

# **KOMPETENSI KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) SE-KABUPATEN BANJAR**

## **TESIS**

**Oleh:**

**Ahmad Husaini**

**NIM: 1402531386**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ANTASARI  
PASCASARJANA  
BANJARMASIN  
Tahun 2019**

# **KOMPETENSI KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) SE-KABUPATEN BANJAR**

## **TESIS**

**Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**

**Oleh:  
Ahmad Husaini  
NIM: 1402531386**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ANTASARI  
PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
BANJARMASIN  
Tahun 2019**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Husaini  
NIM : 1402531386  
Tempat/Tgl.Lahir : Malintang/25 Juni 1979  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "*Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar*" adalah benar-benar karya saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini bukan hasil karya asli saya atau merupakan hasil plagiasi, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 18 Desember 2018

Yang membuat pernyataan



Ahmad Husaini

# PERSETUJUAN TESIS

## KOMPETENSI KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) SE-KABUPATEN BANJAR

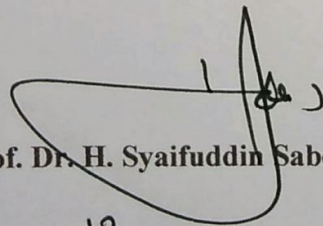
Yang dipersembahkan dan disusun oleh:

**Ahmad Husaini**

**NIM: 1402531386**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk  
dapat diajukan kepada Dewan Penguji

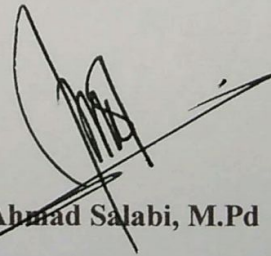
**Pembimbing I**



**Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag**

Tanggal, <sup>12</sup>..... Desember 2018

**Pembimbing II**



**Dr. Ahmad Salabi, M.Pd**

Tanggal, <sup>18</sup>..... Desember 2018

# PENGESAHAN TESIS

## KOMPETENSI KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) SE-KABUPATEN BANJAR

DIPERSEMBAHKAN DAN DISUSUN OLEH

**Ahmad Husaini**

**NIM: 1402531386**

Telah Diajukan pada Dewan Penguji

Pada: Senin Tanggal 14 Januari 2019

### Dewan Penguji

Nama

Tanda Tangan

1. Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag

(Ketua)

2. Dr. Ahmad Salabi, M.Pd

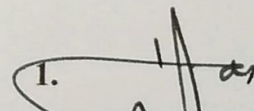
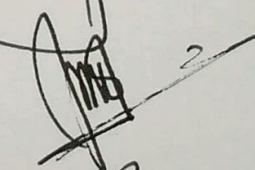
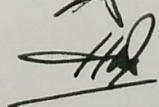
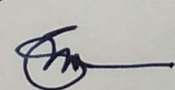
(Anggota)

3. Dr. H. Husnul Yaqin, M.Ed

(Anggota)

4. Dr. Fahmi Riady, S.Th.I., M.Si

(Anggota)

1.   
2.   
3.   
4. 

Mengetahui,  
Direktur



**Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag**  
**NIP. 19580621 198603 1 001**

## ABSTRAK

**Husaini, Ahmad:** *Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar*. Di bawah bimbingan (I) Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag. dan (II) Dr. Ahmad Salabi, M.Pd. Tesis pada Program Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin, 2019.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Kepala Madrasah Ibtidaiyah.

Untuk mendapatkan profil kepala madrasah yang mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka sangat penting terpenuhinya profil kompetensi jabatan kepala madrasah yaitu Kompetensi Inti dan Kompetensi Teknis Pengetahuan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kompetensi inti dan kompetensi teknis pengetahuan yang wajib dan harus dimiliki kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam melaksanakan tugas jabatannya dan apa saja variabel yang mempengaruhi kompetensi

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan persentase. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket, wawancara, observasi dan dokumentasi untuk menggali data tentang kompetensi kepala madrasah baik itu dari kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, maupun dokumen madrasah. Analisis data dengan menghitung persentase pada nilai mentah yang diperoleh dari hasil tabulasi sesuai jumlah pernyataan, selanjutnya skor persentase dimaknai secara kualitatif berdasarkan pada klasifikasi dengan pengkategorian, untuk menentukan jenis deskriptif persentase yang diperoleh masing-masing indikator dalam variabel, dan perhitungan deskriptif persentase kemudian ditafsirkan kedalam kalimat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Inti kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar (kategori tinggi) dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,12% yang terdiri integritas 87,75% (kategori sangat tinggi), kepemimpinan 71,56% (kategori tinggi), harmonisasi keberagaman 66,25% (kategori tinggi), memprakarsai perubahan 75,42% (kategori tinggi), menjaga citra Kementerian Agama 75,63% (kategori tinggi). Kompetensi Teknis Pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar (kategori tinggi) dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 74,58% yang terdiri kompetensi kepribadian 94,38% (kategori sangat tinggi), kompetensi manajerial 72,50% (kategori tinggi), kompetensi kewirausahaan 73,50% (kategori tinggi), kompetensi supervisi 62,92% (kategori tinggi), kompetensi sosial 69,58% (kategori tinggi). Variabel yang mempengaruhi kompetensi kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar (kategori tinggi) dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 76,92% yang terdiri kualifikasi akademik 71,97% (kategori tinggi), pengalaman jabatan 77,10% (kategori tinggi), diklat kepala madrasah 80,58% (kategori tinggi), usia 78,01% (kategori tinggi).

## ABSTRACT

**Husaini, Ahmad:** *Competence of Heads of Public Madrasah Ibtidaiyah (MIN) throughout Banjar Regency* . Under the guidance of (I) Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag. and (II) Dr. Ahmad Salabi, M.Pd. Thesis at Postgraduate Program UIN Antasari Banjarmasin, 2019.

**Keywords:** Competence, Headmaster of Madrasah Ibtidaiyah.

To get the profile of the headmaster of a madrasah who is able to carry out the main tasks and functions, it is very important to fulfill the competence profile of the headmaster, namely Core Competence and Knowledge Technical Competence head of the State Madrasah Ibtidaiyah (MIN) throughout Banjar Regency in carrying out his office duties and what are the variables that affect competency.

This research uses a qualitative descriptive approach with a percentage. Data collection is done by using questionnaires, interviews, observation and documentation to explore data about the competencies of the madrasah principals both from the head of the madrasah, educators and education staff, as well as madrasah documents. Data analysis by calculating the percentage of raw values obtained from the tabulation according to the number of statements, then the percentage score is interpreted qualitatively based on classification with categorization, to determine the type of descriptive percentage obtained by each indicator in the variable, and descriptive calculation of the percentage then interpreted into sentence.

The results showed that the core competencies of the head of the State Madrasah Ibtidaiyah (MIN) throughout Banjar Regency (high category) with an average percentage of 75.12% consisting of integrity 87.75% (very high category), leadership 71.56 % (high category), diversity harmonization 66.25% (high category), initiating change 75.42% (high category), maintaining the image of the Ministry of Religion 75.63% (high category). Knowledge Technical Competence of the heads of State Madrasah Ibtidaiyah (MIN) throughout Banjar Regency (high category) with the acquisition of an average percentage of 74.58% consisting of personality competencies 94.38% (very high category), managerial competence 72.50% (high category), 73.50% entrepreneurial competence (high category), 62.92% supervision competence (high category), social competence 69.58% (high category). Variables that influence the competence of the heads of the State Madrasah Ibtidaiyah (MIN) throughout Banjar Regency (high category) with the acquisition of an average percentage of 76.92% which consists of 71.97% academic qualifications (high category), 77.10% job experience (high category), madrasah head training is 80.58% (high category), age 78.01% (high category).

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah pedoman transliterasi Arab-Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tanggal 22 Januari 1988.

|     |   |   |    |     |   |   |    |
|-----|---|---|----|-----|---|---|----|
| 1.  | ا | : | A  | 16. | ط | : | Th |
| 2.  | ب | : | B  | 17. | ظ | : | Zh |
| 3.  | ث | : | T  | 18. | ع | : | ‘  |
| 4.  | ث | : | Ts | 19. | غ | : | Gh |
| 5.  | ج | : | J  | 20. | ف | : | F  |
| 6.  | ح | : | H  | 21. | ق | : | Q  |
| 7.  | خ | : | Kh | 22. | ك | : | K  |
| 8.  | د | : | D  | 23. | ل | : | L  |
| 9.  | ذ | : | Dz | 24. | م | : | M  |
| 10. | ر | : | R  | 25. | ن | : | N  |
| 11. | ز | : | Z  | 26. | و | : | W  |
| 12. | س | : | S  | 27. | ه | : | H  |
| 13. | ش | : | Sy | 28. | ء | : | `  |
| 14. | ص | : | Sh | 29. | ی | : | Y  |
| 15. | ض | : | Dh |     |   |   |    |

Mad dan Diftong:

|                 |   |       |    |   |    |
|-----------------|---|-------|----|---|----|
| Fathah panjang  | : | A/a   | او | : | Aw |
| Kasrah panjang  | : | I/i   | ای | : | Ay |
| Dhammah panjang | : | U / u |    |   |    |

Catatan

1. Konsonan yang bersyahadah ditulis rankap. Misalnya; ربنا ditulis dengan *rabbana*.
2. Vokal panjang (*mad*); *Fathah* (baris di atas) ditulis a, *karah* (baris di bawah) ditulis i, serta *dhammah* (baris di depan) ditulis u. Misalnya; القارعت ditulis *al-qari`ah*, المساكين ditulis *al-masakin*, المفلحون ditulis *al-muflihun*.
3. Kata sandang *alif+lam* (ال). Bila diikuti huruf qamariah ditulis *al*. Misalnya; الكافرون ditulis *al-kafirun*. Sedangkan jika diikuti huruf syamsiah, huruf lam diganti huruf yang mengikutinya. Misalnya; الرجال ditulis *ar-rijal*.
4. *Ta marbutah* (ة). Bila terletak diakhir kalimat, ditulis h. Misalnya; البقرة
5. ditulis *al-baqarah*. Bila di tengah ditulis t, misaln زكاة *zakat al-mal*.
6. Penilisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya; وهو خير الرازقين ditulis *wa huwa khair ar raziqin*.

## PERSEMBAHAN



## DENGAN MENGHARAPKAN RAHMAT DAN RIDHO ALLAH SWT

**Karya ini saya persembahkan kepada:**

**Ayahanda dan Ibunda  
Tercinta dan Tersayang yang selalu saya kenang  
Muhammad Jarkasi (alm) dan Rumlani (almh)  
Mertua Tercinta dan Tersayang  
Syahrani (alm) dan Hj.Norhimah (almh)  
Isteriku Tercinta Rumlani dan Anak-Anakku Tersayang  
Siti Nazila Rahma dan Muhammad Afa**

**Yang telah memberi motivasi dan selalu mendoakan dalam  
menyelesaikan tesis ini semoga hasil karya ini  
bermanfaat untuk semua**

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan *taufiq, hidayah*, dan *inayah*-Nya, sehingga penelitian tesis ini terselesaikan. Shalawat serta salam senantiasa tercurah keharibaan junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, pembimbing umat manusia dan rahmat bagi semesta alam.

Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yang diberikan oleh pascasarjana, dan juga merupakan sebagian dari syarat yang harus dipenuhi oleh penulis guna memperoleh gelar magister pascasarjana. Selesaiannya penulisan tesis ini berkat bimbingan dosen yang sudah ditetapkan, dan juga berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah sepatutnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang telah menyetujui judul tesis ini, di samping arahan dan motivasi sehingga tesis ini bisa diselesaikan.
2. Dr. Ahmad Juhaidi, M.Pd.I., selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan inspirasi dan ilmu-ilmunya kepada penulis, serta dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini;
3. Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag. sebagai pembimbing I dan Dr. Ahmad Salabi, M.Pd. sebagai pembimbing II yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan ketelitian, serta mengarahkan penulis dalam penulisan tesis yang baik dan benar;

4. Seluruh dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang telah memberikan pengetahuan, arahan dan bimbingan kepada penulis selama studi di program Pascasarjana, dan seluruh staf yang turut membantu selama jalannya perkuliahan hingga selesai.
5. Pimpinan perpustakaan Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang memberikan pelayanan kepada penulis dalam rangka menggali dan mengumpulkan buku-buku serta sejumlah informasi mengenai berbagai masalah yang dibahas dalam tulisan ini;
6. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar, yang telah memberikan dorongan sekaligus bantuannya kepada penulis, demi kelancaran penyelesaian tesis.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan pada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan penuh harapan, semoga jasa kebaikan mereka diterima Allah SWT. Dan tercatat sebagai amal shalih. *Jazakumullah khoiron jaza'*. Akhirnya, karya ini penulis suguhkan segenap para pembaca dengan harapan adanya saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi pengembangan dan perbaikan, serta pengembangan lebih sempurna dalam kajian-kajian pendidikan Islam. Semoga karya ini bermanfaat dan mendapat ridha Allah SWT. Aamiin.

