarana Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Tenaga Pendidik

MGMP berperan sebagai wadah guna merumuskan, mempelajari dan memperbaiki perangkat pembelajaran inovatif seperti rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), modul ajar, lembar kerja peserta didik (LKPD) serta instrumen penilaian yang sesuai dengan kurikulum. Hal ini menjamin kualitas dan keselarasan standar perangkat pembelajaran. MGMP juga berperan sebagai sarana untuk mematangkan penguasaan materi pelajaran serta mendiskusikan tantangan konseptual yang dialami, sehingga menjamin kualitas materi yang disampaikan kepada peserta didik. MGMP berperan dalam berbagai *best practices* dan inovasi metode pembelajaran seperti *project based learning*, *problem based learning*, pembelajaran berdiferensiasi dan integrasi teknologi informasi

---

<sup>104</sup> Kemendikbud, Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di SMA (Puslitjak Kemendikbud, 2020).

komunikasi. Pernyataan ini sejalan dengan *principal instructional leadership theory* yang menegaskan pada peningkatan langsung terhadap kualitas pengajaran.<sup>105</sup>

b) Sarana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kolaboratif

MGMP dapat menyelenggarakan kegiatan pelatihan yang didukung oleh tenaga pendidik ahli, pengawas atau narasumber eksternal untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi bersama. MGMP dapat membantu dan mengarahkan anggotanya untuk melaksanakan penelitian tindakan kelas secara kolaboratif sebagai usaha pemecahan masalah pembelajaran spesifik yang dihadapi di kelasnya. Hal ini menggambarkan konsep *lesson study*, yaitu suatu model pengembangan profesi tenaga pendidik dari Jepang yang meliputi perencanaan, observasi pengajaran dan refleksi secara berkelompok.<sup>106</sup>

c) Sarana Pemecahan Masalah dan Jejaring Profesional

MGMP memfasilitasi kerangka kerja bagi tenaga pendidik untuk mendiskusikan tantangan dan permasalahan di kelas, yang selanjutnya solusi dirumuskan berdasarkan pengalaman kolektif tenaga pendidik. MGMP juga memfasilitasi

---

<sup>105</sup> Philip Hallinger, “Principal Instructional Leadership: From Prescription to Theory to Practice,” *The Wiley Handbook of Teaching and Learning*, 2018, 505–28, <https://doi.org/10.1002/9781118955901.ch21>.

<sup>106</sup> Ambar Prisetia Rini, “Lesson Study for Learning Community (LSC),” *Ta’lim; Jurnal Ilmu Agama Islam* 3, no. 01 (2021): 25–38, <https://doi.org/10.36269/tlm.v3i01.376>.

terbentuknya suatu komunitas pembelajar yang saling mendukung dan memperkuat kompetensi profesional tenaga pendidik.

d) Mitra Strategis Pemerintah

MGMP dalam hal ini berperan untuk mensosialisasikan dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan baru. MGMP juga berperan untuk memberikan umpan balik yang berharga kepada pemerintah terkait kendala atau keberhasilan implementasi suatu kebijakan.

#### 4.3.Prinsip Musyawarah Guru Mata Pelajaran

MGMP memiliki beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam implementasinya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi sebagai berikut:

a) Kolaboratif

Mekanisme strategis dalam usaha merealisasikan tujuan lembaga adalah dengan seluruh tenaga pendidik memelopori dan melaksanakan suatu bentuk kolaborasi strategis. Artinya kerja sama tidak sekedar bersifat kooperatif, melainkan juga menggambarkan usaha kolektif yang terukur dan sistematis supaya tujuan dapat diraih secara lebih efektif dan efisien.

b) Kebutuhan Nyata

Seluruh penyelenggaraan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga pendidik perlu berlandaskan pada hasil analisis kebutuhan yang mendalam dan terukur. Langkah ini menjamin

bahwa kegiatan pendukung yang dirumuskan bersifat relevan, kontekstual dan secara gamblang merespon kesenjangan serta hambatan yang dialami oleh tenaga pendidik. Sehingga dengan begitu, efektivitas kegiatan peningkatan dapat terlaksana secara optimal dan berdampak signifikan terhadap kualitas proses pembelajaran.

