

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Model kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah yang adaptif dapat di implementasikan pada Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Peningkatan budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi semakin tinggi, yang berdampak terhadap pencapaian kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah yang semakin baik.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompensasi. Jadi semakin baik budaya organisasi, semakin baik kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
3. Kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kompensasi. Jadi semakin baik kompetensi kerja, semakin baik kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi motivasi kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
5. Kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik kompetensi kerja, semakin tinggi motivasi kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.

6. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
7. Kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik kompetensi kerja, semakin tinggi komitmen organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
8. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Jadi semakin baik budaya organisasi, semakin baik kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
9. Kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Jadi semakin baik kompetensi kerja, semakin baik kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
10. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Jadi semakin baik kompensasi, semakin baik kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
11. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Jadi semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
12. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala madrasah. Jadi semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Hasil Penelitian

5.2.1.1 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kompensasi sebesar 0,081. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan kompensasi adalah sebesar 8,1%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan bahwa kompensasi ada dua yang diberikan kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah yakni:

1. Kompensasi finansial merupakan bentuk balas jasa secara langsung yang terdiri dari bayaran yang diperoleh kepala madrasah dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Kompensasi yang merupakan hak bagi para kepala madrasah dan menjadi kewajiban organisasi (Yayasan)/Madrasah untuk membayarnya. Dengan kompensasi finansial yang tepat diberikan madrasah ke kepala madrasah akan merasa puas atas balas jasa yang diberikan sehingga semua aspek yang diberikan madrasah/yayasan untuk mempertahankan kepala madrasah yang ada, memastikan keadilan, mengawasi biaya, dan mengefisiensi administratif selanjutnya, dapat dikendalikan melalui sistem kompensasi secara finansial. Dengan terciptanya output yang maksimal atas hasil kerja kepala madrasah di madrasah/institusi tersebut, maka akan menimbulkan kinerja madrasah/yayasan yang baik dan akan meningkatkan nilai madrasah/yayasan tersebut.

2. Kompensasi non finansial yang merupakan penghargaan yang diberikan kepada kepala madrasah atas kemampuan atau kecakapannya dalam bekerja. Dengan kompensasi non finansial yang tepat diberikan perusahaan seperti pengembangan diri kepada kepala madrasah akan menimbulkan kepala madrasah itu sendiri dapat berkembang tanpa harus melakukan rekrutment, karena madrasah atau yayasan melakukan pengembangan untuk kepala madrasah dapat menciptakan keterampilan bagi kepala madrasah itu sendiri dan memperoleh personel yang berkualitas. Dan dari aspek lingkungan kerja yang nyaman harus diberikan kepala madrasah akan menimbulkan kenyamanan untuk kepala madrasah itu sendiri dan dapat saling berkomunikasi ketika ada masalah yang terjadi diperusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengawasi biaya, menghargai perilaku yang diinginkan, memfasilitasi kepala madrasah tersebut dan perusahaan dapat melihat kinerja kepala madrasah dengan sistem kompensasi ini yang berguna untuk kelangsungan dari kinerja madrasah itu sendiri.

5.2.1.2 Pengaruh Langsung Kompetensi kerja (X_2) terhadap Kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap kompensasi sebesar 0,082. Dengan demikian, kompetensi kerja secara langsung menentukan kompensasi adalah sebesar 8,2%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kompensasi, maka seorang kepala madrasah perlu untuk memperbaiki

sistem pemberian kompensasi bagi kepala madrasah di Kabupaten Deli Serdang dengan mempertimbangkan beban kerja, tugas pokok, tanggung jawab, kompetensi, kinerja, dan prestasi serta mengedepankan prinsip keadilan., yakni kepala madrasah yang rajin dan memiliki kompetensi yang bagus, diberikan kompensasi baik secara finansial maupun non finansial yang sesuai dengan kompetensinya yang akan membuat kepala madrasah akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu juga harus layak sesuai kondisi ekonomi agar sesuai taraf hidup serta jaminan kesejahteraan dan menjadikan kepala madrasah yang bermartabat.

5.2.1.3 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X₁) terhadap Motivasi Kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X₄)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,135. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan kepuasan kerja adalah sebesar 13,5%. Implikasi hasil penelitian ini setidaknya memberikan penegasan bahwa untuk mendapatkan kepala madrasah yang diharapkan dapat memberikan andil positif terhadap semua kegiatan madrasah atau organisasi dalam mencapai tujuannya, setiap kepala madrasah diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi yang diharapkan nantinya akan meningkatkan disiplin kerja yang tinggi. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap kepala madrasah dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan madrasah atau organisasi, karena dengan motivasi, seorang kepala madrasah akan memiliki semangat yang tinggi

dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang kepala madrasah tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang kepala madrasah memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Mengingat pentingnya motivasi, maka wujud perhatian pihak manajemen dalam hal ini Kantor Kementerian Agama dan segenap jajarannya mengenai masalah motivasi kepala madrasah dalam bekerja ialah melakukan usaha pemotivasian melalui serangkaian usaha tertentu sesuai dengan kebijakan, sehingga motivasi kepala madrasah dalam bekerja akan tetap terjaga. Untuk memotivasi kepala madrasah, pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para kepala madrasah.

Satu hal yang harus dipahami bahwa orang mau bekerja karena mereka ingin memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohaniah. Pemotivasian ini banyak macamnya seperti pemberian kompensasi yang layak dan adil, pemberian penghargaan dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar apapun yang menjadi kebutuhan kepala madrasah dapat terpenuhi lalu diharapkan para kepala madrasah dapat berkerja dengan baik dan merasa senang dengan semua tugas yang diembannya. Setelah kepala madrasah merasa senang dengan pekerjaannya, mereka akan saling menghargai hak dan kewajiban antar sesama sehingga terciptalah suasana kerja yang kondusif, pada akhirnya secara suka rela dan

bersungguh-sungguh memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dan ini berarti disiplin kerjalah yang akan ditunjukkan oleh para kepala madrasah, karena termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Ringkasnya, motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat meningkatkan disiplin kerja kepala madrasah. Sehingga kemampuan manajemen dari pimpinan dalam memberikan motivasi akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5.2.1.4 Pengaruh Langsung Kompetensi Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,029. Dengan demikian, kompetensi kerja secara langsung menentukan motivasi kerja adalah sebesar 2,9%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan upaya meningkatkan motivasi kerja adalah dengan meningkatkan kompetensi kerja. Atas dasar temuan di atas, dikemukakan sejumlah implikasi terkait dengan upaya kompetensi kerja. Jabatan kepala madrasah merupakan salah satu jenis jabatan kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada umumnya dan sebagai tanggungjawab secara langsung terselenggaranya proses belajar dalam lingkungan sub sistem permadrasahan yang menjadi wewenangnya pada khususnya, senantiasa dituntut melakukan berbagai inovasi (pembaharuan) yakni mengembangkan madrasah sebagai pusat kebudayaan dan ketahanan

madrasah. Hal ini penting, karena madrasah harus ikut berkiprah dalam pembangunan bangsa dan negara; yakni memperoses potensi yang dimiliki peserta didik berupa bakat, minat dan kemampuan menjadi sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang tanggung dalam upaya menjawab tantangan adanya kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, politik, sosial budaya dan keamanan di lingkungan masyarakat.

Seorang kepala madrasah harus memiliki semangat dan kemampuan intelektual yang mumpuni, hal ini mencakup beberapa kriteria sebagai berikut: a) Memiliki kecerdasan yang relatif tinggi; b) Sistematis dalam berfikir; c) Kritis di dalam menganalisis setiap masalah; d) Memiliki kemurnian atau keaslian dalam berpendapat; e) Kreatif dalam berencana dan berbuat; f) Memiliki sikap optimisme-paedagogis; g) Memiliki pengetahuan yang berhubungan dengan jabatannya, dan pengetahuan umum yang relatif luas; h) Memiliki kegemaran dan lapangan minat yang relatif positif dan luas; I) Memiliki kemauan yang kuat dan semangat yang hangat di dalam menghadapi setiap problem dan tugas-tugas jabatan. Motivasi kerja perlu diperhatikan dan dikembangkan oleh kepala madrasah sehingga dapat berperan dalam kompetensinya. Hal ini tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada rangsangan dari luar diri sendiri. Meningkatnya motivasi kerja bagi kepala madrasah akan membangkitkan kompetensinya yang diharapkan. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa untuk mencapai kepala madrasah yang tinggi, maka motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dengan kompetensi, karena faktor tersebut merupakan pendukung dalam

membangkitkan semangat dan gairah kepala madrasah dalam menyelesaikan pekerjaan yang dihadapinya.

Selanjutnya, agar seorang kepala madrasah dapat berkompoten dengan baik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk bekerja, tidak cukup hanya memiliki sikap, keterampilan, tetapi juga motivasi dan kapasitas atau kecakapan (*capacity*) untuk bekerja. Kapasitas tersebut antara lain meliputi kemampuan, bakat, keterampilan, latihan, peralatan dan teknologi yang dapat digunakan untuk bekerja. Agar motivasi kerja kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru, maka perlu adanya upaya yang dilakukan antara lain: menumbuhkan keinginan kepala madrasah untuk berprestasi, memberikan kesempatan bagi kepala madrasah untuk maju dan berkariier, menjalin hubungan dengan atasan dan status, memberikan keamanan pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberikan tempat kerja yang baik dan menyenangkan, memberikan gaji atau imbalan yang layak, memberi pengakuan dan penghargaan, memberikan kepercayaan melakukan pekerjaan dan perlakuan adil.

5.2.1.5 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X₁) terhadap Komitmen Organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (X₅)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,043. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan komitmen organisasi adalah sebesar 4,3%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan melihat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diciptakan oleh anggota organisasi itu sendiri yang mengarah ke pencapaian

tujuan organisasi. Kerjasama tim, komunikasi yang baik, saling percaya, merupakan contoh nilai-nilai budaya organisasi. Dari tanggapan responden atas indikator budaya organisasi, orientasi tim dan keagresifan mendapatkan respon yang rendah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap komitmen kepala madrasah karena salah satu indikator komitmen organisasi adalah kepedulian terhadap pekerjaan. Untuk itu, perlu ditingkatkan kerjasama dengan rekan kerja, saling bahu membahu, saling mengisi kelemahan rekan kerja, yakni dengan pemahaman bersama jika keberhasilan madrasah adalah keberhasilan semua kepala madrasah dan para guru, sehingga komitmen organisasi kepala madrasah dapat tercapai dan bermartabat.