Banjarmasin, 18 Desember 2018

PENULIS

## DAFTAR ISI

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                       | i    |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN ..... | ii   |
| HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....           | iii  |
| HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....            | iv   |
| ABSTRAK .....                             | v    |
| PEDOMAN TRANSLITERASI .....               | vii  |
| KATA PERSEMBAHAN .....                    | ix   |
| KATA PENGANTAR .....                      | x    |
| DAFTAR ISI .....                          | xii  |
| DAFTAR TABEL .....                        | xv   |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                     | xvii |

### BAB I PENDAHULUAN

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| A. Latar Belakang Masalah ..... | 1  |
| B. Rumusan Masalah .....        | 14 |
| C. Tujuan Penelitian .....      | 14 |
| D. Kegunaan Penelitian .....    | 14 |
| E. Definisi Operasional .....   | 16 |
| F. Penelitian Terdahulu .....   | 18 |
| G. Sistematika Penulisan .....  | 22 |

### BAB II LANDASAN TEORI

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| A. Tinjauan Manajemen Rekrutmen Kepala Madrasah                |    |
| 1. Pengertian Manajemen Rekrutmen Kepala Madrasah .....        | 24 |
| 2. Perencanaan Rekrutmen Kepala Madrasah .....                 | 27 |
| 3. Pelaksanaan Rekrutmen Kepala Madrasah .....                 | 28 |
| 4. Prinsip-Prinsip Rekrutmen Kepala Madrasah .....             | 30 |
| B. Tinjauan Kompetensi Kepala Madrasah                         |    |
| 1. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah .....                 | 32 |
| 2. Syarat-Syarat Kepala Madrasah .....                         | 39 |
| 3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah .....                      | 43 |
| C. Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah                  |    |
| 1. Kompetensi Inti atau <i>soft-skills</i> .....               | 51 |
| 2. Kompetensi Teknis Pengetahuan atau <i>hard-skills</i> ..... | 59 |

### BAB III METODE PENELITIAN

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| A. Jenis dan Pendekatan Penelitian ..... | 76 |
| B. Lokasi Penelitian .....               | 77 |
| C. Subjek dan Objek Penelitian .....     | 78 |
| D. Data dan Sumber Data .....            | 79 |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....         | 80 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| F. Analisis Data .....             | 82 |
| G. Pengecekan Keabsahan Data ..... | 84 |

