

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Maslah**

Kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan madrasah, sehingga apabila kepala madrasah baik maka kemajuan madrasah akan tercapai, demikian juga sebaliknya. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di madrasah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di madrasah sesuai dengan yang diharapkan.

Paradigma baru dalam pendidikan menuntut adanya perbaikan dan perubahan pada setiap aspek baik sistem pendidikan secara internal maupun di eksternal sistem itu sendiri terutama relasinya dengan *stakeholder* termasuk kualifikasi kepala madrasah. Sebagaimana di tuangkan pada Peraturan menteri pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah yang dipertegas fungsi dan peran kepala madrasah dalam pendidikan. Penetapan standar bagi Kepala Madrasah menunjukkan bahwa upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan bersifat menyeluruh. Kepala madrasah sebagai *leader, manajer, supervisor, inovator, motivator, dan intreperneship* yang memiliki kepribadian serta jiwa sosial yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam rangka peningkatan profesionalitas guru dan mutu peserta didik yang ada di madrasah.

Penetapan standar kualifikasi kepala madrasah menunjukkan bahwa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar

Kinerja Kepala Madrasah, sebagai landasan untuk penilaian kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan bimbingan kepada guru, pelatihan, membimbing staf serta, mengembangkan kemampuan staf dalam memberikan layanan, mengikuti perkembangan IPTEK yang difungsikan untuk mendorong perbaikan pada layanan pendidikan, dan contoh mengajar yang mengambarkan wujud objektivitas kesadaran kritis dalam pendidikan. Adanya kebijakan tentang standar pada kepala madrasah merupakan wujud nyata dari upaya mendorong lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan seperti tercantum pada Pasal 4 UU Sisdiknas tahun 2003 yaitu:

Mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Penyelenggaraan serta tata kelola lembaga pendidikan di madrasah tidak dapat dilepaskan dari peran kepala madrasah sebagai penentu keberhasilan penyelenggaraan tata kelola pendidikan bermutu. Kepala madrasah adalah pengelola sumber daya manusia di madrasah dimana SDM merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi karena sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat menciptakan nilai pada titik temu diantara sistem implementasi strategi termasuk di lembaga kependidikan formal.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian Kęstutis Trakselys, dkk (2016) Kepala madrasah sangat penting untuk madrasah sukses dan reformasi pendidikan berkelanjutan, dan ada kebutuhan yang kuat bagi para pemimpin yang menunjukkan atribut utama dan kualitas profesionalisme. Dalam keadaan seperti

ini, Perhatian harus diberikan pada pelatihan profesional dan peluang pengembangan bagi para pemimpin madrasah serta pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya pemimpin madrasah hari ini memiliki untuk mengelola madrasah dengan sukses.

Hasil kajian secara empiris mengenai kinerja kepala madrasah di madrasah secara umum masih belum sesuai dengan harapan. Penetapan kualifikasi belum sepenuhnya diikuti dengan kualifikasi yang berkaitan dengan kemampuan manajerial dan kewirausahaan. Kepala Madrasah belum mampu menyusun perencanaan strategis madrasah untuk berbagai fungsi baik SDM atau pelayanan pelanggan jasa pendidikan. Pengembangan madrasah belum disesuaikan dengan kebutuhan baik kebutuhan pelanggan internal maupun eksternal. Kepemimpinan kepala madrasah belum mendorong tumbuhnya intelektualitas guna pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. Kepemimpinan perubahan menuju organisasi pembelajaran yang efektif dan efisien belum berjalan lancar terutama di madrasah-madrasah yang memiliki dukungan lemah terutama dalam sumber daya.

Hasil observasi pengawas madrasah di peroleh terhadap komitmen kerja sebagai manajer madrasah menunjukkan bahwa tingkat komitmen kerja para kepala madrasah untuk melaksanakan fungsinya sebagai manajerial perlu dilakukan evaluasi secara kini. Karena sebagian besar para kepala madrasah lebih banyak terlibat dalam urusan administratif. Kepala madrasah belum memiliki komitmen yang membantu bagaimana dirinya dapat berperan startegis untuk mengadakan perubahan pada sistem madrasah untuk menciptakan lingkungan dan budaya yang kondusif. Kepala madrasah fokus pada hal-hal administratif seperti administrasi

pengelolaan BOS dan laporan lainnya. Kepala madrasah kurang berperan sebagai manajer dan fokus pada hal-hal yang bersifat strategis maupun konseptual untuk perubahan sebuah madrasah yang lebih baik.