5.2.1.6 Pengaruh Langsung Kompetensi Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_5)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,043. Dengan demikian, kompetensi kerja secara langsung menentukan komitmen organisasi adalah sebesar 4,3%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kompetensi kerja yang baik akan memberi implikasi pada tingkat komitmen kepala madrasah dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan dan pengajaran. Kompetensi kerja kepala madrasah merupakan kemampuan dalam mengelola pembelajaran, pelatihan dan keterampilan, diantaranya ditandai dengan kemampuan kepala madrasah mengembangkan situasi pembelajaran yang utuh, menyeluruh, dinamis dan bermakna sesuai dengan harapan dan kemampuan, serta kebutuhan dan kesiapan guru. Melalui pelatihan dan keterampilan yang akan diberikan kepada guru juga

dapat mempermudah dan memotivasi guru untuk mengenal, menerima dan menyerap serta memahami keterkaitan antara konsep pengetahuan dan nilai.

5.2.1.7 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X₆)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 0,075 Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan disiplin kerja kepala madrasah adalah sebesar 7,5%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kinerja kepala madrasah melalui upaya atasan langsung kepala madrasah, baik itu Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang dan secara khusus Kepala Bidang Pendidikan Madrasah beserta jajarannya, maupun kepala madrasah itu sendiri dengan cara: a) Memberikan otonomi, yaitu Kepala Madrasah diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Otonomi ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja; b) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para Kepala madrasah mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di unit yang cukup banyak pekerjaan, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu; dan c) Mengadakan program yang mendukung, organisasi mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para kepala madrasah, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*. Disamping itu budaya organisasi merupakan yang dirasakan keseharian setiap kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya di madrasah sesuai yang telah ditetapkan oleh

peraturan madrasah. Sedangkan kinerja kepala madrasah merupakan perilaku kerja kepala madrasah yang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab dan wewenangnya.

Tidak optimalnya budaya organisasi yang dirasakan kepala madrasah dapat disebabkan oleh tidak mengembangkan keterpaduan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Peningkatan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dapat dilakukan melalui peran Kementerian Agama Bidang Pendidikan memberikan apresiasi terhadap kepala madrasah berprestasi khususnya pada kepala Madrasah Tsanawiyah di Kab Deli Serdang. Beberapa upaya yang dapat dilakukan Kementerian Agama Bidang Pendidikan di antaranya: memberikan penghargaan terhadap kepala madrasah yang berprestasi, mengikutsertakan kepala madrasah berprestasi tingkat kecamatan untuk berlomba di tingkat provinsi, memberikan insentif berupa bantuan pendidikan bagi kepala madrasah berprestasi, dan sebagainya.

Jika ingin meningkatkan kinerja kepala madrasah maka terlebih dahulu perlu meningkatkan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat ditingkatkan melalui kemampuan kepala madrasah beradaptasi dengan lingkungan madrasah. Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kepala madrasah dan lingkungan madrasah dalam pembagian tugas yang ada di madrasah untuk melihat dengan jelas apa yang menyebabkan seorang kepala madrasah turut dalam setiap kegiatan di madrasah. Selain itu, perlu perbaikan kebiasaan-kebiasaan buruk seorang kepala madrasah. Upaya untuk meningkatkan kebiasaan-

kebiasaan buruk seorang kepala madrasah dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan profesional kepala madrasah. Dengan adanya perbaikan dalam hal ini akan memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah.

5.2.1.8 Pengaruh Langsung Kompetensi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_6)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 0,047. Dengan demikian, kompetensi kerja secara langsung menentukan kinerja kepala madrasah adalah sebesar 4,7%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan upaya meningkatkan kompetensi kerja adalah dengan meningkatkan kinerja kepala madrasah. Atas dasar temuan di atas, dikemukakan sejumlah implikasi terkait dengan upaya peningkatan kinerja kepala madrasah.

Kepala madrasah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Salah satunya yakni kompetensi kerja. Kompetensi kerja berkaitan dengan kemampuan berpikir, melakukan penilaian rasional dan pengambilan keputusan secara bijak dan keterampilan. Kompetensi ini mendasari peran utama kepala madrasah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan. Oleh karena itu, karakteristik pertama dari kompetensi kerja adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategik serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional.

Kompetensi kerja yang dimiliki oleh seseorang Kepala Madrasah menunjukkan tingkat kecerdasan kepala madrasah sehingga ia akan lebih

mudah dalam menyelesaikan permasalahan selama bekerja, lebih cepat mengembangkan kemampuan diri dan akhirnya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga dengan kompetensi kerja kepala madrasah akan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kompetensi kerja secara umum memprediksikan performansi kerja sesuai dengan jabatan dan kondisi pekerjaannya. Kompetensi kerja terutama memprediksikan kemampuan belajar dan penguasaan pengetahuan pekerjaan. Persyaratan pengetahuan pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan cenderung dibutuhkan keduanya, tetapi tidak semua pengetahuan pekerjaan atau tugas pekerjaan sama sulit atau kompleksnya. Beberapa literatur menunjukkan bahwa validilitas kompetensi kerja dalam memprediksikan performansi kerja dijumpai oleh kompleksitas pekerjaan.

5.2.1.9 Pengaruh Langsung Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X_6)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 0,032. Dengan demikian, kompensasi secara langsung menentukan kinerja kepala madrasah adalah sebesar 3,2%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan kompensasi, karena merupakan salah satu faktor terpenting dimana kompensasi harus diperhatikan dengan baik oleh Kepala Madrasah. Kompensasi dapat memacu kepala madrasah agar memiliki kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan kepala madrasah untuk bekerja karena salah satu dari kompensasi yaitu adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kompensasi

memang menjadi salah satu motivasi bagi kepala madrasah itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para kepala madrasah berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk madrasah tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas kepala madrasah tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi kepala madrasah itu sendiri dan akhirnya kinerja kepala madrasah tersebut pun semakin menurun. Semakin besar kompensasi yang diberikan madrasah kepada ke kepala madrasah, maka akan semakin tinggi usaha para kepala madrasah untuk meningkatkan kinerjanya, begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada kepala madrasah semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan kepala madrasah untuk madrasah tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada madrasah. Hal ini dapat menyebabkan kepala madrasah tersebut berpindah tempat ke madrasah lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, kepala madrasah tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di madrasah tersebut tanpa berpindah ke madrasah lain.

5.2.1.10 Pengaruh Langsung Motivasi Kerja (X₄) terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X₆)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang sebesar 0,035. Dengan demikian, motivasi kerja secara langsung mempengaruhi kinerja kepala madrasah sebesar 3,5%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan tingkat kinerja kepala madrasah melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan dengan memenuhi motif-motif individu kepala madrasah, sehingga terpenuhi dan merasa puas dalam bekerja. Kinerja kepala madrasah dilaksanakan dengan beberapa cara diantaranya adalah organisasi dapat membuat iklim organisasi yang berpihak pada kesejahteraan kepala madrasah, terbuka dan menekankan pada prestasi, bisa pula kepuasan ditingkatkan menggunakan faktor motivasi terutama motivasi berprestasi kepala madrasah, karena hal tugas kepala madrasah menyangkut dengan keberhasilan guru dan siswa yang merupakan keberhasilan pendidikan.

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan warga kepala madrasah. Kepala madrasah adalah jabatan pimpinan yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan sekaligus sebagai pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan madrasah. Perkembangan semangat kerja, kerjasama yang harmonis, niat terhadap pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Selain itu juga, komponen yang

tidak kalah pentingnya dalam peningkatan kinerja kepala madrasah adalah adanya fasilitas kerja yang optimal dan nyaman.

Fasilitas kerja yang tersedia dapat memudahkan dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan kegiatan belajar mengajar. Fasilitas sendiri dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu kegiatan dalam rangka mencapai tujuan, Fasilitas yang disediakan oleh madrasah sudah memadai, dengan adanya fasilitas yang memadai mampu menambah kesenangan dan meningkatkan kinerja.

Era globalisasi dengan perkembangan sains dan teknologi yang begitu pesat, ciri khas madrasah bukan hanya sekedar menyajikan mata pelajaran agama Islam tetapi yang paling penting adalah pemberlakuan dari nilai-nilai keislaman di dalam totalitas kehidupan madrasah. Ada beberapa hal penting yang harus menjadi perhatian madrasah dalam mengambil kebijakan pemberlakuan totalitas nilai-nilai keislaman, yaitu perwujudan nilai-nilai keislaman yang menyeluruh, moralitas yang beraktualisasi dan manajemen profesional, terbuka dan berperan aktif dalam masyarakat. Dengan demikian eksistensi madrasah dapat dipertahankan dan dikembangkan karena mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia.

Dalam rangka mewujudkan *quality education*, madrasah berupaya membangun bangsa melalui sebuah sistem pendidikan madrasah yang memadai sesuai dengan tahapan-kebutuhan dan perkembangan jaman dengan harapan mendapat kepercayaan dan pilihan prioritas dari semua lapisan masyarakat (baik golongan ekonomi menengah ke atas, percaya

menyekolahkan anaknya berdasarkan kualitas mutu yang tinggi maupun golongan ekonomi menengah ke bawah bisa masuk berdasarkan subsidi silang) dan hal ini diyakini dari upaya dan kemauan kepala madrasah untuk memajukan madrasah dengan tetap mengedepankan kinerjanya.

Disamping kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala madrasah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Kunci utama kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru dan lingkungan madrasah untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan madrasah guna mewujudkan visi dan misi madrasah. Motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang pribadi yang mendorongnya untuk melakukan tindakan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut: 1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, 2) Tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, dan 3) Dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan.

Kepala madrasah yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan terdorong untuk berusaha dengan berbagai cara guna mencapai prestasi kerja yang tinggi. Jika menghadapi kesulitan di dalam pekerjaannya akan berusaha keras untuk mengatasinya baik melalui sendiri, berdiskusi dengan teman, bertanya kepada orang lain yang dipandang menguasainya. Sebaliknya bagi kepala madrasah yang rendah motivasi kerjanya, maka semangat bersaing

dan bekerja keras dimungkinkan tidak akan muncul, karena mereka lebih senang menyerah kepada nasib atau bersifat untung-untungan.

Rendahnya motivasi kerja juga menyebabkan kurangnya semangat dan kegigihan dalam bekerja. Kepala madrasah yang kuat pengharapannya untuk sukses akan bekerja lebih giat jika dibandingkan dengan guru yang hanya mencoba menghindari kegagalan. Pengharapan untuk sukses akan mendorong mereka untuk mencapai nilai yang lebih tinggi, jika dibandingkan dengan guru yang hanya sekedar mengugurkan kewajibannya. Kepala madrasah yang mempunyai motivasi untuk bekerja cenderung untuk melakukan tindakan akademis yang bermakna dan berfaedah serta untuk mendapatkan keuntungan akademis sebagaimana yang diharapkan. Secara konseptual motivasi berkaitan erat dengan prestasi. Dengan kata lain, bekerja yang dilandasi dengan motivasi yang kuat diharapkan mampu menghasilkan prestasi yang lebih baik dari pada kepala madrasah yang memiliki motivasi kerja yang rendah.

5.2.1.11 Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi (X₄) terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (X₆)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja kepala madrasah di Kabupaten Deli Serdang sebesar 0,030. Dengan demikian, komitmen tugas yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kinerja kepala madrasah adalah sebesar 3,0%. Implikasi hasil penelitian ini adalah bahwa diperlukan upaya meningkatkan kualitas kinerja dari kepala madrasah secara terus menerus baik dimadrasah tsanawiyah. Sebagaimana diketahui bahwa, kinerja kepala

madrasah yang baik juga akan membantu tercapainya tujuan organisasi dan komitmen yang tinggi, sedangkan kinerja yang rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi yang akan dicapai. Untuk itu kinerja kepala madrasah perlu ditegakkan, karena dengan kinerja maka akan ada aturan-aturan secara tertulis yang harus dijalankan dan ditaati oleh semua warga madrasah termasuk kepala madrasah. Pelaksanaan faktor kekenerjaan dalam madrasah akan membantu semua elemen madrasah dalam mengarahkan dan membimbing mereka sehingga perilaku warga madrasah termasuk kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan dapat dikontrol, apakah sudah dijalankan sesuai dengan aturan-aturan yang disepakati yang diharapkan, bertanggung jawab serta tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya yang diharapkan hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya pimpinan langsung dari kepala madrasah dalam hal ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang yang dalam hal ini Kepala Bidang Pendidikan Madrasah harus menganalisis faktor-faktor kinerja kepala madrasah, dan apabila ada hal negatif yang terjadi dalam pelaksanaan kedisiplinan maka perlu pembenahan serta perbaikan. Untuk itu penilaian ini merupakan adanya timbal balik yang positif antara pihak atasan langsung kepala madrasah diharapkan akan memberikan motivasi ke arah yang lebih baik lagi dalam menjalankan kedisiplinan dalam organisasi. Adanya bentuk perhatian dari pihak pimpinan ini secara penuh maka akan membuat kepala madrasah semakin percaya dan yakin bekerja dengan baik, di mana hal ini membuat komitmen kepala madrasah terhadap organisasi akan semakin tinggi. Apabila kepala madrasah mempunyai komitmen yang

baik dalam organisasi maka mendorong pada pencapaian tujuan organisasi, karena didukung oleh dan setia atau loyal dalam menjalankan pekerjaannya, ikut berpartisipasi aktif dalam keterlibatan setiap pekerjaan sehingga diharapkan kinerja kepala madrasah juga akan meningkat. Kepala madrasah yang mempunyai komitmen yang tinggi maka dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya serta menjalankannya dan menunjukkan usahanya dengan penuh tanggung jawab.

Mengacu pada komposisi hasil penelitian di atas, dalam rangka meningkatkan kinerja terkhususnya Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang diajukan implikasi teoretis sebagai berikut:

5.2.2 Implikasi Teoretis

Meningkatkan kinerja kepala madrasah secara teoretis dapat dilakukan dengan meningkatkan semua indikator dari kinerja kepala madrasah, yaitu: a) kualitas dalam memimpin; b) bertanggung jawab dalam tugas; c) mencari cara yang tepat dalam memimpin; d) menyampaikan informasi yang jelas; dan e) disiplin waktu dalam tugas dan tanggung jawab. Mengupayakan semaksimal mungkin ke lima indikator ini dapat ditingkatkan dan diharapkan kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang akan meningkat dan hebat serta bermartabat.

Untuk meningkatkan budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan aspek-aspek pada indikator budaya organisasi, yaitu: 1) pengambilan resiko; 2) perhatian terhadap detail; 3) orientasi hasil; 3) orientasi orang; 4) orientasi tim; 5) agresivitas; dan 6) stabilitas. Upaya yang perlu dilakukan dengan penyampaian visi dan misi kepada seluruh lingkungan akademik madrasah,

memberdayakan guru dan para staf pegawai, pembimbingan, pengarahan, pengelolaan administrasi, pelatihan, perbaikan dan pengembangan.

Sedangkan untuk kompetensi kerja jika dilihat dari hasil penelitian itu kategori tinggi, maka untuk itu agar lebih dipertahankan kembali dengan lebih meningkatkan aspek-aspek pada indikator kompetensi kerja yaitu: 1) konsep diri; 2) pengetahuan; dan 3) keterampilan kerja. Upaya yang perlu dilakukan dengan lebih di maksimalakan kembali ke tiga indikator ini dapat di tingkatkan dan dipertahankan kompetensi kerja Kepala Madrasah yang ada di lingkungan Kabupaten Deli Serdang.

Sementara kompensasi Kepala Madrasah dapat dilakukan dengan memperhatikan keseluruhan jawaban responden sedang, maka dengan itu perlu untuk meningkatkan aspek-aspek yang terkait dengan indikator yaitu: 1) kompensasi finansial; dan 2) kompensasi non finansial. Upaya yang perlu dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Yayasan dengan memperhatikan kedua indikator tersebut, misalnya dengan meningkatkan kesejahteraan Kepala Madrasah, meningkatkan pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah di Kabupaten Deli Serdang, sehingga visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan motto kemenag yakni madrasah hebat dan bermartabat.

Upaya peningkatan motivasi kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah dapat dilakukan dengan meningkatkan aspek-aspek atau indikator dari motivasi kerja yaitu: 1) berusaha berani menghadapi resiko pekerjaan; 2) keinginan mengatasi masalah yang timbul dalam suatu pekerjaan; 3) motivasi untuk berhasil dalam

pekerjaan; 4) keinginan untuk menuntaskan tugas dengan baik; dan 5) berusaha untuk diakui hasil kerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: 1) membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, 2) pemberian reward atau imbalan dan kesempatan promosi jabatan yang adil, 3) mendesain pekerjaan sebaik mungkin agar lebih menarik, inovatif dan menyenangkan.

Memperhatikan dari hasil penelitian bahwa komitmen organisasi termasuk dalam kategori kurang. Maka untuk meningkatkan komitmen organisasi kepala madrasah secara teoretis dapat dilakukan dengan meningkatkan semua aspek yang ada pada indikator penelitian yaitu: 1) kemauan bekerja keras; 2) memiliki rasa tanggung jawab; 3) loyalitas terhadap pekerjaan; 4) rasa bangga terhadap pekerjaan; dan 5) kepedulian terhadap pekerjaan. Mengupayakan ke lima indikator ini dapat ditingkatkan dan diharapkan komitmen organisasi kepala madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang akan meningkat.

5.2.3 Implikasi Praktis

5.2.3.1 Implikasi terhadap Kementrian Agama Kabupaten Deli Serdang.

Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala madrasah. Hal ini berarti bahwa kinerja kepala madrasah dapat meningkat jika kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi ditingkatkan sehubungan dengan itu Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Deli Serdang sangat berkepentingan meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan melalui peningkatan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah. Untuk itu ada beberapa upaya yang perlu ditingkatkan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah

berdasarkan hasil penelitian ilmiah. Adapun upaya-upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasa Tsanawiyah secara efektif dan efisien diantaranya:

1. Membuat kegiatan yang terprogram dan terstruktur serta sistematis secara berkesinambungan berupa pelatihan manajemen kepala madrasah, workshop, *Focus Group Discussion* (FGD), seminar, dan kegiatan lain yang menunjang kinerja kepala madrasah tsanawiyah terakomodasi dalam menambah pengetahuan tentang pengelolaan dan pengembangan madrasah. Kegiatan-kegiatan tersebut juga menjadi peluang bagi kepala madrasah untuk mengintensifkan komunikasi antar sesama mereka yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengetahuan maupun pengalaman.
2. Mendukung dan memotivasi kepala madrasah tsanawiyah dalam kenaikan pangkat/ golongan, gaji dan peningkatan karir
3. Melibatkan kepala madrasah secara aktif dalam setiap kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah tsanawiyah.
4. Memberikan penghargaan berupa pujian, sertifikat penghargaan, maupun insentif atau reward tambahan bagi kepala madrasah tsanawiyah yang berprestasi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sangat baik dan bermartabat.
5. Kepala Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara terkhusus Kemenag Mapenda Kabupaten Deli Serdang melakukan evaluasi

atas kepemimpinan kinerja kepala madrasah yang berlangsung selama ini. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah. Madrasah berupaya menjadikan budaya organisasi sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah. Setiap kepala madrasah akan menunjukkan komitmen terhadap organisasinya dan memberikan teladan serta menjadi model peran dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi. Dinas pendidikan bersama-sama pengawas madrasah perlu melakukan evaluasi terhadap motivasi kerja kepala madrasah, dengan prioritas pada aspek ingin menjadi yang terbaik.

5.2.3.2 Implikasi terhadap Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang

Sehubungan dengan itu banyak faktor yang memengaruhi kinerja kepala madrasah, maka pengawas madrasah perlu memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang terjadi di lingkungan kepala madrasah dalam kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam rangka memberikan masukan dan implementasi untuk meningkatkan faktor tersebut. Upaya yang dapat ditempuh pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah diantaranya:

1. Meningkatkan komunikasi, komitmen dan *team work* yang baik dalam memberikan supervisi klinis di bidang manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah.

2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kepala madrasah di bidang kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai pondasi untuk memberikan bantuan memperbaiki kelemahan dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah.

5.2.3.3 Kepala Madrasah Tsanawiyah

Upaya yang dapat ditempuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah diantaranya:

1. Meningkatkan dan mengembangkan SDM dengan jalan mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk beprestasi dan meningkatkan kompetensi, kepala madrasah tsanawiyah harus ditempatkan dalam konteks organisasi madrasah secara keseluruhan. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kompetensi kepala madrasah merupakan bagian yang terintegrasi dengan program madrasah, sehingga pengembangannya dapat berkesinambungan, karena mendapat dukungan dari organisasi.
2. Kepala Madrasah Tsanawiyah agar memiliki kinerja yang maksimal mungkin untuk dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi yang dapat membuat dirinya merasa puas dengan pekerjaannya, maka perlu kesadaran diri terhadap keberadaan diri sendiri. Hal ini berarti bahwa para kepala madrasah untuk selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan konsep diri melalui pengembangan diri sendiri yang didasari oleh pengaturan diri (*self-*

regulated) yang tentu terkait dengan adanya motivasi sebagai dorongan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi.

3. Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah apabila berhasil dikembangkan secara terus menerus akan membantu dalam keberhasilan pengembangan pendidikan dalam tataran teknis melalui pelaksanaan peran dan tugas kepala madrasah dalam proses pembelajaran. Untuk itu diperlukan upaya untuk mengintegrasikan berbagai perkembangan baru dan kebijakan baru dalam bidang pendidikan/pembelajaran dengan tataran institusi organisasi dan manajemen, sehingga pengembangannya akan menjadi komitmen bersama seluruh anggota organisasi madrasah.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, maka diajukan saran teoretis dan praktis sebagai berikut:

5.3.1 Secara Teoretis

1. Model teoretik yang diuji dalam penelitian ini merupakan model gabungan dari beberapa penelitian terdahulu yang terbukti memiliki kesesuaian (*fit*) cukup baik, sehingga dapat dijadikan acuan model yang valid dalam mengembangkan kinerja kepala madrasah. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas model, dalam arti menambahkan faktor-faktor lain selain budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasioal yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah.

2. Kecenderungan kinerja kepala madrasah tsanawiyah dalam penelitian ini tergolong kurang, jika diperhatikan kepada indikator pembentuk kinerja kepala madrasah yang dianggap kurang terletak pada aspek kualitas dalam memimpin, bertanggung jawab dalam tugas, disiplin waktu dalam tugas dan tanggung jawab yang perlu mendapatkan perhatian pimpinan langsung dari Kepala madrasah yakni Kepala Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang yang dalam hal ini mengingat aspek yang dianggap lemah tersebut merupakan aspek kunci dalam kaitannya meningkatkan kinerja kepala madrasah;
3. Kepala madrasah tsanawiyah hendaknya memberikan dukungan penuh terhadap pemberlakuan kebijakan maupun program yang telah ditetapkan oleh atasan langsung Kepala Madrasah yakni Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, menjadikan umpan balik dari disiplin dan hasil kerja yang sudah dilakukan melalui penilaian kinerja yang sudah dilakukan guna memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang. Mengupgrade pengetahuan maupun keterampilan melalui pendidikan dan latihan serta melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, hal ini menjadi sangat begitu penting mengingat tidak ada kinerja tanpa dilakukan pembaharuan pengetahuan dan keterampilan kerja.
4. Peneliti lain disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan

terhadap kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah pada waktu yang akan datang.

5.3.2 Secara Praktis

5.3.2.1 Kementerian Agama Kabupaten Deli serdang

Bedasarkan simpulan dan implikasi penelitian ada beberapa upaya yang perlu dilakukan dan ditingkatkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah yang hebat dan bermartabat, yaitu:

1. Melakukan perekrutan kepala madrasah melalui uji kompetensi yang dilakukan oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.
2. Melakukan pembinaan kinerja kepala madrasah agar mutu pendidikan semakin lebih baik dan bermartabat melalui pelatihan-pelatihan seperti Diklat Penguatan Kepala Madrasah (DPKM) yang diselenggarakan Kementerian Agama, LPPKM dan yang lainnya.
3. Membuat kegiatan yang terprogram secara berkesinambungan berupa pelatihan, *Focus Group Discussion* (FGD) (MKKM), workshop, dan seminar dengan materi peningkatan kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
4. Melakukan tahapan seleksi kepala madrasah berprestasi dan memberi penghargaan yang sewajarnya dengan segala upaya yang dilakukan oleh Mapenda Kabupaten Deli Serdang.

5. Perlu upaya/kebijakan yang dapat memperkuat manajemen madrasah agar posisi kepala madrasah menjadi suatu profesi tersendiri, bukan hanya sekedar guru yang diberi tugas tambahan. Dengan kepala madrasah menjadi profesi yang khusus, maka rekrutmen kepala madrasah akan lebih menitikberatkan pada kompetensi/kemampuan manajerial dan kepemimpinan, serta pengembangan profesinya akan lebih mengacu pada penguatan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala madrasah.
6. Menggiatkan kembali pengembangan manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS) agar madrasah menjadi makin mandiri dalam menjalankan peran dan fungsinya di masyarakat. Oleh karena itu berbagai pengaturan yang cenderung mengurangi inisiatif madrasah melakukan kegiatan yang produktif bagi peningkatan kualitas pendidikan secara bertahap perlu dikurangi, sehingga kepala madrasah mempunyai kebebasan yang cukup untuk berekspresi dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah.
7. Jajaran Kementerian Agama mulai dari tingkat pusat, provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota perlu menetapkan aspek-aspek budaya organisasi madrasah, kompetensi kerja madrasah, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasional kepala madrasah sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, terutama dalam

kaitannya dengan program peningkatan kompetensi kepala madrasah, baik di tingkat pusat, provinsi maupun di tingkat kabupaten kota.

5.3.2.2 Bagi Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Bedasarkan simpulan dan implikasi penelitian ada beberapa upaya yang perlu dilakukan dan ditingkatkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah yang hebat dan Bermartabat, yaitu:

1. Meningkatkan komunikasi, budaya organisasi dan *team work* yang baik dalam memberikan supervisi klinis di bidang manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh kepala madrasah baik di bidang budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasional kepala madrasah sebagai dasar untuk memberikan bantuan memperbaiki kelemahan dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.

5.3.2.3 Bagi Kepala Madrasah

Bedasarkan simpulan dan implikasi penelitian ada beberapa upaya yang perlu dilakukan dan ditingkatkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang untuk meningkatkan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah yang hebat dan bermartabat, yaitu:

1. Kepala Madrasah, untuk meningkatkan budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen

organisasi dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan tupoksi kepala madrasah, seminar yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kementerian Agama maupun usaha sendiri dengan membaca referensi tentang manajemen Pendidikan, penguatan Kerjasama guru dan stakeholder , mengikuti Musyawarah Kerja Kepala Madrasah (MKKM) secara berkelanjutan, dan mengikuti Pendidikan lanjut ke jenjang lebih tinggi.

2. Madrasah hebat bermartabat berarti pencapaian kualitas terbaik kesemua komponen madrasah dengan menggunakan cara yang jujur, berakhlakul karimah, dan sesuai dengan norma keislaman. Hal ini pun erat kaitannya dengan 5 prinsip kerja, yaitu kerja keras, kerja tuntas, kerja cerdas, kerja berkualitas dan kerja ikhlas.
3. Memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan pengelolaan, baik secara otodidak maupun kegiatan formal. Diharapkan keberadaan teknologi informasi dan komunikasi sekarang ini telah dapat menjadi wadah meningkatkan kompetensi.
4. Meningkatkan proses kognitif seperti pemahaman dan proses mendapatkan wawasan, pemahaman hubungan, pencarian representasi dan pengkodean data representase, proses mengurangi kebingungan dan ketidakpastian, proses menemukan dan menjembatani kesenjangan.
5. Perlu mengembangkan kegiatan yang dapat mendorong pada peningkatan kompetensi/kemampuan kepala madrasah baik yang

langsung terkait dengan proses pembelajaran, maupun yang kompetensi lain yang dapat menunjang pada peningkatan kualitas pembelajaran sebagai bagian dari pengembangan kompetensi kepala madrasah.

6. Perlu mendorong tercapainya lingkungan madrasah yang terbuka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Hal ini akan mendorong pada pemerolehan wawasan/ide dan hal baru yang berkembang, yang nantinya diharapkan terjadi *transfer of learning* melalui pelaksanaan pembelajaran yang mempunyai motivasi untuk berprestasi di kelas, yang pada akhirnya melalui pembelajaran bersama di madrasah hal tersebut akan berpengaruh pada seluruh guru yang menjadi anggota organisasi madrasah. Dan dalam konteks ini peran kepala madrasah akan menentukan pada terjadinya pembelajaran organisasi yang bila hal tersebut berlangsung secara berkesinambungan akan menjadikan madrasah sebagai organisasi pembelajar (*learning school*).

5.3.2.4 Bagi Peneliti

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan untuk penelitian yang relevan dikemudian hari. Untuk penelitian lanjutan, perlu dilakukan penelitian kinerja kepala madrasah dengan melibatkan variabel eksogenus lainnya di luar variabel kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi yang memiliki hubungan asimetris satu sama lain agar didapatkan variabel-variabel yang dominan dalam menentukan perubahan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja

kepala Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Deli Serdang. Selain itu, perlu diperbanyak sampel penelitian yang representatif terhadap Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara agar cakupan generalisasinya lebih luas dan terjangkau.