## **BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN**

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Paparan Data Penelitian                                                                                 |     |
| 1. Profil Singkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....                               | 86  |
| 2. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN se-Kabupaten Banjar .....                                  | 90  |
| B. Hasil Penelitian                                                                                        |     |
| 1. Kompetensi Inti                                                                                         |     |
| a. Sub Variabel Integritas .....                                                                           | 93  |
| b. Sub Variabel Kepemimpinan .....                                                                         | 95  |
| c. Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman .....                                                              | 96  |
| d. Sub Variabel Memprakarsai Perubahan .....                                                               | 97  |
| e. Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama.....                                                       | 99  |
| 2. Kompetensi Teknis Pengetahuan                                                                           |     |
| a. Sub Variabel Kompetensi Kepribadian .....                                                               | 100 |
| b. Sub Variabel Kompetensi Manajerial .....                                                                | 102 |
| c. Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan .....                                                             | 107 |
| d. Sub Variabel Kompetensi Supervisi .....                                                                 | 108 |
| e. Sub Variabel Kompetensi Sosial .....                                                                    | 110 |
| 3. Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....                       | 111 |
| 4. Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....         | 113 |
| 5. Variabel Yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar ..... | 115 |
| C. Pembahasan                                                                                              |     |
| 1. Kompetensi Inti                                                                                         |     |
| a. Sub Variabel Integritas .....                                                                           | 119 |
| b. Sub Variabel Kepemimpinan .....                                                                         | 122 |
| c. Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman .....                                                              | 123 |
| d. Sub Variabel Memprakarsai Perubahan .....                                                               | 124 |
| e. Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama.....                                                       | 125 |
| 2. Kompetensi Teknis Pengetahuan                                                                           |     |
| a. Sub Variabel Kompetensi Kepribadian .....                                                               | 127 |
| b. Sub Variabel Kompetensi Manajerial .....                                                                | 129 |
| c. Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan .....                                                             | 132 |
| d. Sub Variabel Kompetensi Supervisi .....                                                                 | 135 |
| e. Sub Variabel Kompetensi Sosial .....                                                                    | 137 |
| 3. Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....                       | 139 |
| 4. Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....         | 140 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Variabel Yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala<br>Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar | 142 |
| <b>BAB V PENUTUP</b>                                                                                    |     |
| A. Simpulan .....                                                                                       | 145 |
| B. Saran-Saran .....                                                                                    | 147 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                                                                    | 149 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN .....                                                                                 | 152 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....                                                                              | 181 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                                                             | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1.1 Peserta Asesmen Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar .....                                           | 11      |
| Tabel 3.1 Bobot Skor Skala Likert .....                                                                                                                                     | 80      |
| Tabel 3.2 Analisis data dengan empat kriteria skor pernyataan positif melalui Skala Likert .....                                                                            | 83      |
| Tabel 3.3 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase .....                                                                                                                     | 83      |
| Tabel 4.1 Data Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar..                                                                                                | 87      |
| Tabel 4.2 Kualifikasi Akademik Kepala MIN se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                         | 89      |
| Tabel 4.3 Pengalaman Jabatan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                           | 89      |
| Tabel 4.4 Kepemilikan Sertifikat Diklat Kepala MIN se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                | 90      |
| Tabel 4.5 Usia Kepala MIN se- Kabupaten Banjar .....                                                                                                                        | 90      |
| Tabel 4.6 Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                    | 91      |
| Tabel 4.7 Jumlah Pendidik Bersertifikat MIN se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                       | 91      |
| Tabel 4.8 Kualifikasi Akademik Pendidik MIN Se-Kabupaten Banjar .....                                                                                                       | 92      |
| Tabel 4.9 Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Integritas .....                                                                                     | 94      |
| Tabel 4.10 Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kepemimpinan .....                                                                                  | 95      |
| Tabel 4.11 Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman .....                                                                       | 96      |
| Tabel 4.12 Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Mempraktikkan Perubahan .....                                                                       | 98      |
| Tabel 4.13 Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama .....                                                               | 99      |
| Tabel 4.14 Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Kepribadian .....                                                          | 101     |
| Tabel 4.15 Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Manajerial.....                                                            | 103     |
| Tabel 4.16 Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan .....                                                        | 107     |
| Tabel 4.17 Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Supervisi .....                                                            | 109     |
| Tabel 4.18 Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Sosial .....                                                               | 110     |
| Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata setiap Sub Variabel dari Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar .....               | 111     |
| Tabel 4.20 Rekapitulasi Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kategori .....                                              | 112     |
| Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata setiap Sub Variabel dari Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar ..... | 113     |
| Tabel 4.22 Rekapitulasi Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kategori .....                                | 115     |

|       |      |                                                                                                                      | Halaman |
|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel | 4.23 | Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kualifikasi Akademik .....        | 116     |
| Tabel | 4.24 | Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Pengalaman Jabatan .....          | 116     |
| Tabel | 4.25 | Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Diklat Kepala Madrasah .....      | 117     |
| Tabel | 4.26 | Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Usia .....                        | 118     |
| Tabel | 4.27 | Rekapitulasi Variabel yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar ..... | 118     |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|          |     |                                      |
|----------|-----|--------------------------------------|
| Lampiran | 1:  | Daftar Terjemah Ayat                 |
| Lampiran | 2:  | Surat Izin Penelitian                |
| Lampiran | 3:  | Kisi-Kisi Angket Penelitian          |
| Lampiran | 4:  | Angket Penelitian                    |
| Lampiran | 5:  | Pedoman Wawancara                    |
| Lampiran | 6:  | Pedoman Observasi                    |
| Lampiran | 7:  | Pedoman Dokumentasi                  |
| Lampiran | 8:  | Foto Objek Penelitian                |
| Lampiran | 9:  | Sertifikat Diklat Kepala MIN         |
| Lampiran | 10: | Rekapitulasi Hasil Angket Penelitian |
| Lampiran | 11: | Surat Keterangan Hasil Penelitian    |