Beberapa hal yang menghambat tercapainya kinerja kepala madrasah antara lain rendahnya komitmen sebagai seorang manajer yang berperan untuk menghasilkan kinerja optimal pada aspek strategis seperti bagaimana menyebarkan visi dan misi kepada seluruh organisasi, menjadi suri tauladan atau mendorong kerjasama antar unit dalam organisasi. Seorang manajer adalah perencana pengembangan kurikulum di madrasah dengan perencanaan sesuai tujuan atau misi madrasah.

Pemerintah mencanangkan peningkatan mutu secara berkelanjutan termasuk mutu pendidikan di tingkat madrasah. Penetapan 8 (Delapan) standar dalam pendidikan merupakan salah satu wujud dari adanya orientasi terhadap mutu dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah menetapkan bahwa standar mutu digambarkan sebagai berikut: 1) Isi, 2) Proses, 3) Kompetensi lulusan, 4) Pendidik dan tenaga kependidikan, 5) Sarana dan prasarana, 6) Pengelolaan baru, 7) Pembiayaan pendidikan, dan 8) Standar penilaian. Isu strategis ini apabila dikelompokkan dalam pengelolaan pendidikan di MTs adalah mengenai mutu. Lee dan Manson (2014:825) bahwa *the global policy discourse is turning towards levelling up educational quality for all*. Mutu itu sendiri dipengaruhi oleh struktur seperti dikemukakan madrasah. Lee dan Manson (2014:825) mengemukakan bahwa struktur memiliki pengaruh terhadap kualitas pendidikan. Sebelumnya Aksu. A (2009:100) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan mutu penyelenggaraan pendidikan di Tingkat MTS. Ali, et.al (2010:89)

menegaskan bahwa kepemimpinan mutu di tingkat MTs antara lain terkait dengan kemampuan strategik, intervensi strategik dan kebijaksanaan seperti dikemukakan: *“wisdom, strategic intervention point and strategic competence which are pertinent for efficient and effective leadership in realizing the objectives of the National Education Master Plan”*. Menurut Mosadeghrad (2014:545) kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian mutu. Mutu menjadi orientasi nilai dalam penyelenggaraan pendidikan guna mendorong meningkatnya output berupa lulusan yang bermutu.

Persoalan tentang mutu yang menjadi isu strategis adalah berkaitan dengan kepala madrasah. Kondisi tersebut merupakan fenomena umum yang terjadi di Kabupaten Deli Serdang. Hasil wawancara dengan pengawas madrasah bahwa terdapat penilaian pengawas pada tahun 2016-2017 terhadap penilaian kinerja pengelolaan di MTs belum mengalami perubahan signifikan. Pada tahun 2017-2018 rata-rata pengelolaan baru mencapai 80 % atau meningkat dari tahun 2015 sebesar 84 % dengan nilai kualifikasi **B**. Simpulan penilaian pengawas diperlukan kompetensi kepala madrasah dalam mengelola administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah belum mengeluarkan kebijakan, prosedur, peraturan maupun rencana anggaran yang dapat mendorong perubahan serta penciptaan lingkungan yang kondusif. Kebijakan lebih banyak mengikuti kebijakan kepala madrasah terdahulu. Secara praktek, kinerja kepala madrasah pada fungsi perencanaan di tingkat madrasah dasar sering terabaikan. Kepala madrasah lebih memilih mengambil kebijakan populer terutama bagi kepala madrasah yang baru ditempatkan. Lemahnya perencanaan menyebabkan fungsi sebagai organisator

lembaga maupun evaluator menjadi lemah. Kepala madrasah sulit menerapkan fungsi-fungsi manajerial pada setiap fungsi manajemen terutama pada penciptaan lingkungan dan fokusnya sebagai manajer. Hasilnya kinerja kepala madrasah tidak sesuai dengan tujuan lembaga. Kinerja administratif berbeda dengan kinerja kepala madrasah secara faktual. Hal ini turut dipengaruhi adanya tuntutan terhadap peningkatan mutu madrasah dari para pelanggannya. Di sisi lain kepala madrasah terutama di madrasah berakreditasi B memiliki masalah seperti sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan.

Lemahnya kualifikasi dan kinerja kepala madrasah menyebabkan jumlah MTs di Kabupaten Deli Serdang terutama Madrasah yang berakreditasi B cukup signifikan. Kepala madrasah sulit mewujudkan nilai tambah dari para pendahulunya dan lebih terpacu pada urusan administratif. Padahal input siswa yang tidak terstandar, jumlah yang terlalu besar tidak seimbang dengan kemampuan madrasah terutama fasilitas dan sarana prasarana dapat mempengaruhi bagaimana kualitas madrasah dan pada akhirnya merupakan gambaran dari kinerja kepala madrasah.

Faktor yang menghambat pencapaian kinerja kepala madrasah adalah lemahnya kemampuan konseptual dan praktek sebagai manajer. Manajemen adalah praktek. konsep manajemen yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah belum tentu bisa di praktekan secara efektif dan efisien. Manajemen adalah seni dan ilmu pengetahuan. Tanpa kompetensi sebagai seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial serta memahami kurikulum dan aspek pendidikan maka sulit mewujudkan kinerja optimal seorang kepala madrasah. Sistem rekrutmen kepala madrasah yang didasarkan pada kompetensi belum

secara ideal di terapkan. Banyak terjadi kepala madrasah yang direkrut justru tidak mampu bekerja karena rendahnya kemampuan adaptif terhadap situasi di madrasah terutama bagi kepala madrasah yang muda. Sebagai manajer, seorang kepala madrasah memastikan bahwa setiap individu dalam lembaga bekerja sama dan bekerja untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah adalah mitra kerja guru pada saat melaksanakan fungsi sebagai tenaga pendidik, pimpinan tim kerja dari satuan pendidikan yang dikelolanya. Peran sebagai manajer tersebut cukup kontras dengan kenyataan yang terjadi di beberapa madrasah di Kabupaten Deli Serdang.

Hasil observasi pengawas di peroleh dari Bapak Drs. H. Ardon Suarsono bahwa dilihat kemampuan manajerial terutama pada fungsi evaluasi sangat lemah. Para kepala madrasah tidak dapat memberikan sanksi tegas terhadap guru yang sering datang terlambat maupun yang dinilai memiliki kinerja rendah menurut keluhan yang disampaikan baik oleh para siswa maupun sesama guru. kepala madrasah belum menempatkan diri sebagai tim kerja dan melakukan supervisi secara continue terhadap para guru. Peran kepala madrasah lebih banyak pada fungsi administratif pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan di madrasah.

Persoalan kinerja manajerial kepala madrasah kerap menjadi isu dalam sebuah lembaga. Penyelesaian masalah tersebut belum bersifat menyeluruh. Kepala madrasah adalah pimpinan lembaga yang dianggap memiliki kemampuan manajerial lebih baik dibanding para guru. Kepala madrasah memiliki budaya kerja yang berbeda dengan guru. Salah satu faktor yang menjadi penyebab kinerja kepala madrasah menurun maupun meningkat adalah motivasi kerja yang dimiliki. Motivasi merupakan aspek mental yang bersifat dinamis. Seorang kepala

madrasah yang memiliki motivasi berprestasi memiliki keinginan kuat untuk memperbaiki kondisi dimadrasahnyanya dan berusaha mengadakan perubahan pada setiap aspek yang mempengaruhi pembelajaran dan pengajaran.

Hasil penilaian kinerja kepala madrasah oleh pengawas Kabupaten Deli Serdang oleh Ibu Drs. Siti Maryam, MA didapatkan temuan bahwa 82 madrasah yang terakreditasi B di MTs Kabupaten Deli Serdang tidak menggunakan standar yang tinggi terhadap pencapaian kinerja guru maupun para siswa karena tidak tercapainya rasio jumlah guru dan siswa serta kelengkapan fasilitas yang ada di madrasah sebagaimana tertera pada lampiran. Ini menunjukkan bahwa kepala madrasah belum mampu mendorong perubahan pada proses belajar terutama dari kemampuan para penyelenggara pembelajaran. Penyelesaian masalah lebih pada aspek teknis dan tidak bersifat menyeluruh. Para kepala madrasah lebih memilih untuk menerima jumlah siswa secara maksimal dibandingkan dengan menetapkan standar input siswa, karena khawatir konflik dengan orang tua atau masyarakat. Artinya kepala madrasah belum memiliki kompetensi untuk berperan sebagai manajer madrasah dengan kompetensi yang melekat pada dirinya.

Hasil diskusi untuk membahas hasil penilaian kepala madrasah dalam forum pengawas binaan MTs di Kabupaten Deli Serdang yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2018 terungkap bahwa kualifikasi kepala madrasah berdasarkan latar belakang pendidikan belum diikuti dengan kemampuan praktis manajerial serta kepribadian yang dapat mempengaruhi perilaku guru dalam mengajar. Para kepala madrasah belum terbiasa untuk mengeksplorasi peluang-peluang yang dapat meningkatkan dukungan sumber daya bagi madrasah. Hanya sebagian kecil kepala madrasah yang mampu berinovasi baik dalam memberikan layanan jasa

pendidikan pada pelanggan internal maupun eksternal. Hasil penilaian dalam Forum KKPM Kabupaten Deli Serdang yang dilaksanakan secara terbatas adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2: Hasil diskusi dengan KPPM Terbatas Tentang Penilaian Kualifikasi Umum dan Kompetensi Kepala Madrasah**

No	Aspek Penilaian	Simpulan Hasil diskusi
1	Kualifikasi Akademik	Sesuai dengan kualifikasi akademik yang Dipersyaratkan
2	Kompetensi	
	a. Kepribadian	Kurang memiliki keinginan kuat dalam pengembangan diri terutama pada stabilitas emosi (pengendalian diri menghadapi masalah pekerjaan), berpandangan bakat dan minat sebagai faktor gen, kurang terbuka terhadap pengalaman yang direfleksikan
	b. Manajerial	Lemah dalam penyusunan perencanaan strategik terutama pada aspek analisi internal dan eksternal lembaga, lemah dalam Mengoptimalkan fungsi-fungsi pada lembaga terutama pemasaran dan informasi, serta keuangan.
	c. Kewirausahaan	Lemah dalam menciptakan inovasi dan mencari solusi terutama masalah kurang berfungsinya tata kelola keuangan.
	d. Supervisi	Kurang teratur terutama dalam hal waktu pemberian supervisi, terbatas pada aspek teknis bukan visi
	e. Sosial	Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial terhadap masalah sosial di madrasah. Memiliki tingkat kemampuan kerjasama yang lemah untuk kepentingan madrasah terutama penyediaan dukungan sumber daya

**Sumber: Hasil Penilaian dan Diskusi terbatas KKM Oktober 2017**

Berdasarkan tabel 1.2 di atas bahwa hasil diskusi menunjukkan bahwa kualifikasi akademik yang telah dimiliki belum diikuti dengan kompetensi umum sesuai ketentuan yang ada. Berdasarkan penilaian kinerja oleh dilakukan oleh pengawas binaan MTs Kabupaten Deli Serdang yang dilakukan terbatas pada

beberapa permasalahan yang terkait dengan kinerja kepala madrasah MTs Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3: Hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah**

No	Permasalahan Terkait Kinerja Kepala Madrasah	Rata-rata penilaian berdasarkan skala 1-5 Likert
1	Self Esteem	4
2	Komitmen	3
3	Motivasi	3
4	Kompensasi	2
5	Kinerja terhadap penciptaan lingkungan yang kondusif	3

**Sumber: Hasil PKKM oleh Pengawas di Kabupaten Deli Serdang 2017 (1= sangat rendah, 2= rendah, 3= kurang, 4= baik, 5 = sangat baik)**

Berdasarkan tabel 1.3 di atas bahwa hasil penilaian kinerja kepala madrasah tersebut di atas diketahui bahwa permasalahan kinerja kepala madrasah disebabkan oleh beragam faktor baik berasal dari diri sendiri maupun berasal dari lingkungan seperti beban kerja yang terlalu berat atau banyak. Selain sebagai manajer kepala madrasah kerap dibebani tugas administratif seperti beban penilaian kepala madrasah (penilaian kinerja kepala madrasah). Kompetensi sebagai seorang kepala madrasah yang memiliki tanggung jawab sebagai manajer yang harus berpikir bertindak sebagai seorang manajer, leader dengan visi dan misinya dalam pendidikan serta supervisor pendidikan bagi bawahannya belum sepenuhnya terbangun.

Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja pengawas di Kabupaten Deli Serdang terhadap praktek-praktek manajerial di madrasah. peran sebagai administrasi yang mengurus operasional sehari-hari masih menonjol dibandingkan dengan peran sebagai pemimpin yang memberikan visi kepada bawahannya dan bersama-sama menterjemahkan visi madrasah dalam kehidupan sehari-hari di madrasah. Supervisi tidak hanya dilakukan secara formal. Pelajaran dari seorang

pemimpin tidak hanya tentang bagaimana menginspirasi dan mengarahkan pengikut untuk mengadakan suatu perubahan. Pelajaran berharga dari seorang pemimpin adalah bagaimana proses dalam memperbaiki suatu kondisi yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan, belajar dari pengalaman, mengalahkan keterbatasan diri sendiri, melakukan refleksi secara kritis terhadap diri dan lingkungannya serta bagaimana menghargai kemenangan kecil namun berarti. Dalam prakteknya hanya sebagian kecil kepala madrasah yang mentransformasikan nilai-nilai sebagai seorang pemimpin kepada bawahannya. Terlebih kepemimpinan di madrasah silih berganti. Hal ini menyebabkan transformasi jarang terjadi. Transformasi memerlukan proses. Disisi lain praktek-praktek manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah lebih sebagai pelaksanaan dari kebijakan dinas pendidikan. Hanya sebagian kecil kepala madrasah yang memiliki pemahaman dan mengimplementasikan praktek-praktek manajerial sebagai sistem yang akan digunakan oleh madrasah siapapun kepala madrasah yang ditunjuk. Sistem tersebut dapat mengorganisasikan diri dan berelasi dengan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan organisasi.

Hasil konfirmasi terhadap Kepala Madrasah yang berada di sekitar Kabupaten Deli Serdang, diakui bahwa beban kerja tidak sesuai dengan fasilitas yang ada. Kepala madrasah di sekitar Kabupaten Deli Serdang sering menghadapi kesulitan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dan meningkatkan layanan kepada pelanggan utamanya karena kurangnya fasilitas yang ada. Instruksi dan kebijakan kepala madrasah kurang berjalan optimal di lapangan. Komitmen untuk menyelenggarakan pengajaran dan pengajaran bermutu tidak dapat diwujudkan dengan segera. Menciptakan budaya kerja untuk diri sendiri

terkadang terhambat masalah pekerjaan. Persoalan kinerja madrasah merupakan persoalan klasik yang belum tuntas dipecahkan. Sebagian besar menilai bahwa sebagai seorang manajer maka beban kerja kepala madrasah memang berat dan tidak seimbang dengan kompensasi yang diperoleh. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial, bisa berperan sebagai pemimpin dan siap melakukan supervisi.

Salah satu fenomena mengenai peran kepala madrasah sebagai administrator madrasah dasar adalah di Kabupaten Deli Serdang. Dengan keanekaragaman kualitas madrasah yang dinyatakan dalam bentuk akreditasi, tampak bahwa kepemimpinan kepala madrasah diasumsikan perlu ditingkatkan. Tuntutan masyarakat terhadap mutu yang dibuktikan dengan peroleh akreditasi merupakan bentuk tantangan yang dihadapi kepala madrasah. Mutu madrasah menjadi tuntutan yang perlu direspon secara positif oleh kepala madrasah. Para siswa memerlukan suasana belajar yang kondusif, akses pendidikan yang terbuka dan adil serta masyarakat bisa mengakses pendidikan tanpa terbatas oleh sistem birokrasi madrasah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari instansi terkait yaitu Kemenag Kabupaten Deli Serdang diperoleh gambaran mengenai akreditasi MTs sebagai berikut:

**Tabel 1.4: Akreditasi MTS di Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara**

No	Ketua Sub Rayon MTS Kabupaten Deli Serdang	Akreditasi				
		A	B	C	D	Belum
1	Lubuk Pakam	1	15	-	1	3
2	Tanjung Morawa	5	10	1	-	4
3	Hamparan Perak	1	17	2		4
4	MTS Alwasliyah Tembung	4	19	4	-	2
5	MTS Amaliyah Tanjung Gusta	2	10	1	-	2
6	MTS Alwasliyah 22 Galang	4	5	1	-	1
7	MTS Alwasliyah PancurBatu	1	7	-		4
<b>Jumlah</b>		<b>18</b>	<b>82</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

**Sumber: Sumber: Mapenda Kabupaten Deli Serdang 2018**

Berdasarkan tabel 1.4 di atas tersebut diketahui bahwa hampir seluruh MTs yang tersebar di Kabupaten Deli Serdang memiliki Akreditasi B dan hanya sebagian kecil yang memiliki status A. Kondisi ini kurang baik mengingat akreditasi A merupakan wujud madrasah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan utamanya. Pada umumnya madrasah berakreditasi A memiliki pelayanan yang lebih baik karena ditunjang dengan fasilitas serta keberadaan guru yang kompeten. Disisi lain rasio antara murid dan guru masih perlu ditingkatkan agar proses belajar dapat berlangsung lebih optimal misalnya dengan peningkatan ruang kelas atau pembatasan jumlah siswa. Upaya untuk meningkatkan status dari akreditasi B merupakan tantangan kepala madrasah bahkan ada madrasah MTS berakreditasi B dengan jumlah siswa 980 serta jumlah pendidik dan tenaga kependidikan sebanyak 20 orang. Kepala madrasah akan sulit mengenal siswanya dengan jumlah yang tidak sesuai dengan kondisi madrasah. Kondisi ini kurang baik ditinjau dari kemampuan madrasah dalam memberikan layanan kepada siswa. Jumlah siswa tidak seimbang dengan fasilitas, sumber belajar yang tersedia, jumlah guru. Kepala madrasah akan mengalami kesulitan untuk mengoptimalkan peran sebagai manajer madrasah yang bertanggung jawab menyediakan lingkungan

belajar yang kondusif karena keterbatasan ruang kelas, sarana serta anggaran dan guru.

Kepala madrasah menentukan keberhasilan penyelenggaraan madrasah. Hal ini seperti dinyatakan Zame et al (2008:116) bahwa: *“this, school effectiveness reflects head teacher effectiveness without effective basic school leadership, the chances of systemic educational reform leading to a quality education system will more likely than not remain elusive”*

Mengenai kepemimpinan Alan Tucker dalam Syafarudin (2002:49) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Tabrani Rusyan (2000:97) mengungkapkan bahwa: kepemimpinan kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Menurut Pidarta (2009:13), peran kepala madrasah tidak terbatas hanya sebagai pemimpin tapi lebih dari itu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat dan sebagai supervisor. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidik, kepala madrasah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* (EMASLIM).

Kepala madrasah merupakan manajer sekaligus pendidik yang memiliki peran strategis mendorong keberhasilan dan mutu lembaga pendidikan. Kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru

untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti : KKM, K3M, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di madrasah dituntut untuk mampu : 1) mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah, 3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, 4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, 5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, 6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala Madrasah sebagai manajer madrasah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen madrasah yang efektif. Adapun sebagai manajer terdepan kepala Madrasah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam

program-program madrasah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang.

Seorang kepala madrasah, konteks MPMBS, dituntut untuk memiliki kemampuan: 1) menjabarkan sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, 2) kepala administrasi, 3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan 4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala madrasah bertugas untuk membangun manajemen madrasah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan madrasah.

Salah satu faktor yang menjadi sorotan berdasarkan hasil penelitian data yang dirilis oleh UNESCO dalam *Education for All Global Monitoring Report* (EFA-GMR), Indeks Pembangunan Pendidikan Untuk Semua atau *The Education for All Development Index* (EDI) Indonesia tahun 2014 berada pada peringkat 57 dari 115. (<https://www.kemendiknas.go.id/artikel/indonesia-peringkat-ke-57-edi-dari-115-negara-tahun-2014>. diakses Tanggal 24 November 2018). Saat ini Indonesia berada di posisi 108 di dunia dengan skor 0,603. Secara umum kualitas pendidikan di tanah air berada di bawah Palestina, Samoa dan Mongolia. Hanya sebanyak 44% penduduk menuntaskan pendidikan menengah. Sementara 11% murid gagal menuntaskan pendidikan alias keluar dari madrasah. (<https://www.dw.com/id/rangking-pendidikan-negara-negara-asean/g-37594464>.

diakses tanggal 24 November 2018). Kedudukan madrasah yang sangat strategis dalam kehidupan masyarakat tidak terlepas dari fungsi madrasah sebagai lembaga konstruktif bagi masyarakat yang berperan dalam menentukan perkembangan masyarakat dimasa depan perlu dikelola oleh kepala madrasah yang memiliki kualitas manajerial yang tepat. Kepala madrasah bertanggungjawab untuk mengimplementasikan kebijakan melalui sistem pendidikan dimadrasah guna mewujudkan madrasah bermutu.

Kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2010:82), kepala madrasah berperan sebagai manager, sebagai pemimpin, dan sebagai pendidik. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah berfungsi: 1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat, penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; 2) memberi bimbingan, mengarahkan serta memberi inspirasi bagi para guru, staf dan siswa demi kemajuan madrasah. Selanjutnya Mulyasa (2005:98) mengatakan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya harus mampu melaksanakan pekerjaan dan berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di madrasah. Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menyebabkan kinerja kepala madrasah merupakan sesuatu yang dapat diukur dan diamati melalui tugas-tugas yang diembannya.

Menurut Elmore, Friesen & Jacobsen, Hattie, Leithwood, dan Marzano (dalam Dharma, 2010:52) peran kinerja kepala madrasah pada abad 21 lebih banyak berpartisipasi pada pembelajaran, yaitu 91%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah punya andil cukup besar dalam peningkatan mutu pendidikan di

madrrasah. Dengan demikian meningkatkan kompetensi kinerja kepala madrasah mutlak harus dilakukan.

Hasil penelitian Eyal & Roth (2010:256-275) di Israel menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap motivasi guru. Keberhasilan menciptakan suasana yang mendukung terhadap proses pembelajaran maupun interaksi antara para guru dan staf akan mempermudah pencapaian tujuan madrasah. Peran kepala madrasah tidak hanya pada level organisasi, kepala madrasah turut menentukan bagaimana kinerja individu melalui pengambilan keputusan sebagai kepala madrasah. Sementara Hasil analisis Ozge E Oztekin, dkk (2017:57) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif tingkat menengah terhadap komitmen organisasi. Lebih lanjut hasil analisis H. Hulpia, dkk (2016:2) mengungkapkan bahwa kehadiran tim kepemimpinan dan jumlah dukungan kepemimpinan memainkan peran kunci positif signifikan dalam memprediksi komitmen organisasi guru. Juga, pengambilan keputusan partisipatif, dan distribusi fungsi kepemimpinan yang mendukung memiliki dampak positif yang signifikan terhadap guru komitmen berorganisasi. Sebaliknya, distribusi fungsi kepemimpinan pengawasan, dan pengalaman kerja guru memiliki dampak negatif yang signifikan.

Hasil penelitian Drivers (2003) di Amerika Serikat menunjukkan bahwa kinerja kepala madrasah sangat strategis dalam pengembangan madrasah seperti disampaikan "*Recognizing that the work of principals is central to school improvement*" dalam temuannya bahwa perlunya suatu kebijakan yang akuntabel, dapat mendorong motivasi kepala madrasah, kebijakan harus didasarkan penilaian hati-hati agar kepala madrasah termotivasi menuju tujuan pendidikan. Kebijakan

mendorong akuntabilitas untuk perubahan madrasah serta pentingnya pengembangan profesional kepala madrasah. Hasil menunjukkan bahwa dua aspek penting yang terkait dengan kinerja yaitu motivasi dan kompetensi profesional merupakan faktor penting yang menunjukkan kinerja kepala madrasah.

Sementara hasil penelitian Arman, dkk (2016:56) menunjukkan bahwa kompetensi madrasah diprediksi melalui lima indikator. 1) dimensi pembelajaran dan pencapaian; 2) kepemimpinan instruksional; 3) manajemen lingkungan belajar; 4) tanggung jawab untuk belajar dan penilaian; dan 5) kepribadian sosial. Dimensi kepemimpinan instruksional sangat berkontribusi pada kompetensi kepala madrasah dan pengawas. Secara umum, kompetensi kepala madrasah, kompetensi pengawas madrasah, pekerjaan guru motivasi, dan kinerja guru berada di kategori menengah. Namun, khusus Perhatian diperlukan untuk meningkatkan kepribadian sosial serta penelitian dan pengembangan pengawas madrasah. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi dari kepala madrasah secara positif mempengaruhi motivasi kerja guru. Kepala madrasah kompetensi secara positif mempengaruhi kinerja guru. Kompetensi madrasah pengawas berdampak positif terhadap motivasi kerja guru. Selain itu, kompetensi pengawas madrasah secara positif mempengaruhi kinerja guru di Indonesia.

Peran kepala madrasah pada tingkat pendidikan menengah lebih kompleks dan tidak hanya sebagai manajer. Dinamika perubahan lingkungan serta tuntutan terhadap kinerja kepala madrasah perlu dikelola dengan baik. Oleh karena itu kepala madrasah dituntut menghasilkan kualitas kinerja dengan mendorong meningkatnya atribut-atribut yang menggambarkan terbentuknya kinerja tinggi

seperti kompetensi, kompensasi, komitmen dan motivasi yang berorientasi pada kinerja kepala madrasah. Beragam faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja kepala madrasah akan berimbas pada efektivitas madrasah. Kepala madrasah yang tidak mampu menampilkan kualitas kinerja optimal sulit mewujudkan mutu dalam pendidikan. Kinerja kepala madrasah merupakan gambaran kualitas hasil kerja yang ditunjukkan dengan pencapaian visi, misi dan madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP. 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa kinerja kepala madrasah belum optimal, sehingga persoalan kinerja kepala madrasah menjadi perhatian yang cukup serius oleh Kementerian Agama Kab. Deli Serdang. Keberhasilan sebuah madrasah tentunya tidak lepas dari adanya peran kepala madrasah dalam upaya memajukan dan mencapai keberhasilan sebuah madrasah, maka bagaimana kinerja kepala madrasah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki juga menarik untuk diteliti.

Hal lain dibuktikan dari hasil observasi yang dilakukan penulis di Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta di Kab. Deli Serdang dan hasil wawancara penulis dengan guru-guru, pada oktober 2018 masih didapati Kepala madrasah yang hadir di madrasah lewat dari jam masuk madrasah. Kepala madrasah sering tidak berada di tempat pada waktu jam belajar berlangsung, dengan berbagai alasan atau keperluan antara lain; 1) urusan ke Kemenag, 2) menghadiri rapat-rapat, 3) apakah rapat interna dengan yayasan, 4) banyak tugas

kuliah dikampus; dan 5) rapat bulanan yang diadakan oleh Kelompok Kerja Kepala madrasah atau rapat yang berkaitan dengan organisasi (KKKM).

Disamping masalah tersebut kepala madrasah keluar untuk urusan atau tugas lainnya. Rata-rata kepala madrasah tidak kembali lagi ke madrasah apabila sudah pergi keluar, hal ini disebabkan karena jam belajar di madrasah yang sangat singkat. Jadi kalau dihitung secara umum jam kerja kepala madrasah rata-rata berkisar tiga jam/hari. Selain beberapa alasan di atas, ada lagi hal-hal yang menyebabkan kinerja kepala madrasah belum sebagaimana yang diharapkan yaitu kepala madrasah memiliki urusan urusan pribadi yang dilakukan pada saat jam belajar berlangsung seperti urusan keluarga, menghadiri pesta atau kemalangan atau sakit. Hal ini menyebabkan kepala madrasah tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Kepala madrasah seperti jarang atau bahkan tidak melakukan kegiatan supervisi kepada guru-guru. Kepala madrasah tidak pernah mengontrol waktu dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, tidak memeriksa administrasi kelas guru dan memeriksa kehadiran anak didik yang pada akhirnya juga selalu terlambat dalam mengirimkan laporan ke Kemenag.

Kualitas kepala madrasah sebagai pengambil keputusan baik administratif maupun strategis (perencanaan strategis dalam mewujudkan visi dan misi) akan terlihat sebagai berikut: 1) kepemimpinan dalam pengajaran, 2) iklim madrasah yang diciptakan, 3) administrasi sumber daya manusia, 4) evaluasi terhadap guru, 5) manajemen operasional madrasah, 6) komunikasi dan hubungan dengan lingkungan sekitar, 7) profesionalitas untuk mendorong kesuksesan seluruh siswa berdasarkan nilai-nilai etika, dan 8) keadilan dan integritas serta bagaimana pencapaian prestasi siswa secara keseluruhan. Kepala madrasah adalah manajer

yang perlu berpikir, bertindak dan bersikap sebagai manajer madrasah. Efektivitas kepala madrasah dinilai oleh sejauhmana pengembangan dan pelaksanaan rencana strategis madrasah dilakukan, bagaimana kualitas lulusan serta bagaimana kepemimpinan mendorong interaksi guru dan siswa sesuai dengan tujuan pembelajaran hal ini seperti dijelaskan Akpan dan Archibong (2012:235-245) bahwa: ” *The ability of the school administrator to perform his leadership role effectively could be influenced by the way he perceives himself*”. Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap perencanaan sampai dengan evaluasi mulai dari aspek teknis maupun strategis madrasah.

Peran manajer merupakan peran yang cukup sulit secara praktek. Kepala madrasah lebih banyak disibukan dengan peran administratif dan menempatkan proses pengambilan keputusan yang lebih terfokus pada kepala madrasah. Melibatkan seluruh guru dalam proses pengambilan keputusan jarang dilakukan. Proses rapat dalam pengambilan keputusan strategis lebih banyak digunakan sebagai proses untuk melegitimasi keputusan kepala madrasah. Kepala madrasah seyogyanya berbagi kepemimpinan baik dengan guru maupun dengan tenaga kependidikan. Kepala madrasah dianggap memiliki kinerja yang rendah pada saat tidak mampu menciptakan kualitas pengajaran melalui monitoring pengajaran serta supervisi kepada guru. Salah satu faktor yang menjadi sorotan berdasarkan hasil penelitian Badan Unesco (2013) di Indonesia adalah kualitas tenaga kependidikan. Kepala madrasah seyogyanya mampu merancang sistem yang dapat meningkatkan kualitas tenaga pendidikan melalui supervisi dan kemampuan manajerial pada bidang SDM. Seperti dijelaskan Krüger and Scheerens (2012:19)

bahwa: “*The conceptions of leadership presented so far assume leaders to have both practical and formal means for guiding their subordinates appropriately*”.

Kinerja kepala madrasah pada dasarnya tidak berdiri sendiri dan hanya ditunjang oleh kompetensi. Kualitas kinerja kepala madrasah dihasilkan dari beberapa faktor baik individu, lingkungan eksternal maupun kondisi sistem yang diterapkan di madrasah. Kepala madrasah memiliki peran untuk mendorong profesionalitas guru sebagai wujud kerja kepala madrasah pada kepemimpinan pengajaran dan administrasi SDM serta evaluator guru. Tantangan pengelola madrasah semakin berat seiring dengan meningkatnya perubahan dan tuntutan dalam pendidikan.

Coquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson (2015:1-11) dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karekteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan. Berdasarkan model ini diperlihatkan bahwa budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi langsung terhadap motivasi kerja, sedangkan terhadap kinerja merupakan pengaruh tidak langsung. