

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini, penulis memaparkan data dan temuan penelitian beserta pembahasan hasil penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar yang selama penelitian ini berlangsung memuat beberapa bagian yaitu: (a) paparan data penelitian; meliputi (1) profil singkat MIN se-Kabupaten Banjar, (2) keadaan pendidik dan tenaga kependidikan (b) hasil penelitian dan pembahasan; (1) kompetensi inti meliputi: (a) integritas, (b) kepemimpinan, (c) harmonisasi keberagaman, (d) memprakarsai perubahan, (e) menjaga citra kementerian Agama, dan (2) kompetensi teknis pengetahuan meliputi: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi, (e) kompetensi sosial, (3) variabel yang mempengaruhi kompetensi kepala MIN se-Kabupaten Banjar.

#### **A. Paparan Data Penelitian**

##### **1. Profil Singkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar**

###### **a. Keadaan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar**

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar terdiri dari 20 madrasah. Lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah MIN se-Kabupaten Banjar yang berjumlah 20 Madrasah, MIN tersebut tersebar di beberapa Kecamatan di wilayah Kabupaten Banjar yang secara rinci terbagi menjadi 9 Kecamatan, yaitu Kecamatan Astambul memiliki 1 MIN, Kecamatan

Simpang Empat memiliki 2 MIN, Kecamatan Martapura memiliki 2 MIN, Kecamatan Gambut memiliki 4 MIN, Kecamatan Aluh-Aluh memiliki 2 MIN, Kecamatan Beruntung Baru memiliki 4 MIN, Kecamatan Tatah Makmur memiliki 1 MIN, Kecamatan Kertak Hanyar memiliki 2 MIN, Kecamatan Sungai Tabuk memiliki 2 MIN. Pada masing-masing Kecamatan di Kabupaten Banjar memiliki Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yang mengkoordinir lembaga pendidikan dasar di tingkat kecamatan pada jenjang MI, dan di tingkat Kabupaten memiliki Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah (KKMI). Adapun daftar nama Kepala MIN se-Kabupaten Banjar dan yang menjadi tempat penelitian adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.1** Data Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

| No. | Nama/NIP  | Golongan | Jabatan             |
|-----|---|----------|---------------------|
| 1   | Hj. Makiyah, S. Ag<br>1973082019980320002         | IV/a     | Kepala MIN 1 Banjar |
| 2   | Haderi, S.Pd.I<br>196502111989111001              | III/d    | Kepala MIN 2 Banjar |
| 3   | Muhammad Kirmani, S.Ag. MM<br>1970020119980310005 | IV/a     | Kepala MIN 3 Banjar |
| 4   | Hj. Masjaitun, S.Pd.I.MM<br>196709082005012002    | III/c    | Kepala MIN 4 Banjar |
| 5   | Dardiansyah, S. Ag<br>197111181997031005          | IV/a     | Kepala MIN 5 Banjar |
| 6   | H. Aspul, S.Pd<br>196610131997031002              | IV/a     | Kepala MIN 6 Banjar |
| 7   | Taberani, M.Pd<br>197002041997031005              | IV/a     | Kepala MIN 7 Banjar |
| 8   | Hj. Nahdah, S.Ag. MM<br>197005271997032002        | IV/a     | Kepala MIN 8 Banjar |
| 9   | Sabriansyah, S.Pd.I<br>196906021997031011         | IV/a     | Kepala MIN 9 Banjar |

Lanjutan tabel 4.1

| No. | Nama/NIP  | Golongan | Jabatan              |
|-----|---|----------|----------------------|
| 10  | H. Abdul Halim, M.Pd.I<br>197302181998031002                  | IV/a     | Kepala MIN 10 Banjar |
| 11  | Junaidi, S.Pd.I<br>196803041997031004                         | III/d    | Kepala MIN 11 Banjar |
| 12  | Abd. Khair, S.Pd.I<br>197111171997031004                      | IV/a     | Kepala MIN 12 Banjar |
| 13  | Drs. Junaidi, S.Pd.I<br>196710011998021001                    | IV/a     | Kepala MIN 13 Banjar |
| 14  | Eddy Ruzami, S.Ag, M.Pd.I<br>19681230 1996031002              | IV/a     | Kepala MIN 14 Banjar |
| 15  | Agus Purwanto, S.Pd.I<br>197310081999031001                   | III/d    | Kepala MIN 15 Banjar |
| 16  | Suriansyah, S. Pd.I<br>196810121999031003                     | IV/a     | Kepala MIN 16 Banjar |
| 17  | Hunaidi, S.Pd.I<br>196907091998031009                         | III/d    | Kepala MIN 17 Banjar |
| 18  | Dardiansyah, S. Ag<br>196804121998031002                      | IV/a     | Kepala MIN 18 Banjar |
| 19  | Syamsuri, S.Pd.I<br>196807011995031001                        | III/d    | Kepala MIN 19 Banjar |
| 20  | Dra. Hj. Pahnur Laila Hayati,<br>S.Pd.I<br>196903121998032003 | IV/a     | Kepala MIN 20 Banjar |

Sumber: Profil Kepala MIN Kemenag Kab. Banjar

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah kepala MIN se-Kabupaten Banjar sebanyak 20 orang, yang terdiri dari 16 orang laki-laki, dan 4 orang perempuan, yang berpangkat/golongan IV/a sebanyak 14 orang, pangkat/golongan III/d sebanyak 5 orang, pangkat/golongan III/c sebanyak 1 orang, dengan jumlah MIN se- Kabupaten Banjar sebanyak 20 madrasah.

### b. Kualifikasi Kepala MIN se-Kabupaten Banjar

**TABEL 4.2.** Pendidikan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah    |
|-----|--------------------|-----------|
| 1   | Strata 1/S.1       | 14        |
| 2   | Strata 2/S.2       | 6         |
|     | <b>Total</b>       | <b>20</b> |

Sumber: Profil Kepala MIN Kemenag Kab. Banjar

Dari tabel 4.2 di atas diketahui bahwa kepala MIN yang berpendidikan S.1 sebanyak 14 orang dan berpendidikan S.2 sebanyak 6 orang. Dengan demikian kondisi pendidikan kepala madrasah yang ada di MIN se-Kabupaten Banjar semuanya sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan UU Sistem Pendidikan yakni minimal Strata 1/S.1.

**TABEL 4.3.** Pengalaman Jabatan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar.

| No | Jabatan              | TMT        | Lama     |
|----|----------------------|------------|----------|
| 1  | Kepala MIN 1 Banjar  | 01-03-2004 | 14 tahun |
| 2  | Kepala MIN 2 Banjar  | 03-08-2009 | 9 tahun  |
| 3  | Kepala MIN 3 Banjar  | 19-09-2013 | 5 tahun  |
| 4  | Kepala MIN 4 Banjar  | 28-02-2017 | 1 tahun  |
| 5  | Kepala MIN 5 Banjar  | 17-11-2008 | 10 tahun |
| 6  | Kepala MIN 6 Banjar  | 01-03-2005 | 13 tahun |
| 7  | Kepala MIN 7 Banjar  | 30-08-2017 | 1 tahun  |
| 8  | Kepala MIN 8 Banjar  | 01-03-2003 | 15 tahun |
| 9  | Kepala MIN 9 Banjar  | 01-01-2007 | 11 tahun |
| 10 | Kepala MIN 10 Banjar | 29-07-2004 | 14 tahun |
| 11 | Kepala MIN 11 Banjar | 28-02-2017 | 1 tahun  |
| 12 | Kepala MIN 12 Banjar | 16-03-2012 | 6 tahun  |
| 13 | Kepala MIN 13 Banjar | 28-02-2008 | 10 tahun |
| 14 | Kepala MIN 14 Banjar | 30-01-2013 | 5 tahun  |
| 15 | Kepala MIN 15 Banjar | 25-02-2011 | 7 tahun  |
| 16 | Kepala MIN 16 Banjar | 30-08-2017 | 1 tahun  |
| 17 | Kepala MIN 17 Banjar | 28-02-2017 | 1 tahun  |
| 18 | Kepala MIN 18 Banjar | 01-03-2005 | 13 tahun |
| 19 | Kepala MIN 19 Banjar | 05-02-2015 | 3 tahun  |
| 20 | Kepala MIN 20 Banjar | 01-01-2008 | 10 tahun |

Sumber: Profil Kepala MIN Kemenag Kab. Banjar

Dari tabel 4.3 di atas diketahui bahwa pengalaman jabatan sebagai kepala MIN antara 1-5 tahun sebanyak 8 orang, 6-10 tahun sebanyak 6 orang, dan yang lama menjabat 11-20 tahun sebanyak 6 orang.