c) Berkesinambungan

Kegiatan MGMP diselenggarakan dan dilaksanakan secara periodik dan berkesinambungan, serta diikuti dengan prosedur evaluasi formatif dan sumatif berkala. Langkah sistematis tersebut memfasilitasi terjadinya umpan balik yang membangun serta perbaikan berkelanjutan terhadap kegiatan MGMP sehingga memastikan relevansinya dalam merespon dinamika kebutuhan peningkatan profesional tenaga pendidikan.

d) Berorientasi pada Peningkatan Mutu

Pada hakikatnya, seluruh kegiatan MGMP diorientasikan pada pemecahan masalah pembelajaran. Langkah tersebut menjadikan MGMP sebagai komunitas praktik yang berfungsi untuk menemukan, menguraikan dan menciptakan solusi strategis terhadap berbagai hambatan pedagogis di ruang kelas.

e) Partisipatif

Partisipasi aktif dan kontribusi substantif tenaga pendidik sebagai anggota merupakan syarat utama terealisasinya efektivitas MGMP. Partisipasi yang bersifat kolaboratif serta inklusif tidak sekedar memenuhi kehadiran secara jasmani, tetapi merefleksikan keterlibatan intelektual dan profesional pada seluruh proses diskusi dan pengambilan keputusan. Tingkat partisipasi yang tinggi secara langsung berhubungan dengan kemampuan MGMP dalam fungsinya sebagai suatu sistem peningkatan profesional yang aktif, relevan serta berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas praktik pedagogis tenaga pendidik.<sup>107</sup>

#### 4.4.Tujuan Musyawarah Guru Mata Pelajaran

Mengutip dari Puslitjak Kemendikbud, terdapat beberapa tujuan implementasi MGMP yaitu sebagai berikut:

- a) Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik

Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dapat dilakukan melalui pengembangan materi ajar, metode serta evaluasi pembelajaran.

- b) Menyamaratakan Pembelajaran

Menjamin kesamaan paham implementasi kurikulum di tingkat madrasah.

---

<sup>107</sup> Kemendikbud, Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di SMA.

c) Mengembangkan Ide atau Terobosan Baru Pembelajaran

Mengkaji pendekatan pembelajaran aktif seperti contoh *project based learning, problem based learning* serta integrasi teknologi.

d) Evaluasi serta Perbaikan Pembelajaran

Menguraikan hasil capaian belajar siswa guna menjadi acuan perbaikan strategi mengajar.

e) Penguatan Pendidikan Karakter

Integrasi nilai-nilai Islam dalam rencana pelaksanaan pembelajaran dan proses pembelajaran.<sup>108</sup>

#### 4.5.Jenis Kegiatan Dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran

Dalam implementasinya, MGMP memiliki beberapa jenis kegiatan yang mendukung terealisasinya peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Pauzan Najri dalam penelitiannya menguraikan jenis-jenis kegiatan MGMP yang meliputi:

a) Workshop penyusunan perangkat pembelajaran.

b) Diskusi pemecahan masalah pembelajaran.

c) Simulasi pembelajaran.

d) Pengembangan media pembelajaran.

e) Review hasil evaluasi siswa.

---

<sup>108</sup> Kemendikbud, Risalah Kebijakan: Pengelolaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Untuk Memperkuat Kompetensi Guru.

f) Pelatihan teknologi.<sup>109</sup>

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan mengacu pada susunan atau tata urutan yang digunakan dalam penyusunan isi tesis. Oleh karena itu, penjelasan mengenai sistematika pembahasan menjadi esensial agar pembaca dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai keseluruhan kerangka tesis ini.

BAB I pendahuluan merupakan bagian awal yang memiliki peran krusial dalam suatu tesis karena menyajikan gambaran umum mengenai penelitian yang akan dilakukan. Pada bagian ini, penulis memperkenalkan topik penelitian kepada pembaca dengan memberikan konteks yang jelas. Bab ini mencakup pembahasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, landasan teori yang memfasilitasi kerangka analitik serta sistematika pembahasan.

BAB II membahas metode penelitian yang memiliki peran krusial dalam menjelaskan secara komprehensif prosedur pelaksanaan penelitian. Dalam bagian ini, penulis menguraikan secara jelas dari penggunaan pendekatan sampai analisis data yang dilakukan. Bab ini mencakup pembahasan mengenai pendekatan dan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data serta prosedur analisis data.

BAB III membahas gambaran umum lokasi penelitian. Di mana dalam bagian ini penulis tidak hanya sekedar menyajikan informasi terkait MAN 1

---

<sup>109</sup> Pauzan Najri, “MGMP Dalam Meningkatkan Keprofesionalan Guru Mata Pelajaran,” Aktualita: Jurnal Penelitian Sosial Dan Keagamaan 10, no. 1 (2020): 130–44, <https://ejournal.an-nadwah.ac.id/index.php/aktualita/article/view/166>.

Jember, tetapi juga menganalisis keterkaitannya dengan topik penelitian. Informasi dalam bagian ini meliputi profil, sejarah singkat berdirinya madrasah, visi, misi, tujuan, sarana dan prasarana serta data tenaga pendidik di MAN 1 Jember.

BAB VI membahas hasil penelitian dan analisis, memuat temuan empiris yang diperoleh penulis melalui penerapan metodologi sebelumnya. Bab ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam bab pertama. Secara sistematis, bab ini mencakup deskripsi hasil penelitian dan pembahasan temuan.

BAB V merupakan bagian penutup, berfungsi untuk merangkum seluruh temuan penelitian serta memberikan gambaran yang jelas bagi pembaca mengenai kontribusi penelitian ini. Bab ini bertujuan untuk menyajikan wawasan akhir terkait keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Di dalamnya, termuat kesimpulan mengenai manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui musyawarah guru mata pelajaran internal, saran dari penulis sebagai langkah tindak lanjut yang dapat dijadikan acuan dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya di masa mendatang, serta penutup.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikaji sebelumnya, maka diambilah penarikan kesimpulan oleh penulis dalam penelitian ini. Kesimpulan ini akan disajikan selaras berdasarkan apa yang menjadi temuan penulis di lapangan. Adapun beberapa kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemikiran kepala madrasah mencerminkan suatu paradigma holistik dan visioner. Kompetensi ideal tenaga pendidik dipandang sebagai sebuah ekosistem yang dinamis, di mana standar kompetensi yang mencangkup aspek pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian didorong pencapaiannya melalui desain strategi yang komprehensif dengan tujuan akhir pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme yang berkelanjutan. Kepala madrasah mencoba menghubungkan kerangka kompetensi, arena praktik dan strategi implementasi dalam satu kesatuan logis sehingga membangun suatu model konseptual yang utuh untuk mengembangkan tenaga pendidik ideal di MAN 1 Jember.
2. Kepala madrasah memandang MGMP internal sebagai sebuah mesin penggerak pengembangan profesional tenaga pendidik yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kualitas proses serta hasil pembelajaran secara nyata. Persepsi kepala madrasah

menggarisbawahi keyakinan bahwa peningkatan kompetensi tenaga pendidik yang efektif harus berbasis pada kebutuhan spesifik madrasah, dilaksanakan secara kolegial dan berjejaring di internal madrasah serta terintegrasi penuh dengan seluruh dinamika kurikulum dan evaluasi pendidikan. MGMP internal merupakan strategi utama kepala madrasah dan bagian tak terpisahkan dalam tata kelola peningkatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember.

3. Manajemen strategik kepala madrasah telah mengembangkan sebuah sistem peningkatan kompetensi tenaga pendidik berbasis MGMP internal. Sistem ini dicirikan oleh pendekatan prosedural meliputi pengamatan lingkungan, perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, pengendalian dan evaluasi strategi yang didukung dengan peran kepemimpinan secara komprehensif serta berorientasi pada hasil yang terukur. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 1 Jember merupakan hasil dari sebuah rekayasa manajerial yang disengaja, dipimpin secara langsung dan dievaluasi secara berkelanjutan oleh kepala madrasah.

## B. Saran

Setelah didapatinya hasil berdasarkan temuan dalam penelitian, maka penulis di sini memberikan masukan sebagai berikut:

1. Kepada kepala MAN 1 Jember, penulis menyarankan untuk memperkuat penerapan peran sebagai pemimpin strategis dalam mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya madrasah. Dalam

usaha untuk menjamin MGMP internal sebagai wadah peningkatan kompetensi tenaga pendidik yang unggul dan inovatif, kepala madrasah juga perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategik secara efektif dan konsisten.

2. Kepada peneliti selanjutnya, penulis menyarankan untuk memperluas lagi cakupan kajian dengan mengelaborasi implementasi MGMP pada objek penelitian di jenjang pendidikan berbeda atau lembaga pendidikan dengan karakteristik yang beragam. Ruang penelitian potensial meliputi analisis peran strategis pengawas madrasah dan dinas pendidikan dalam mendukung operasional MGMP, serta efektivitas penerapan prinsip manajemen strategik dalam konteks yang berbeda. Dengan demikian, diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dan menyempurnakan temuan yang telah ada.

### C. Kata Penutup

Puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT. Tuhan penguasa alam semesta yang telah memberikan rahmat serta pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penulis sangat sadar, bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini yang disebabkan oleh keterbatasan ilmu serta teori penelitian yang dikuasai. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun terhadap tesis ini demi perbaikan di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Husna. "Manajemen Pengembangan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Sebagai Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI." *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 11, no. 1 (2019): 132–47. <https://doi.org/10.30739/darussalam.v11i1.453>.
- Amin, M. Zaki. "Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dengan Strategi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)." *Riset Intervensi Pendidikan* 5, no. 1 (2023): 19–29. <https://doi.org/10.36765/jrip.v5i1.565>.
- Amri, Yusril, and Suwandi. "Manajemen Strategik Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru." *Asatiza: Jurnal Pendidikan* 4, no. 3 (2023): 219–30. <https://doi.org/10.46963/asatiza.v4i3.1254>.
- Amri, Zainu. *Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Menengah Atas Kota Metro*. Disertasi, 2022.
- Anugrah, Muhamad. *Penelitian Tindakan Kelas: Langkah-Langkah Praktis Pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas*. LeutikaPrio, 2019.
- Anwar, Fathul, Sahroni, and Darain. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator Pendidikan." *At-Ta'lim: Kajian Pendidikan Agama Islam* 6, no. I (2024): 35–44. <https://ejournal.an-nadwah.ac.id/index.php/Attalim/article/view/679>.
- Anwar, Khaerul, Nia Kurniawati, and Fitriyah Yuliasari. "Manajemen Stratejik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru Di SMK Negeri 6 Garut." *Attractive : Innovative Education Journal* 5, no. 1 (2023): 339–49. <https://attractivedjournal.com/index.php/aj/article/view/597>.
- Ariyanti, N, and M Ubaidillah. "Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Di Kabupaten Pasuruan." *Edusiana: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2021): 22–34. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v8i2.193>.
- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of*

- Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Brown, S, G Hingel, V Ratcheva, and S Zahidi. “World Economic Forum: The Future of Jobs Report,” 2020.
- Budiman, Dana, Ari Riswanto, Enny Noegraheni Hindarwati, Rinawati Rinawati, Arief Rahmana, Loso Judijanto, Liza Nora, Masruroh Masruroh, Dida Nurhaida, and Eddy Kusnawijaya. *Manajemen Strategi: Teori Dan Implementasi Dalam Dunia Bisnis Dan Perusahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Budiman, Sri, and Suparjo Suparjo. “Manajemen Strategik Pendidikan Islam.” *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021): 515–23.  
<https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.
- Darling-Hammond, Linda. “Teacher Education around the World: What Can We Learn from International Practice?” *European Journal of Teacher Education* 40, no. 3 (2017): 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>.
- Davey, Harold W. “Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.” by Harold Koontz; Cyril O’Donnell.” *Sage Publications, Inc.* 9, no. 2 (1956): 321–22. <https://doi.org/10.2307/2519447>.
- David, Fred R., Forest R. David, and Meredith E. David. *Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage*. Pearson education, Inc, 2020.
- Davies, Barbara J, and Brent Davies. “Strategic Leadership.” *School Leadership & Management: Formerly School Organisation* 24, no. 1 (2004): 29–38.  
<https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>.
- Departemen Pendidikan Nasional. “Kamus Besar Bahasa Indonesia.” *Jakarta: Balai Pustaka* 4 (2005).
- Desimone, Laura M. “A Primer on Effective Professional Development.” *Phi Delta Kappan* 92, no. 6 (2011): 68–71. <https://doi.org/10.1177/003172171109200616>.
- . “Improving Impact Studies of Teachers’ Professional Development: Toward

- Better Conceptualizations and Measures.” *Educational Researcher* 38, no. 3 (2009): 181–99. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>.
- Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia. “Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.” *Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional* Pasal 1, no. 1 (2005): 2.
- Effendi, Muhammad Idris, Hakkun Elmunsyah, and Widiyanti Widiyanti. “Peran Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) Terhadap Ketercapaian 4C Skills (Critical Thinking, Creative Thinking, Collaboration, and Communication) Siswa SMK.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 001 (2024): 435–44. <https://doi.org/10.58230/27454312.1677>.
- Faizatun, and Fathul Mufid. “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru (Studi Multi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Pati).” *Quality* 8, no. 2 (2020): 241–68. <https://doi.org/10.21043/quality.v8i2.8097>.
- Fanani, Isma Hasyim, and Farikhul Anwar. “Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Daarus Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas* 1, no. 1 (2023): 9–18. <https://doi.org/10.62740/jppuqg.v1i1.13>.
- Fellang, Iskandar. “Peran Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.” *Ash-Shahabah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 10, no. 2 (2024): 104–12. <https://doi.org/10.59638/ash.v10i2>.
- Giwangsa, Aang. “Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Dalam Pembentukan Citra Positif Di Sekolah Dasar.” *Jurnal Pedagogik Pendidikan Dasar* 6, no. 1 (2019): 110–23. <https://doi.org/10.17509/jppd.v6i1.21524>.
- Guskey, Thomas R. “Professional Development and Teacher Change.” *Teachers and Teaching* 8, no. 3 (2002): 381–91. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>.
- Habibah, Ummu. “Kajian Pustaka Dalam Penelitian Pendidikan.” *El Wahdah* 4, no. 1 (2023): 15–23. <https://doi.org/10.35888/elwahdah.v4i1.5472>.

- Hallinger, Philip. "Principal Instructional Leadership: From Prescription to Theory to Practice." *The Wiley Handbook of Teaching and Learning*, 2018, 505–28. <https://doi.org/10.1002/9781118955901.ch21>.
- Hanifah, Haura, Lathifa Salsabillah, Allisa Tazkia Fitri, Riska Mona Febriani, and Rully Hidayatullah. "Landasan Teori, Penelitian Relevan, Kerangka Berpikir Dan Hipotesis Penelitian Pendidikan." *Ihsan: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2025): 391–404. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i2.989>.
- Hasanah, Hasyim. "Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)." *At-Taqaddum* 8, no. 1 (2016): 21–46. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>.
- Hasdiana, Sasmita, Shalahuddin, and Sodiah. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Membina Disiplin Siswa Di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Sungai Bengkal Kabupaten Tebo." *Jurnal Miftahul Ilmi: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2025): 155–72. <https://doi.org/10.59841/miftahulilm.v2i2.104>.
- Ibrahim, Marhama, and Nabilah Alya. "Kepala Madrasah Sebagai Motivator." *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 46–55. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v5i2.8022>.
- Imelda, Mutiara, Zahra Khusnul Lathifah, Ridwan Haris, and Imam Kurniawan. "Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Madrasah." *Al-Kaff: Jurnal Sosial Humaniora* 2, no. 1 (2024): 30–40. <https://doi.org/10.30997/alkaff.v2i1.11879>.
- Kamaruddin, Ilham, Adam Latuconsina, Susatyo Adhi Pramono, Petrus Jacob Pattiasina, and Abdul Wahab. "Urgensi Kemampuan Technological Pedagogical Content Knowledge Personality (Tpck-P) Pendidik Di Era Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 4, no. 5 (2022): 3680–88. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.7195>.
- Kartika, Mirna, Saipul Annur, Muhammad Helmi Alam, and Nadhrah Finni Yuniarti. "Kepemimpinan Organisasi Madrasah." *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*

- 7, no. 1 (2025): 45–51. <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i1.1388>.
- Kemenag RI. “Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Madrasah.” *Jakarta: Kementerian Agama RI*, 2019, 20.
- . “PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah.” *Jakarta: Kementerian Agama RI* Pasal 8, no. 3 (2017): 7.
- Kemendikbud. *Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di SMA*. Puslitjak Kemendikbud, 2020.
- . “Permendikbud No. 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah.” *Jakarta: Kemendikbud* Pasal 4, no. 7 (2018): 5.
- . *Risalah Kebijakan: Pengelolaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Untuk Memperkuat Kompetensi Guru*. Puslitjak Kemendikbud, 2020.
- Kemendiknas. “Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru.” *Jakarta: Sekretariat Negara* Pasal 1, no. 1 (2007): 18.
- . “Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.” *Jakarta: Sekretariat Negara* Pasal 1, no. 1 (2007): 5.
- . “Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.” *Jakarta: Sekretariat Negara* Pasal 1, no. 1 (2010): 3.
- Kementerian PANRB. “Permen PAN-RB Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya.” *Jakarta: Kementerian PANRB* Pasal 1, no. 5 (2009): 5.
- Kholis, Nur. “Manajemen Strategi Pendidikan.” *UIN Sunan Ampel Press*, 2014.
- Lickona, Thomas. *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. Bantam, 2009.
- Malihah, Iim Siti, Wartim, and Aam Abdussalam. “Implementasi Manajemen

- Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik Di SMK Miftahul Huda Al Husna Kota Tasikmalaya.” *An-Nahdliyyah: Jurnal Studi Keislaman* 3, no. 1 (2024): 17–42. <https://doi.org/10.70502/ajsk.v3i1.120>.
- Manan, Muhammad Abdul. “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu.” *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 13, no. 1 (2019): 173–96. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v13i1.456>.
- Mardiyah, Siti. “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran Madrasah Aliyah Negeri Lampung Utara.” *Tesis*, 2023.
- Maslow, Abraham. “A Theory of Human Motivation.” *Psychological Review* 50, no. 4 (2000): 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Masrur, Moh, and Muhammad Akmansyah. “Konsep Pengorganisasian Dalam Perspektif Islam.” *Ijtima’yya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 13, no. 1 (2020): 31–52. <https://doi.org/10.24042/ijpmi.v13i1.6462>.
- Maure, Fransisca Susanti, Arifin, and Amirulah Datuk. “Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sosiologi Di Kota Kupang.” *Jurnal Ilmu Pendidikan: STKIP Kusuma Negara* 12, no. 2 (2021): 111–18. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.534>.
- Milasari, Lias Hasibuan, Kasful Anwar Us, and Hakmi Wahyudi. “Prinsip-Prinsip Supervisi, Tipe/Gaya Supervisi, Komunikasi Dalam Supervisi Pendidikan Dan Supervisi Pendidikan Islam.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2021): 45–60. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v4i2.13056>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. “Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook Edition 3.” Sage publications, Inc, 2014.
- Mishra, and Matthew J Koehler. “Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge.” *Teachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.

Mubarrok, Muhammad Ali, and Moh Bisri. "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 4 Boyolali." *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2024): 130–44. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1120>.

Muharroma, Azzahra, Ririn Junita Sari, Vini Alpenita, and Rizki Ananda. "Tantangan Guru Sekolah Dasar Dalam Menghadapi Era Society 5.0." *Elementary School (Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Ke-SD-An)* 11, no. 2 (2024): 511–18. <https://doi.org/10.31316/esjurnal.v11i2.4320>.

Mulyasa, Enco. "Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru," 2019.

Najri, Pauzan. "MGMP Dalam Meningkatkan Keprofesionalan Guru Mata Pelajaran." *Aktualita: Jurnal Penelitian Sosial Dan Keagamaan* 10, no. 1 (2020): 130–44. <https://ejournal.an-nadwah.ac.id/index.php/aktualita/article/view/166>.

OECD. "PISA 2022 Results In Indonesia." *Journal Pendidikan*, 2022, 10.

Oktavia, Anita, Andi Warisno, and Nur Hidayah. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan." *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 02 (2021): 16–28. <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/92>.

Panjaitan, Hendripal, and Febi Hafizzah. "Peran Guru Sebagai Fasilitator Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di SDIT Mutiara Ilmu Kuala." *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 1 (2025): 328–43. <https://doi.org/10.56832/edu.v5i1.790>.

Pricia, Marshavira, Febrianti, Fikri Fadilatul Ikhsan, and Meisya Indah Putri. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Siswa." *Dewantara : Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2024): 56–62. <https://doi.org/10.30640/dewantara.v3i1.2079>.

Raja, Rahat, and P C Nagasubramani. "Impact of Modern Technology in Education." *Journal of Applied and Advanced Research* 3, no. 1 (2018): 33–35.

- [https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3S1.165.](https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3S1.165)
- RI, Kemenag. “Al-Qur’an Dan Terjemahan Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 1-10.” *Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an*, 2019, 54.
- . “Al-Qur’an Dan Terjemahan Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 21-30.” *Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an*, 2019, 803.
- Rifa'i, Andi Arif. “On/off the Job Training Guru: Sebuah Keniscayaan Dalam Mendukung Peningkatan Efektivitas Pembelajaran.” *Tarbawy: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2018): 1–10. <https://doi.org/10.32923/tarbawy.v5i1.824>.
- Rini, Ambar Prisetia. “Lesson Study for Learning Community (LSC).” *Ta'lim; Jurnal Ilmu Agama Islam* 3, no. 01 (2021): 25–38. <https://doi.org/10.36269/tlm.v3i01.376>.
- Rinto Alejandro, M M, M Pd Misnawati, and M Pd Wahidin. *Profesi Keguruan (Menjadi Guru Profesional)*. Guepedia, 2021.
- Ritonga, Latifah Ainun. “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).” *Analysis: Journal of Education* 2, no. 2 (2024): 320–27. <https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/analysis/article/view/624>.
- Rohaenah, Neni. “Peran Kepala Madrasah Dalam Pencapaian Kinerja Madrasah.” *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review* 3, no. 2 (2019): 155–61. <https://jurnal.unigal.ac.id/ijemar/article/view/4368>.
- Rohmah, Nur Rulifatur, Maratush Sholihah, Binti Karimatul Latifah, and Gayuh Cita Semega. “Peran Kepala Madrasah Sebagai Inovator Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Cermin: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara* 2, no. 2 (2023): 1–6. <https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/cjmp/article/view/204>.
- Rukin. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Jakad Media Publishing, 2021.
- Sahrodin. “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja

- Guru Narasikan.” *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)* 3, no. 3 (2024): 55–60. <https://journal.nabest.id/index.php/annajah/article/view/272>.
- Sari, Desilia Rachma, and Manap Somantri. “Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah.” *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* 13, no. 2 (2019): 158–67. <https://doi.org/10.33369/mapen.v13i2.9673>.
- Sari, Fita Ayu Puspita, and Syarif Maulidin. “Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru: Studi Di MA Darul Ulum Kota Semarang.” *Teacher: Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru* 4, no. 4 (2024): 190–99. <https://doi.org/10.51878/teacher.v4i4.4389>.
- Sari, Maya Novita, Andri Kurniawan, Ayyesha Dara Fayola, Imam Nawawi, Kartin Aprianti, and Christa Vike Lotulung. *Manajemen Pendidikan*. PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Sari, Rika Yohana. “Analisis Swot Sebagai Alat Penting Dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit.” *Jurnal Niara* 17, no. 1 (2024): 87–97. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i1.19967>.
- Sasqia, Putri, Wahira, and Sitti Habibah. “Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah.” *Edustudent: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 1, no. 4 (2022): 265–70. <https://doi.org/10.26858/edustudent.v1i4.35905>.
- Septiand, Wilddan Rezzy, Nunuk Hariyati, Mustaji Mustaji, Amrozi Khamidi, Kaniati Amalia, and Mochamad Nursalim. “Implementasi MGMP Sebagai Strategi Penguatan Kompetensi Guru Di Community Learning Center (CLC).” *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 6 (2025): 6681–89. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i6.8271>.
- Setiawati, Fenty. “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan.” *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020): 57–66. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.

- Shobri, Muwafiqus. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu Dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam." *Aksi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 191–210. <https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>.
- Shopian, Nazha Virani. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru." *Iqro: Journal of Islamic Education* 8, no. 2 (2025): 824–38. <https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.6790>.
- Shulman, Lee. "Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform." *Harvard Educational Review* 57, no. 1 (1987): 1–23. <https://doi.org/10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411>.
- Sirozi, Muhammad, and Elsyia Anugrah Lestari. "Prinsip-Prinsip Perencanaan Pengembangan Mutu Guru Pendidikan Agama Islam." *Journal of Law, Administration, and Social Science* 4, no. 5 (2024): 931–39. <https://doi.org/10.54957/jolas.v4i5.920>.
- Sulistio, Andi, Sulistyorini, and Agus Zaenul Fitri. "Konsep, Model Dan Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Di MAN 4 Kediri." *International Conference on Islam, Law, and Society* 4, no. 1 (2024): 1–27. <https://doi.org/10.70062/incoils.v4i1.237>.
- Suparman. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Guru: Sebuah Pengantar Teoritik." Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Suriani, Nidia, and M Syahran Jailani. "Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan." *Ihsan: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>.
- Suryadi, Ahmad. *Menjadi Guru Profesional Dan Beretika*. CV. Jejak Publisher, 2022.
- Suyanto, and Asep Djihad. "Bagaimana Menjadi Calon Guru Dan Guru Profesional." Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013.
- Syaekhan, Fata, M Syah Rizdo Pahlevi, M Fathurrahman, and Hairul Fauzi. "Problem

- Pendidikan Di Indonesia: Analisis Fenomena Guru Tanpa Kompetensi.” *Qosim: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 3 (2025): 1158–70. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.1945>.
- Villegas-Reimers, Eleonora. *Teacher Professional Development: An International Review of the Literature*. International institute for educational planning Paris, 2003.
- Wenger, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity Education*. Cambridge university press, 1998.
- Wheelen, Thomas L, and J David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Vol. 15. Pearson Education Limited, 1995.
- Wijayanti, Dwi Rahayu, Nurkolis, and Ngurah Ayu Nyoman Murniati. “Pengaruh Supervisi Akademik Terhadap Kompetensi Profesional Guru.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 (2025): 2749–60. <https://doi.org/10.58230/27454312.2156>.
- Windayanti, Mihrab Afnanda, Ria Agustina, Emanuel B S Kase, Muh Safar, and Sabil Mokodenseho. “Problematika Guru Dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka.” *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 2056–63. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3197>.
- World Bank. “Sustainable Development Goals,” 2015.
- Yufrinalis, Marianus, and S Fil. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Wawancara Sebagai Teknik Pengumpulan Data*. CV. Media Sains Indonesia, 2023.
- Zain, Ahmad Nur, Sayan Suryana, and Saprialman. “Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Negeri Cikampek Kota.” *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024): 224–28. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1040>.