**TABEL 4.4.** Kepemilikan Sertifikat Diklat Kepala MIN se-Kabupaten Banjar.

| No            | Status Diklat | Jumlah    |
|---------------|---------------|-----------|
| 1             | Sudah         | 7         |
| 2             | Belum         | 13        |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>20</b> |

Sumber: Profil Kepala MIN Kemenag Kab. Banjar

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah kepala MIN se-Kabupaten Banjar yang sudah mengikuti diklat dan memiliki sertifikat sebagai kepala madrasah sebanyak 7 orang, dan yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai kepala madrasah sebanyak 13 orang.

**TABEL 4.5.** Usia Kepala MIN se- Kabupaten Banjar.

| No            | Usia (Tahun)  | Jumlah    |
|---------------|---------------|-----------|
| 1             | 41 - 45 tahun | 3         |
| 2             | 46 - 50 tahun | 13        |
| 3             | 51 - 55 tahun | 4         |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>20</b> |

Sumber: Profil Kepala MIN Kemenag Kab. Banjar

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari jumlah kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar sebanyak 20 orang, dengan usia antara 41-45 tahun sebanyak 3 orang, usia antara 46-50 tahun sebanyak 13 orang, dan usia antara 51-55 tahun sebanyak 4 orang.

## **2. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN se-Kabupaten Banjar.**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar terdapat 365 pendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari 232 orang pendidik berstatus

PNS, 70 orang pendidik berstatus Non PNS dan 63 orang tenaga kependidikan, guru bersertifikat pendidik sebanyak 225 orang, pendidik belum bersertifikat sebanyak 77 orang, dan pendidikan pendidik S2 sebanyak 5 orang, S1 sebanyak 273 orang, Diploma II sebanyak 5 orang.<sup>1</sup> Sebagaimana dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**TABEL 4.6. Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN se-Kabupaten Banjar**

| No. | Status Kepegawaian            | Jumlah     |
|-----|-------------------------------|------------|
| 1   | Guru Pegawai Negeri Sipil/PNS | 232        |
| 2   | Guru Tidak Tetap/Non PNS      | 70         |
| 3   | Tenaga Kependidikan           | 63         |
|     | <b>Total</b>                  | <b>365</b> |

Sumber: Statistik Simpatika PTK Kemenag Kab. Banjar

Berdasarkan gambaran tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah pendidik dan tenaga kependidikan pada MIN se-Kabupaten Banjar berjumlah 320 orang. Pendidik berjumlah 302 orang yang terdiri dari 232 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 70 orang Guru Tidak Tetap (GTT). Adapun jumlah tenaga kependidikan sebanyak 18 Orang.

**TABEL 4.7. Jumlah Pendidik Bersertifikat MIN se-Kabupaten Banjar**

| No. | Status Sertifikasi  | Jumlah     |
|-----|---------------------|------------|
| 1   | Sudah Bersertifikat | 225        |
| 2   | Belum Bersertifikat | 77         |
|     | <b>Total</b>        | <b>302</b> |

Sumber: Statistik Simpatika PTK Kemenag Kab. Banjar

Berdasarkan gambaran tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah tenaga pendidik bersertifikat pendidik berjumlah 225 orang, tenaga pendidik belum bersertifikat berjumlah 77 orang. Kondisi pendidikan pendidik pada MIN se-Kabupaten Banjar dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

---

<sup>1</sup>Wawancara dengan Baihaqi, Operator Simpatika Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar, Pribadi, Banjar, 15 September 2018.

**TABEL 4.8.** Kualifikasi Akademik Pendidik MIN Se-Kabupaten Banjar.

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah     |
|-----|--------------------|------------|
| 1   | Strata 2/S-2       | 5          |
| 2   | Strata 1/S-1       | 273        |
| 3   | Diploma II         | 5          |
|     | <b>Total</b>       | <b>283</b> |

Sumber: Statistik Simpatika PTK Kemenag Kab. Banjar

Berdasarkan gambaran tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah pendidik yang berpendidikan S2 sebanyak 5 orang, pendidikan S1 sebanyak 273 orang, dan pendidikan Diploma II sebanyak 5 orang. Dengan demikian kondisi pendidikan pendidik yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar sebanyak 96 % sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan UU Sistem Pendidikan yakni minimal Strata1/S.1.

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian mengenai kompetensi inti dan kompetensi teknis pengetahuan yang dilakukan terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar, menghasilkan data dari lapangan yang kemudian diolah. Data tersebut berupa angka-angka hasil dari peskoran pada masing-masing indikator dari setiap sub variabel kompetensi inti dan kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar. Setelah data yang berupa angka tersebut terkumpul maka diolah dengan bantuan sistem *microsoft excel*. Hasil olahan data tersebut kemudian dideskripsikan atau diuraikan dengan kata-kata, sehingga dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana kompetensi inti dan kompetensi teknis pengetahuan yang dimiliki oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

Ada 5 sub variabel untuk mengetahui kompetensi inti, dan 5 sub variabel untuk mengetahui kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar yaitu kompetensi inti yang meliputi; integritas, kepemimpinan, harmonisasi keberagaman, memprakarsai perubahan, menjaga citra kementerian agama, dan kompetensi teknis pengetahuan meliputi; kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial yang terdapat di dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 1, serta di dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah. Masing-masing sub variabel tersebut mempunyai indikator dan persentase berbeda-beda yang dapat dijabarkan sebagai berikut. Skor minimal yang dimiliki setiap indikator diperoleh dari hasil kali nilai minimal (1) dengan jumlah responden (20) yaitu  $1 \times 20 = 20$ , sedangkan skor maksimal yang dimiliki setiap indikator diperoleh dari hasil kali nilai maksimal (4) dengan jumlah responden (20) yaitu  $4 \times 20 = 80$ .

## **1. Kompetensi Inti**

### **a. Sub Variabel Integritas**

Sub variabel integritas mempunyai 5 indikator yaitu: (a) mentaati peraturan dan etika berorganisasi, (b) berperilaku etis dan sesuai antara perkataan dan perilaku, (c) menjadi contoh dan mampu membangun kepercayaan orang lain terhadap dirinya, (d) menjalankan tugas, saya menyatakan keadaan yang sebenarnya walaupun harus menanggung

konsekuensi negatif, (e) melakukan monitoring dan evaluasi di dalam organisasi, dan membuat rekomendasi perbaikan. Adapun hasil penelitian yang diperoleh pada setiap indikator dari sub variabel tindakan inovatif adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.9.** Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Integritas.

| No.       | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori      |
|-----------|--|----------------|--------|---------------|
| 1         | Mentaati peraturan dan etika berorganisasi   | 79             | 98.75  | Sangat Tinggi |
| 2         | Berperilaku etis dan sesuai antara perkataan dan perilaku  | 78             | 97.50  | Sangat Tinggi |
| 3         | Menjadi contoh dan mampu membangun kepercayaan orang lain terhadap dirinya                               | 63             | 78.75  | Tinggi        |
| 4         | Menjalankan tugas, saya menyatakan keadaan yang sebenarnya walaupun harus menanggung konsekuensi negatif | 66             | 82.50  | Sangat Tinggi |
| 5         | Melakukan monitoring dan evaluasi di dalam organisasi, dan membuat rekomendasi perbaikan                 | 61             | 76.25  | Tinggi        |
| Total     |  | 347            | 433.75 | Sangat Tinggi |
| Rata-rata |  | 69.40          | 86.75  |               |

Berdasarkan tabel 4.9. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel integritas sangat baik. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel integritas pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) mentaati peraturan dan etika berorganisasi sebesar 98,75% yang dikategorikan sangat tinggi, (b) berperilaku etis dan sesuai antara perkataan dan perilaku sebesar 97,50% yang dikategorikan sangat tinggi, (c) menjadi contoh

dan mampu membangun kepercayaan orang lain terhadap dirinya sebesar 78,77% yang dikategorikan tinggi, (d) menjalankan tugas, saya menyatakan keadaan yang sebenarnya walaupun harus menanggung konsekuensi negatif sebesar 82,50% yang dikategorikan sangat tinggi, (e) melakukan monitoring dan evaluasi di dalam organisasi, dan membuat rekomendasi perbaikan sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, Selain itu, melalui tabel 4.9. di atas juga dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang sangat tinggi dalam melaksanakan integritas dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 86,75%. Kemampuan tersebut dilaksanakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) dengan cara mengimplementasikan beberapa indikator integritas untuk memajukan dan mengembangkan madrasah.

#### **b. Sub Variabel Kepemimpinan**

Sub variabel kepemimpinan mempunyai 4 indikator yaitu antara lain: (a) lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi, (b) mampu menyampaikan ide ide dengan nalar, fakta fakta, (c) menyusun rencana kerja harian, (d) mengendalikan seluruh perencanaan dan pelaksanaan tugas unit kerja.

**TABEL 4.10.** Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kepemimpinan.

| No. | Indikator  | Perolehan Skor | %     | Kategori |
|-----|--|----------------|-------|----------|
| 1   | Lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi       | 48             | 60.00 | Sedang   |
| 2   | Mampu menyampaikan ide ide dengan nalar, fakta fakta | 60             | 75.00 | Tinggi   |

|           |  |       |        |        |
|-----------|--|-------|--------|--------|
| 3         | Menyusun rencana kerja harian                                      | 62    | 77.50  | Tinggi |
| 4         | Mengendalikan seluruh perencanaan dan pelaksanaan tugas unit kerja | 59    | 73.75  | Tinggi |
| Total     |  | 229   | 286.25 | Tinggi |
| Rata-rata |  | 57.25 | 71.56  |        |

Berdasarkan tabel 4.10. dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kepemimpinan sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kepemimpinan pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang, (b) mampu menyampaikan ide ide dengan nalar, fakta fakta sebesar 75,00% yang dikategorikan tinggi, (c) Menyusun rencana kerja harian sebesar 77,50% yang dikategorikan tinggi, (d) mengendalikan seluruh perencanaan dan pelaksanaan tugas unit kerja sebesar 73,75% yang dikategorikan tinggi. Melalui tabel 4.10. juga dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan kepemimpinan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 71,56%.

### c. Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman

Sub variabel harmonisasi keberagaman mempunyai 3 indikator yaitu antara lain: (a) mampu menjalin hubungan kerja dan koordinasi pihak lain berbeda agama dan prinsip keyakinan, (b) memperlakukan semua orang secara sama, (c) terbuka dan mau belajar tentang berbagai budaya, agama, suku dll yang berbeda dengan dirinya.

**TABEL 4.11.** Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman

| No.       | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|--|----------------|--------|----------|
| 1         | Mampu menjalin hubungan kerja dan koordinasi pihak lain berbeda agama dan prinsip keyakinan  | 40             | 50.00  | Sedang   |
| 2         | Memperlakukan semua orang secara sama.   | 63             | 78.75  | Tinggi   |
| 3         | Terbuka dan mau belajar tentang berbagai budaya, agama, suku dll yang berbeda dengan dirinya | 56             | 70.00  | Tinggi   |
| Total     |  | 159            | 198.75 | Tinggi   |
| Rata-rata |  | 53.00          | 66.25  |          |

Berdasarkan tabel 4.11. dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel harmonisasi keberagaman sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel harmonisasi keberagaman pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi sebesar 50,00% yang dikategorikan sedang, (b) mampu menyampaikan ide ide dengan nalar, fakta fakta sebesar 78,75% yang dikategorikan tinggi, (c) Menyusun rencana kerja harian sebesar 70,00% yang dikategorikan sangat tinggi. Melalui tabel 4.11. juga dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan harmonisasi keberagaman dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 66,25%.

#### **d. Sub Variabel Memprakarsai Perubahan**

Sub variabel memprakarsai perubahan mempunyai 3 indikator yaitu antara lain: (a) mengenali kebutuhan untuk berubah bagi kemajuan organisasi,

(b) sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, (c) mampu mengelola perubahan pada unit kerjanya.

**TABEL 4.12.** Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Memprakarsai Perubahan

| No.       | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|--|----------------|--------|----------|
| 1         | Mengenali kebutuhan untuk berubah bagi kemajuan organisasi   | 63             | 78.75  | Tinggi   |
| 2         | Sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut | 61             | 76.25  | Tinggi   |
| 3         | Mampu mengelola perubahan pada unit kerjanya   | 57             | 71.25  | Tinggi   |
| Total     |  | 181            | 226.25 | Tinggi   |
| Rata-rata |  | 60.33          | 75.42  |          |

Berdasarkan tabel 4.12. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel memprakarsai perubahan sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel memprakarsai perubahan pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi sebesar 78,75% yang dikategorikan tinggi, (b) mampu menyampaikan ide ide dengan nalar, fakta fakta sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, (c) Menyusun rencana kerja harian sebesar 71,25% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui tabel 4.12. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam

melaksanakan memprakarsai perubahan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,42%.

**e. Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama**

Sub variabel menjaga citra Kementerian Agama 4 indikator yaitu antara lain: (a) melaksanakan pedoman dan prosedur kerja serta peraturan organisasi di bawah pengawasan orang lain, (b) melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai dengan kebijakan, aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi, (c) Menjadi teladan bagi pegawai lain dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan pedoman dan peraturan yang ada, (d) memonitor secara periodik pelaksanaan kebijakan, pedoman dan proses kerja yang dilakukan pegawai lain.

**TABEL 4.13.** Kompetensi Inti Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama.

| No.       | Indikator   | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|---|----------------|--------|----------|
| 1         | Melaksanakan pedoman dan prosedur kerja serta peraturan organisasi di bawah pengawasan orang lain                 | 58             | 72.50  | Tinggi   |
| 2         | Melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai dengan kebijakan, aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi | 62             | 77.50  | Tinggi   |
| 3         | Menjadi teladan bagi pegawai lain dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan pedoman dan peraturan yang ada  | 61             | 76.25  | Tinggi   |
| 4         | Memonitor secara periodik pelaksanaan kebijakan, pedoman dan proses kerja yang dilakukan pegawai lain             | 61             | 76.25  | Tinggi   |
| Total     |   | 242            | 302.50 | Tinggi   |
| Rata-rata |   | 60.50          | 75.63  |          |

Berdasarkan tabel 4.13. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel menjaga citra Kementerian Agama sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel menjaga citra Kementerian Agama pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) melaksanakan pedoman dan prosedur kerja serta peraturan organisasi di bawah pengawasan orang lain sebesar 72,50% yang dikategorikan tinggi, (b) melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai dengan kebijakan, aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi sebesar 77,50% yang dikategorikan tinggi, (c) menjadi teladan bagi pegawai lain dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan pedoman dan peraturan yang ada sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, (d) memonitor secara periodik pelaksanaan kebijakan, pedoman dan proses kerja yang dilakukan pegawai lain sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui tabel 4.13. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menjaga citra Kementerian Agama dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,63%.

## **2. Kompetensi Teknis Pengetahuan**

### **a. Sub Variabel Kompetensi Kepribadian**

Sub variabel kompetensi kepribadian 6 indikator yaitu antara lain: (a) berakhlak mulia, megembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah, (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (c) memiliki keinginan yang kuat

dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah, (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

**TABEL 4.14.** Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Kepribadian

| No.       | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori      |
|-----------|--|----------------|--------|---------------|
| 1         | Berakhlak mulia, megembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah | 77             | 96.25  | Sangat Tinggi |
| 2         | Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.  | 76             | 95.00  | Sangat Tinggi |
| 3         | Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah   | 73             | 91.25  | Sangat Tinggi |
| 4         | Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.  | 75             | 93.75  | Sangat Tinggi |
| 5         | Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah  | 75             | 93.75  | Sangat Tinggi |
| 6         | Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan   | 65             | 81.25  | Sangat Tinggi |
| Total     |  | 441            | 551.25 | Sangat Tinggi |
| Rata-rata |  | 73.50          | 91.88  |               |

Berdasarkan tabel 4.14. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kompetensi kepribadian sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kompetensi kepribadian pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) berakhlak mulia, megembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah sebesar 96,25% yang dikategorikan sangat tinggi, (b)

memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin sebesar 95,00% yang dikategorikan sangat tinggi, (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah sebesar 91,25% yang dikategorikan sangat tinggi, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebesar 93,75% yang dikategorikan sangat tinggi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah sebesar 93,75% yang dikategorikan sangat tinggi, (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan sebesar 81,25% yang dikategorikan sangat tinggi. Selain itu melalui tabel 4.14. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang sangat tinggi dalam kompetensi kepribadian dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 91,88%.

#### **b. Sub Variabel Kompetensi Manajerial**

Sub variabel kompetensi manajerial 16 indikator yaitu antara lain: (a) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (b) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, (c) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, (d) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, (e) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (f) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (g) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (h) mengelola hubungan madrasah dan

masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah Saya mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan Nasional, (k) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (l) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, (m) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, (n) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

**TABEL 4.15.** Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Manajerial

| No. | Indikator  | Perolehan Skor | %     | Kategori |
|-----|--|----------------|-------|----------|
| 1   | Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.              | 48             | 60.00 | Sedang   |
| 2   | Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan                        | 60             | 75.00 | Tinggi   |
| 3   | Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal | 57             | 71.25 | Tinggi   |
| 4   | Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju                             | 60             | 75.00 | Tinggi   |

|    |  |    |       |        |
|----|--|----|-------|--------|
|    | organisasi pembelajaran yang efektif   |    |       |        |
| 5  | Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik   | 61 | 76.25 | Tinggi |
| 6  | Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal   | 48 | 60.00 | Sedang |
| 7  | Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal  | 61 | 76.25 | Tinggi |
| 8  | Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah Saya mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah | 57 | 71.25 | Tinggi |
| 9  | Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.   | 60 | 75.00 | Tinggi |
| 10 | Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan Nasional   | 59 | 73.75 | Tinggi |
| 11 | Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.   | 62 | 77.50 | Tinggi |
| 12 | Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.   | 61 | 76.25 | Tinggi |
| 13 | Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah  | 61 | 76.25 | Tinggi |
| 14 | Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.  | 57 | 71.25 | Tinggi |
| 15 | Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.  | 54 | 67.50 | Tinggi |

|           |   |       |         |        |
|-----------|---|-------|---------|--------|
| 16        | Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya | 62    | 77.50   | Tinggi |
| Total     |   | 928   | 1160.00 | Tinggi |
| Rata-rata |   | 58.00 | 72.50   |        |

Berdasarkan tabel 4.15. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kompetensi manajerial sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kompetensi manajerial pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang, (b) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan sebesar 75,00% yang dikategorikan tinggi, (c) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal sebesar 71,25% yang dikategorikan tinggi, (d) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif sebesar 75,00% yang dikategorikan tinggi, (e) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, (f) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang, (g) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, (h) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah sebesar

71,25% yang dikategorikan tinggi, (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik sebesar 75,00% yang dikategorikan tinggi, (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan Nasional sebesar 73,25% yang dikategorikan tinggi, (k) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien sebesar 77,50% yang dikategorikan tinggi, (l) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah sebesar 76,25% yang dikategorikan tinggi, (m) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah sebesar 77,50% yang dikategorikan tinggi, (n) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan sebesar 71,25% yang dikategorikan tinggi, (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah sebesar 67,50% yang dikategorikan tinggi, (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya sebesar 77,50% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui tabel 4.15. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam kompetensi manajerial dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 72,50%.

### c. Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan

Sub variabel kompetensi kewirausahaan 5 indikator yaitu antara lain:

(a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

**TABEL 4.16.** Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan.

| No        | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|--|----------------|--------|----------|
| 1         | Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah  | 58             | 72.50  | Tinggi   |
| 2         | Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.                   | 64             | 80.00  | Tinggi   |
| 3         | Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah    | 63             | 78.75  | Tinggi   |
| 4         | Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah                 | 61             | 76.25  | Tinggi   |
| 5         | Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik | 48             | 60.00  | Sedang   |
| Total     |  | 294            | 367.50 | Tinggi   |
| Rata-rata |  | 58.80          | 73.50  |          |

Berdasarkan tabel 4.16. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kompetensi kewirausahaan sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kompetensi kewirausahaan pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah sebesar 72,500% yang dikategorikan tinggi, (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif sebesar 80,00% yang dikategorikan tinggi, (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah sebesar 78,75% yang dikategorikan tinggi, (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah sebesar 76,25% yang dikategorikan sangat tinggi, (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang. Selain itu melalui tabel 4.16. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam kompetensi kewirausahaan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 73,50%.

#### **d. Sub Variabel Kompetensi Supervisi**

Sub variabel kompetensi supervisi 3 indikator yaitu antara lain: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, (c) menindak

lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

**TABEL 4.17.** Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Supervisi.

| No.       | Indikator   | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|---|----------------|--------|----------|
| 1         | Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru                       | 55             | 68.75  | Tinggi   |
| 2         | Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat | 48             | 60.00  | Sedang   |
| 3         | Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru       | 48             | 60.00  | Sedang   |
| Total     |   | 151            | 188.75 | Tinggi   |
| Rata-rata |   | 50.33          | 62.92  |          |

Berdasarkan tabel 4.17. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kompetensi supervisi sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kompetensi supervisi pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru sebesar 68,78% yang dikategorikan tinggi, (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang, (c) menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru sebesar 60,00% yang dikategorikan sedang. Selain itu melalui tabel 4.17. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten

Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam kompetensi supervisi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 62,92%.

**e. Sub Variabel Kompetensi Sosial**

Sub variabel kompetensi sosial 3 indikator yaitu antara lain: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

**TABEL 4.18.** Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala MIN se-Kabupaten Banjar: Sub Variabel Kompetensi Sosial.

| No.       | Indikator  | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|--|----------------|--------|----------|
| 1         | Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah  | 56             | 70.00  | Tinggi   |
| 2         | Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan        | 58             | 72.50  | Tinggi   |
| 3         | Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain | 53             | 66.25  | Tinggi   |
| Total     |  | 167            | 208.75 | Tinggi   |
| Rata-rata |  | 55.67          | 69.58  |          |

Berdasarkan tabel 4.18. di atas, dapat diketahui bahwa hasil persentase sub variabel kompetensi sosial sangat tinggi. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase dari sub variabel kompetensi sosial pada masing-masing indikator, yaitu untuk indikator (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah sebesar 70,00% yang dikategorikan tinggi, (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan sebesar 72,50% yang dikategorikan tinggi, (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain sebesar 66,25% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui

tabel 4.18. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam kompetensi sosial dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 69,58%.

### 3. Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

Kompetensi inti kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dapat dilihat dari perolehan persentase 5 sub variabel, antara lain: (a) integritas, (b) kepemimpinan, (c) harmonisasi keberagaman, (d) memprakarsai perubahan, (e) menjaga citra kementerian agama. Adapun rekapitulasi hasil persentase rata-rata setiap sub variabel yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.19.** Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata setiap Sub Variabel dari Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

| No.       | Sub Variabel                    | Perolehan Skor Rata-Rata | %      | Kategori      |
|-----------|---------------------------------|--------------------------|--------|---------------|
| 1         | Integritas                      | 69.40                    | 86.75  | Sangat Tinggi |
| 2         | Kepemimpinan                    | 57.25                    | 71.56  | Tinggi        |
| 3         | Harmonisasi Keberagaman         | 53.00                    | 66.25  | Tinggi        |
| 4         | Memprakarsai Perubahan          | 60.33                    | 75.42  | Tinggi        |
| 5         | Menjaga Citra Kementerian Agama | 60.50                    | 75.63  | Tinggi        |
| Total     |                                 | 300.48                   | 375.60 | Tinggi        |
| Rata-Rata |                                 | 60.10                    | 75.12  |               |

Berdasarkan tabel 4.19. di atas, dapat dilihat bahwa hasil persentase rata-rata dari setiap sub variabel mengenai kompetensi inti kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar masuk dalam kategori sangat tinggi.

Kompetensi inti atau *soft-skills* merupakan kompetensi perilaku yang wajib dimiliki oleh Pegawai Sipil Kementerian Agama termasuk kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) sebagaimana tercantum dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah. Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa hasil persentase rata-rata dari setiap sub variabel antara lain: (a) integritas sebesar 86,75% yang dikategorikan sangat tinggi, (b) kepemimpinan sebesar 71,56% yang dikategorikan tinggi, (c) harmonisasi keberagaman sebesar 66,25% yang dikategorikan tinggi, (d) memprakarsai perubahan sebesar 75,42% yang dikategorikan tinggi, (e) menjaga citra kementerian agama sebesar 75,63% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui tabel 4.19. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata kompetensi inti yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,12%. Adapun hasil penelitian mengenai kompetensi inti kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar berdasarkan kategori adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.20.** Rekapitulasi Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kategori.

| Kategori      | Jumlah Kepala Madrasah | %             |
|---------------|------------------------|---------------|
| Sangat Tinggi | 4                      | 20.00         |
| Tinggi        | 16                     | 80.00         |
| Sedang        | 0                      | 0.00          |
| Rendah        | 0                      | 0.00          |
| Sangat Rendah | 0                      | 0.00          |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>              | <b>100.00</b> |

Berdasarkan tabel 4.20. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan kategori, yaitu: ada 4 kepala madrasah yang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 20,00%, dan ada 16 kepala madrasah yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 80,00%.

#### **4. Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.**

Kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dapat dilihat dari perolehan persentase 5 sub variabel, antara lain: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi, dan (e) kompetensi sosial. Adapun rekapitulasi hasil persentase rata-rata setiap sub variabel yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.21.** Rekapitulasi Hasil Persentase Rata-Rata setiap Sub Variabel dari Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

| No.       | Sub Variabel             | Perolehan Skor Rata-Rata | %      | Kategori      |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------|---------------|
| 1         | Kompetensi Kepribadian   | 75.50                    | 94.38  | Sangat Tinggi |
| 2         | Kompetensi Manajerial    | 58.80                    | 72.50  | Tinggi        |
| 3         | Kompetensi Kewirausahaan | 58.80                    | 73.50  | Tinggi        |
| 4         | Kompetensi Supervisi     | 50.33                    | 62.92  | Tinggi        |
| 5         | Kompetensi Sosial        | 55.67                    | 69.58  | Tinggi        |
| Total     |                          | 299.10                   | 372.88 | Tinggi        |
| Rata-Rata |                          | 59.82                    | 74.58  |               |

Berdasarkan tabel 4.21. di atas, dapat dilihat bahwa hasil persentase rata-rata dari setiap sub variabel mengenai kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar masuk dalam kategori sangat tinggi. Kompetensi teknis pengetahuan atau *hard-skills* merupakan kemampuan praktis dan pengetahuan teknis yang diperlukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) dalam melaksanakan tugas jabatannya sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah pasal 8 ayat 1. Berdasarkan tabel 4.21. di atas, dapat dilihat bahwa hasil persentase rata-rata dari setiap sub variabel antara lain: (a) kompetensi kepribadian sebesar 94,38% yang dikategorikan sangat tinggi, (b) kompetensi manajerial sebesar 72,50% yang dikategorikan tinggi, (c) kompetensi kewirausahaan sebesar 73,50% yang dikategorikan tinggi, (d) kompetensi supervisi sebesar 62,92% yang dikategorikan tinggi, (e) kompetensi sosial sebesar 69,58% yang dikategorikan tinggi. Selain itu melalui tabel 4.21. juga dapat dilihat bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata kompetensi teknis pengetahuan yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 74,58%. Adapun hasil penelitian mengenai kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar berdasarkan kategori adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.22.** Rekapitulasi Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kategori.

| Kategori      | Jumlah Kepala Madrasah | %             |
|---------------|------------------------|---------------|
| Sangat Tinggi | 4                      | 20.00         |
| Tinggi        | 15                     | 75.00         |
| Sedang        | 1                      | 5.00          |
| Rendah        | 0                      | 0.00          |
| Sangat Rendah | 0                      | 0.00          |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>              | <b>100.00</b> |

Berdasarkan tabel 4.22. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan kategori, yaitu: ada 4 kepala madrasah yang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 20,00%, ada 15 kepala madrasah yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 75,00%, dan ada 1 kepala madrasah yang mempunyai kategori sedang dengan perolehan persentase sebesar 5,00%.

##### **5. Variabel Yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.**

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kompetensi kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar, antara lain: (a) kualifikasi akademik, (b) pengalaman jabatan, (c) diklat kepala madrasah, dan (d) jenis kelamin. Adapun hasil persentase setiap variabel yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut.

**TABEL 4.23.** Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Kualifikasi Akademik.

| No.       | Tingkat Pendidikan | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|--------------------|----------------|--------|----------|
| 1         | S.1                | 1926           | 66.14  | Tinggi   |
| 2         | S.2                | 971            | 77.80  | Tinggi   |
| Total     |                    | 2897           | 143.94 | Tinggi   |
| Rata-Rata |                    | 1449           | 71.97  |          |

Berdasarkan tabel 4.23. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan kualifikasi akademik, yaitu: kepala madrasah yang kualifikasi akademik S.1 sebanyak 14 orang yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 66,14% dan ada 6 kepala madrasah kualifikasi akademik S.2 yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 77,80%. Selain itu dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata kualifikasi akademik yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 71,97%.

**TABEL 4.24.** Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Pengalaman Jabatan.

| No.       | Masa Jabatan (tahun) | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|----------------------|----------------|--------|----------|
| 1         | 1 - 5 tahun          | 1228           | 73.80  | Tinggi   |
| 2         | 6 - 10 tahun         | 1144           | 78.57  | Tinggi   |
| 3         | 11- 20 tahun         | 821            | 78.94  | Tinggi   |
| Total     |                      | 3193           | 231.31 | Tinggi   |
| Rata-Rata |                      | 1064           | 77.10  |          |

Berdasarkan tabel 4.24. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan pengalaman jabatan, yaitu: kepala madrasah sebanyak 8

orang dengan masa jabatan 1-5 tahun mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 73,80%, kepala madrasah sebanyak 7 orang masa jabatan 6-10 tahun mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 78,57%, dan kepala madrasah sebanyak 5 orang masa kerja 11-20 tahun mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 78,94%. Selain itu dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata pengalaman jabatan yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 77,10%.

**TABEL 4.25.** Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Diklat Kepala Madrasah.

| No.       | Status Diklat | Perolehan Skor | %      | Kategori      |
|-----------|---------------|----------------|--------|---------------|
| 1         | Sudah         | 1185           | 81.39  | Sangat Tinggi |
| 2         | Belum         | 2157           | 79.77  | Tinggi        |
| Total     |               | 3342           | 161.16 | Tinggi        |
| Rata-Rata |               | 1671           | 80.58  |               |

Berdasarkan tabel 4.25. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan diklat kepala madrasah, yaitu: kepala madrasah yang sudah mengikuti diklat kepala madrasah sebanyak 7 orang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 81,39%, dan kepala madrasah yang belum mengikuti diklat kepala madrasah sebanyak 13 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 79,77%. Selain itu dapat dilihat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata diklat kepala madrasah yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 80,58%.

**TABEL 4.26.** Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar Berdasarkan Usia.

| No.       | Usia (tahun)  | Perolehan Skor | %      | Kategori |
|-----------|---------------|----------------|--------|----------|
| 1         | 41 - 45 tahun | 495            | 79.33  | Tinggi   |
| 2         | 46 - 50 tahun | 2038           | 75.37  | Tinggi   |
| 3         | 51 - 60 tahun | 660            | 79.33  | Tinggi   |
| Total     |               | 3193           | 234.02 | Tinggi   |
| Rata-Rata |               | 1064           | 78.01  |          |

Berdasarkan tabel 4.26. di atas, bahwa hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan usia, yaitu: kepala madrasah yang berusia 41-45 tahun sebanyak 3 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 79,33%, kepala madrasah berusia 46-50 tahun sebanyak 13 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 75,37%, dan kepala madrasah berusia 51-55 tahun sebanyak 4 orang dengan perolehan persentase 79,33%. Dapat diketahui pula bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata berdasarkan usia dengan kategori tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 78,01%.

**TABEL 4.27.** Rekapitulasi Variabel yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.

| No.       | Variabel               | Perolehan Skor Rata-Rata | %      | Kategori |
|-----------|------------------------|--------------------------|--------|----------|
| 1         | Kualifikasi Akademik   | 1449                     | 71.97  | Tinggi   |
| 2         | Pengalaman Jabatan     | 1064                     | 77.10  | Tinggi   |
| 3         | Diklat Kepala Madrasah | 1671                     | 80.58  | Tinggi   |
| 4         | Usia                   | 1064                     | 78.01  | Tinggi   |
| Total     |                        | 5248                     | 307.66 | Tinggi   |
| Rata-Rata |                        | 1050                     | 76.92  |          |

Berdasarkan tabel 4.27. di atas, dapat dilihat bahwa hasil persentase dari setiap variabel yang mempengaruhi kompetensi kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar antara lain: (a) kualifikasi akademik sebesar 71.97% yang dikategorikan tinggi, (b) pengalaman jabatan sebesar 77,10% yang dikategorikan tinggi, (c) diklat kepala madrasah sebesar 80,58% yang dikategorikan tinggi, (d) usia sebesar 78.01% yang dikategorikan tinggi. Dapat diketahui pula bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata berdasarkan jenis kelamin yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 76,92%.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana kompetensi inti dan kompetensi teknis pengetahuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar beserta variabel lain yang meliputi; pengalaman jabatan, diklat jabatan kepala madrasah, kualifikasi akademik kepala madrasah dan jenis kelamin. Berdasarkan tujuan tersebut, maka berikut ini akan dibahas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan.

#### **1. Kompetensi Inti**

##### **a. Sub Variabel Integritas**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam melaksanakan integritas dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 86,75% yang berada pada kategori sangat tinggi. Tiga indikator berkategori sangat tinggi dan dua indikator berkategori tinggi, hal ini

menunjukkan bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar sudah memiliki integritas yang wajib dimiliki dalam melaksanakan tugas jabatan sebagai kepala madrasah. Kemampuan tersebut dilaksanakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) dengan cara mengimplementasikan beberapa indikator integritas untuk memajukan dan mengembangkan madrasah yang efektif. Karena pada dasarnya madrasah akan berkembang dengan baik dan efektif apabila pemimpin madrasah memiliki integritas yang tinggi.

Integritas kepala MIN di Kabupaten Banjar saat ini sudah bagus, perilaku konsisten tersebut tertanam dalam nilai-nilai jujur, etis dan dapat dipercaya, integritas seorang kepala madrasah merupakan penentu utama apakah seseorang tersebut mampu menjadi seorang pemimpin yang dapat dipercaya sehingga membuat kolega ataupun bawahannya mampu dan mau bekerja sama dengannya, ataupun bawahan akan mempertahankan kesetiaan dan dukungan dari rekan sejawat.<sup>2</sup> Kepercayaan dari bawahan akan hilang manakala pemimpin katahuan hanya mengeksploitasi dan memanipulasi mereka untuk mendapatkan tujuan pribadi pimpinannya. Integritas ini berkaitan dengan kepercayaan yang tinggi, yang melandasi kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>3</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Jakarta: PT. Indek, 2010), h. 226

Efektivitas sekolah/madrasah menurut Wahjosumidjo, akan tercapai apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan.<sup>4</sup> : a) sekolah harus terus-menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir; b) mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan; c) perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi; d) sumber daya manusia merupakan satu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi; e) dalam rangka pengelolaan kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada; f) dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah, fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.

Berdasarkan uraian tentang integritas kepala madrasah di atas, dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan integritas kepala madrasah adalah perilaku kepala madrasah yang konsisten dengan ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakininya untuk membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat sehingga mendapatkan kepercayaan yang tinggi yang melandasi kegiatan di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan dimadrasah tersebut.

---

<sup>4</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja, Grafindo Persada, 2003), hal. 27

### **b. Sub Variabel Kepemimpinan**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan kepemimpinan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 71,56%. Namun, ada satu indikator yang berkategori sedang yakni pada indikator kepala madrasah lebih banyak menjadi pendengar saat berdiskusi atau bersifat pasif. Hal ini menunjukkan masih adanya kepala madrasah yang perlu meningkatkan lagi kemampuannya dalam pengembangan madrasah terkait dengan kepemimpinan yakni dengan membangun iklim demokrasi dan komunikasi yang baik dengan semua warga madrasah, walaupun secara rata-rata sudah tinggi. Kepemimpinan kepala MIN di Kabupaten Banjar saat ini secara umum sudah bagus, namun pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) harus benar-benar dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang mempunyai gaya kepemimpinan yang bisa diterima semua orang, karena keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motor penggerak aktivitas yang ada dalam mencapai tujuan.<sup>5</sup>

Aktivitas kepala sekolah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan 3 M, yaitu pertama, manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas sekolah, kedua, money yaitu sebagai modal aktivitas, ketiga, method sebagai alat untuk mengarahkan manusia dan uang menjadi efektif dalam mencapai tujuan. Namun peranan kepala sekolah sebagai manajer tidaklah cukup.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>6</sup>Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h.

Menurut Wahjosumidjo, “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>7</sup>

Dengan demikian dari uraian berbagai pendapat di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.

### **c. Sub Variabel Harmonisasi Keberagaman**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam melaksanakan harmonisasi keberagaman perolehan persentase rata-rata sebesar 66,25% yang berada pada kategori yang tinggi. Namun, ada satu indikator yang berkategori sedang yakni pada indikator dalam menjalin hubungan kerja dan koordinasi pihak lain berbeda agama dan prinsip keyakinan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar sangat menghargai keragaman dan mampu membangun budaya menghargai keberagaman di madrasah.

Harmonisasi keberagaman kepala MIN di Kabupaten Banjar saat ini sudah terjalin dengan cukup baik, hal ini terbukti dalam menjalankan tugas

---

<sup>7</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83.

kepala madrasah bersifat terbuka dan mau belajar berbagai budaya yang berbeda dengan dirinya, dan memperlakukan bawahan secara sama tanpa diskriminasi.<sup>8</sup> Sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*, harmonisasi keberagaman adalah memahami, menerima, dan peka terhadap perbedaan individu, memperlakukan semua orang secara adil dengan penuh sikap hormat, tanpa memandang jenis kelamin, suku bangsa, agama, asal kelahiran, status, atau posisi.<sup>9</sup> Indikator pemegang jabatan kepala madrasah dalam hal ini adalah memahami perbedaan, mampu menjalin hubungan kerja dan koordinasi pihak lain berbeda agama dan prinsip keyakinan, memperlakukan semua orang secara sama, terbuka dan mau belajar tentang berbagai budaya, agama, suku yang berbeda dengan dirinya.

#### **d. Sub Variabel Memprakarsai Perubahan**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang sangat tinggi dalam melaksanakan memprakarsai perubahan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,42%. Semua indikator memperoleh kategori yang tinggi, ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang tinggi dalam memprakarsai perubahan dalam pengembangan madrasah. Diantara Indikator dalam hal ini adalah mengenali kebutuhan untuk berubah bagi kemajuan organisasi, sadar mengenai

---

<sup>8</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>9</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*.

perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, mampu mengelola perubahan pada unit kerjanya.

Kompetensi inti pada variabel memprakarsa perubahan yang dimiliki kepala MIN di Kabupaten Banjar saat ini sudah cukup baik, hal ini terlihat dari kemampuan kepala madrasah dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di madrasah, mampu mengelola perubahan tersebut dengan baik.<sup>10</sup> Sebagaimana Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*, bertindak menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, informasi, tugas, prosedur, tanggung jawab, teknologi, dan lingkungan eksternal, serta mampu mempertahankan efektivitas kerja, orang-orang yang menunjukkan kompetensi ini memimpin usaha perubahan lewat kata-kata dan tindakan mereka.<sup>11</sup> Mereka mengembangkan dari orang-orang yang dipengaruhi oleh inisiatif perubahan itu dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil diimplementasikan.

#### **e. Sub Variabel Menjaga Citra Kementerian Agama**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan yang sangat tinggi dalam menjaga citra Kementerian Agama dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,63%. Semua indikator memperoleh kategori yang tinggi, ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah

---

<sup>10</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, pribadi, Banjar, 22 November 2018.

<sup>11</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*

Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjaga citra Kementerian Agama. Diantara Indikator dalam hal ini adalah melaksanakan pedoman dan prosedur kerja serta peraturan organisasi di bawah pengawasan orang lain, melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai dengan kebijakan, aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi, menjadi teladan bagi pegawai lain dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan pedoman dan peraturan yang ada, memonitor secara periodik pelaksanaan kebijakan, pedoman dan proses kerja yang dilakukan pegawai lain. Kompetensi inti pada variabel menjaga citra Kementerian Agama yang dimiliki kepala MIN di Kabupaten Banjar saat ini sudah baik, kepala madrasah melaksanakan kebijakan dan prosedur kerja sesuai yang ditetapkan organisasi, dan mampu menjadi teladan bagi pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>12</sup>

Sebagaimana Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*, bahwa Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama harus mengenali dan memahami visi dan misi Kementerian Agama, mampu menjadi model dalam berperilaku maupun bertindak. Orang-orang yang efektif dalam kompetensi ini mengikuti, dan mendorong orang lain untuk mengikuti pedoman, proses dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi, memberikan contoh yang baik dengan acara konsisten bekerja dalam batas-batas pedoman untuk mencapai pekerjaan mereka.<sup>13</sup> Dengan demikian dapat di

---

<sup>12</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>13</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*, BAB V. h. 16

simpulkan membangun dan menjaga citra positif di instansi Kementerian Agama terutama bagi ASN yang berada di dalamnya tak terkecuali kepala madrasah, adalah suatu keharusan yang mesti dilaksanakan dengan penuh kesungguhan, inilah wujud panggilan bagi kita aparatur Sipil Negara/ASN yang beragama/beriman di instansi yang berlabelkan Kementerian Agama ini.

## **2. Kompetensi Teknis Pengetahuan**

### **a. Sub Variabel Kompetensi Kepribadian**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar memiliki kompetensi kepribadian dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 91,88% yang berada pada kategori sangat tinggi. Semua indikator memperoleh kategori yang sangat tinggi, ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang sangat tinggi pada kompetensi kepribadian. Sebagaimana Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 2 kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, dalam hal;<sup>14</sup> a). mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah, b). memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, c). memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, d). bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, e). mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan

---

<sup>14</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*, pasal 8 ayat 2.

sebagai kepala madrasah, f). memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter yang khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>15</sup> Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pimpinan dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi, dalam hal ini kompetensi kepribadian kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar sudah bagus dan sesuai dengan standar kompetensi kepala madrasah.<sup>16</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah adalah memiliki kepribadian yang menjadi teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

---

<sup>15</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), hal. 57.

<sup>16</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

### **b. Sub Variabel Kompetensi Manajerial**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai kemampuan dalam kompetensi manajerial dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 72,50% yang berada pada kategori tinggi. Namun, ada dua indikator yang berkategori sedang. Hal ini menunjukkan masih adanya kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) yang perlu meningkatkan lagi kemampuannya dalam pengembangan madrasah terkait dengan kompetensi manajerial khususnya pada indikator perencanaan dan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar perlu terus ditingkatkan lebih khusus pada perencanaan madrasah dalam pembuatan RKJM, RKT, serta dalam hal pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang optimal, karena belum tersedianya dokumen tersebut saat dilakukan supervisi lembaga dan akademik pada madrasah.<sup>17</sup>

Khusus mengenai kepala madrasah, bahwa berdasarkan analisis kompetensi manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar sudah bagus, namun ada beberapa kelemahan dari segi manajemen strategik, mengelola konflik, mengembangkan orang lain atau pengawasan pada pendidik dalam penyajian pembelajaran efektif dan analisis evaluasi.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>18</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 22 November 2018.

Tugas kepala madrasah mempunyai dua peran, pertama menekankan kepada administratif manajerial, peran kedua menekankan pada kepemimpinan pengajaran, dari kedua peran itu dalam kegiatan sehari-hari kepala madrasah lebih banyak melaksanakan tugas administratif manajerial.<sup>19</sup>

Selanjutnya sebagaimana Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 3 kepala madrasah harus memiliki kompetensi manajerial, dalam hal;<sup>20</sup> a) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, b) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, c) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, d) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, e) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, f) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, g) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, h) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah Saya mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, j) mengelola

---

<sup>19</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 22 November 2018.

<sup>20</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*, pasal 8 ayat 3.

pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan Nasional, k) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, l) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, m) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, n) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang efektif diperlukan ada tiga kecakapan/kemampuan manajerial yaitu:

1. Kemampuan Konseptual (*conceptual skill*), yakni kemampuan mengetahui kebijakan organisasi/ lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan. Kecakapan ini semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top management level*) pada organisasinya
2. Kemampuan kemanusiaan (*human skill*) yakni kemampuan untuk bekerjasama didalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait dengannya. Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin.
3. Kemampuan teknis (*technical skill*), ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat bawah (*lower management*), dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat atau benda, bukan manusia/orang.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 89

Jadi jelas bahwasanya jika dilihat dari kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar ini sudah sangat tinggi, dimana kepala madrasah dapat membuat sebuah konsep yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan pengajaran di madrasah yang dipimpinnya, melakukan kerjasama dengan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, dan disusunnya visi dan misi madrasah.

### **c. Sub Variabel Kompetensi Kewirausahaan**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam kompetensi kewirausahaan dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 73,50% yang berada pada kategori tinggi. Namun, ada satu indikator yang berkategori sedang yaitu pada naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kecil kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar perlu meningkatkan lagi kompetensi kewirausahaannya sehingga akan berdampak positif bagi kemajuan, perkembangan, dan kemandirian madrasah. Namun secara umum kepala madrasah mampu mengimplementasikan karakteristik-karakteristik kompetensi kewirausahaan dalam mengelola, memajukan, mengembangkan, dan memandirikan madrasah yang dipimpinnya. Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah yang paling penting dan harus terus ditingkatkan terdapat pada kerja keras, semangat berprestasi dan tindakan inovasi, karena dibutuhkan kreativitas yang tinggi dari kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten

Banjar.<sup>22</sup> Dalam hal kompetensi kewirausahaan kepala MIN yang ada di Kabupaten Banjar terkait kerja keras, semangat berprestasi sudah cukup bagus, namun terkait pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dan naluri kewirausahaan masih lemah dan harus ditingkatkan guna mengembangkan Madrasah Ibtidaiyah secara maksimal.<sup>23</sup>

Sebagaimana Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 3 bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi kewirausahaan, dalam hal;<sup>24</sup> a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Menurut Mulyasa kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan adalah mereka yang memiliki

---

<sup>22</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>23</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 22 November 2018.

<sup>24</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*, pasal 8 ayat 4.

keaktivitas tinggi sebagai kekuatan hidup dan energi yang mengarah pada keunggulan sekolah.<sup>25</sup>

Oleh karena itu, kepala madrasah perlu mempertahankan dan selalu berusaha meningkatkan kompetensi kewirausahaannya guna menunjang dalam mengelola, memajukan, mengembangkan, dan memandirikan madrasah sehingga diharapkan dapat menjadi madrasah mandiri dan bermutu yang berdaya saing tinggi. Kompetensi kewirausahaan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se- Kabupaten Banjar telah dapat diwujudkan dan dilaksanakan di madrasah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Pada semua dimensi, kepala madrasah mewujudkannya dalam bentuk pengadaan sarana dan prasarana, inovasi lainnya adalah mewujudkan pendidikan life skill bagi para lulusan, diwujudkan dengan bekerja secara team, memberi kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri dengan tidak meninggalkan tugas pokok, dan menetapkan prestasi sebagai ukuran hasil kerja, kerja keras dalam pengadaan sarana dan prasarana, kepala madrasah terus mengadakan pendekatan dan koordinasi sampai dengan terpenuhinya sarana prasaran yang kurang, selain itu kepala madrasah mewujudkan dalam bentuk kesiapan menghadapi tantangan dan tuntutan dimasa datang, membawa kemajuan madrasah dengan ukuran mutu, menekankan pentingnya kerjasama dan koordinasi.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara,2011).h. 198

<sup>26</sup>Wawancara dengan Abdul Halim, Kepala MIN 10 Banjar, Pribadi, Banjar, 22 September 2018.

#### **d. Sub Variabel Kompetensi Supervisi**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam kompetensi supervisi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 62,92% yang berada pada kategori tinggi. Namun, ada dua indikator yang berkategori sedang yaitu pada indikator melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar masih kurang dalam implementasi supervisi dan pengendalian supervisi, yang harus ditingkatkan dengan pengembangan keprofesian kepala madrasah.

Selama ini program supervisi akademik yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar masih belum sepenuhnya direncanakan dan dilaksanakan secara terprogram “Kepala madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program supervisi akademik serta menindak lanjuti hasil supervisi guna meningkatkan profesionalisme guru”.<sup>27</sup> Dalam pelaksanaan supervisi akademik dinilai masih lemah, karena kepala madrasah tidak hanya melakukan penilaian terhadap penampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan lebih pada pembinaan terhadap guru untuk meningkatkan profesionalitasnya, yang nantinya akan

---

<sup>27</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>28</sup> Hal tersebut sejalan dengan pengertian supervisi menurut Nur Aedi yang menegaskan bahwa esensi dari pengawasan akademik bukanlah mengukur atau menilai kinerja para guru melainkan sebagai upaya untuk membantu para guru dalam mengembangkan kapabilitas profesionalnya.<sup>29</sup> Selanjutnya sebagaimana Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 3 bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi supervisi, dalam hal;<sup>30</sup> a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, c) menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dalam pelaksanaan kegiatan supervisi, kepala madrasah harus melakukan beberapa tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Dalam kegiatan perencanaan, supervisor harus menyiapkan beberapa hal terkait pelaksanaan supervisi. Hal tersebut antara lain kesesuaian instrumen, kejelasan tujuan dan sasaran, obyek, metode, teknik, dan pendekatan yang direncanakan. Peran kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan supervisi tertera dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala

---

<sup>28</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 22 November 2018.

<sup>29</sup>Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h. 183.

<sup>30</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*, pasal 8 ayat 5.

Sekolah/Madrasah, dengan jelas ditegaskan bahwa salah satu tugas kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik adalah melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, kemudian melakukan tindak lanjut, hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar dapat memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalitas guru.<sup>31</sup>

#### **e. Sub Variabel Kompetensi Sosial**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar dalam kompetensi sosial dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 69,58% yang berada pada kategori tinggi. Semua indikator memperoleh kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar memiliki kemampuan yang tinggi pada kompetensi sosial, yaitu kepala madrasah dalam meningkatkan citra positif dengan menjalin hubungan yang baik antara pihak internal dan eksternal madrasah melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan di madrasah baik untuk pihak internal maupun eksternal madrasah yang rutin diadakan setiap tahunnya. Selama ini kompetensi sosial kepala MIN di Kabupaten Banjar secara umum sudah bagus, namun harus terus dikembangkan dengan membangun kemitraan dan memiliki kepekaan sosial pada lingkungan sekitar.<sup>32</sup> Sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58

---

<sup>31</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.

<sup>32</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 ayat 3 bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi sosial, dalam hal,<sup>33</sup> a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Kompetensi Sosial atau *Interpersonal skills*, yaitu kemampuan membangun relasi dengan orang lain, secara efektif berupa kecakapan komunikasi, kecakapan memberikan motivasi, kecakapan bekerja sama, kecakapan memimpin, mempunyai kharismatik, keterampilan melakukan mediasi.<sup>34</sup> Oleh karena itu kepala madrasah perlu memperhatikan aspek sosial yang membutuhkan kompetensi kepala madrasah dalam menjalin hubungan dengan masyarakat baik internal maupun eksternal madrasah. Dengan kompetensi sosial, kepala madrasah dapat memahami kebutuhan dari masyarakat sehingga dapat memenuhi segala yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Menurut Mulyasa ada tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan efisien yakni (1) memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama (2) memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi (3) memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi (4) memiliki pengetahuan tentang estetika (5) memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran sosial (6) memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan (7) memiliki

---

<sup>33</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*, pasal 8 ayat 6.

<sup>34</sup>Ramayulis, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2015), Cet. IV, h. 236

kesetiaan terhadap harkat dan martabat manusia.<sup>35</sup> Ketujuh kompetensi sosial ini penting, agar seseorang dapat melaksanakan dua fungsi di sekolah/madrasah yakni : (a) fungsi pelestarian dan pewarisan nilai-nilai kemasyarakatan dan (b) fungsi agen perubahan. Madrasah berfungsi untuk menjaga kelestarian nilai-nilai kemasyarakatan yang positif agar pewarisan nilai tersebut dapat berjalan secara baik. Di samping itu madrasah juga berfungsi sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi menuju kemajuan dan tuntutan kehidupan dan pembangunan bangsa. Peran penting kompetensi sosial ini terletak pada dua hal yakni pertama, terletak pada peran pribadi kepala madrasah yang hidup ditengah masyarakat untuk berbaur dengan masyarakat. Untuk itu seorang kepala madrasah perlu memiliki kemampuan untuk berbaur dengan msayarakat, kemampuan ini meliputi kemampuan berbaur secara santun, luwes dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan olah raga, keagamaan, dan kepemudaan, kesenian dan budaya. Keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala madrasah selain sebagai kepala maupun sebagai guru.

### **3. Kompetensi Inti Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata kompetensi inti yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,12%. Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar

---

<sup>35</sup>Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2007), h. 176.

diperoleh persentase berdasarkan kategori, yaitu: sebanyak 4 kepala madrasah yang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 20,00% dan 16 kepala madrasah yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 80,00%.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar secara umum telah memiliki level kompetensi inti yang wajib dimiliki sebagai Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama, termasuk sebagai kepala madrasah dalam kemampuan membina diri sendiri dalam melaksanakan tugas, membina bawahan, dan membina organisasi dalam meningkatkan mutu madrasah.<sup>36</sup> Hal ini sejalan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 3754 tahun 2015 Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah, bahwa kepala madrasah wajib memiliki kompetensi inti yang terdiri dari 5 (lima) jenis kompetensi, yaitu: integritas; kepemimpinan; harmonisasi keberagaman; memprakarsai perubahan, dan menjaga citra Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas jabatannya sebagai kepala madrasah.<sup>37</sup>

#### **4. Kompetensi Teknis Pengetahuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.**

Kemampuan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar mempunyai hasil persentase rata-rata kompetensi teknis pengetahuan yang tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 74,58%.

---

<sup>36</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>37</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah.*

Hasil penelitian terhadap 20 kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar diperoleh persentase berdasarkan kategori, yaitu: sebanyak 4 kepala madrasah yang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 20,00%, ada 15 kepala madrasah yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 75,00%, dan ada 1 kepala madrasah mempunyai kategori sedang dengan persentase 5,00%. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar secara umum telah memiliki level kompetensi teknis pengetahuan atau kemampuan praktis dan pengetahuan yang dipersyaratkan oleh jabatan, namun ada beberapa kompetensi yang harus terus ditingkatkan, yaitu pada kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi supervisi, karena pada tiga kompetensi tersebut masih terdapat beberapa indikator yang lemah dalam hal perencanaan, manajemen strategic, mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan, pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, dan pengendalian supervisi.<sup>38</sup> Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 3754 tahun 2015 Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah, kepala madrasah harus memiliki kompetensi teknis pengetahuan terdiri dari 5 (lima) kelompok kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Wawancara dengan Drs. Arifin, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 20 November 2018.

<sup>39</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3754 Tahun 2015 *Tentang Kamus dan Standar Kompetensi Jabatan Kepala Madrasah*

Kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah ditengah-tengah tuntutan jaman dan tuntutan masyarakat. Jika kompetensi ideal tadi belum bisa terpenuhi, maka ideal minimal seorang kepala madrasah adalah memiliki idealisme untuk memajukan madrasah, memajukan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, memajukan kreatifitas siswa dan membangun *soft skill* komunitas madrasah yang dipimpinnya. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu madrasah apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh pendidik dan tenaga kependidikan dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di madrasah berkaitan dengan kompetensi manajerial, seorang kepala madrasah dalam menjabarkan kemampuan yang ada tentunya harus mempertimbangkan berbagai macam pendekatan dan gaya kepemimpinan agar semua sumber daya yang ada dimadrasah bisa dikelola dan difungsikan sesuai dengan apa yang diharapkan.

##### **5. Variabel Yang Mempengaruhi Kompetensi Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar.**

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar memiliki kualifikasi akademik kepala madrasah yang kualifikasi akademik S.1 sebanyak 14 orang yang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 74,69% dan ada 6 kepala madrasah kualifikasi akademik S.2

yang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 89,42%, dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 82,06% yang berada pada kategori sangat tinggi, pengalaman jabatan kepala madrasah sebanyak 8 orang dengan masa jabatan 1-5 tahun mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 73,80%, kepala madrasah sebanyak 7 orang masa jabatan 6-10 tahun mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 78,57%, dan kepala madrasah sebanyak 5 orang masa kerja 11-20 tahun mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 78,94% yang berada pada kategori tinggi, diklat kepala madrasah yang sudah mengikuti diklat kepala madrasah sebanyak 7 orang mempunyai kategori sangat tinggi dengan perolehan persentase sebesar 81,39%, dan kepala madrasah yang belum mengikuti diklat kepala madrasah sebanyak 13 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 79,77% dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 80,58% yang berada pada kategori tinggi, sedangkan berdasarkan usia, yaitu: kepala madrasah yang berusia 41-45 tahun sebanyak 3 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 79,33%, kepala madrasah berusia 46-50 tahun sebanyak 13 orang mempunyai kategori tinggi dengan perolehan persentase sebesar 75,37%, dan kepala madrasah berusia 51-55 tahun sebanyak 4 orang dengan perolehan persentase 79,33%, hasil persentase rata-rata dikategorikan tinggi dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 78,01%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman jabatan, diklat kepala madrasah, dan usia secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kontribusi keempat

variabel tersebut terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se-Kabupaten Banjar. Latar belakang kualifikasi akademik, pengalaman jabatan, pendidikan dan pelatihan kepala madrasah, dan usia kepala madrasah yang beragam sangat berpengaruh dan dapat menjadi persoalan bagi peningkatan kompetensi kinerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Kabupaten Banjar yang pada akhirnya berpengaruh pada pengembangan madrasah dalam peningkatan mutu madrasah.<sup>40</sup>

Uraian di atas menunjukkan bahwa kualifikasi berupa tingkat pendidikan, pengalaman jabatan, diklat kepala madrasah merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerja yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Ini berarti pula pendidikan yang tinggi, pengalaman jabatan, pendidikan dan pelatihan, dan usia semestinya memberikan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang tinggi juga kepada kepala madrasah. Dalam kaitan dengan kompetensi dan kinerja kepala madrasah, pendidikan yang tinggi, ini semestinya menjadi dasar yang membedakan kompetensi dan kinerja kepala madrasah. Artinya, makin tinggi tingkat pendidikan seorang kepala madrasah semestinya makin baik kompetensi dan kinerjanya.

---

<sup>40</sup>Wawancara dengan Ahmad Sofia, Pengawas Pendidikan Madrasah pada MI Kemenag Kab. Banjar, Pribadi, Banjar, 22 November 2018.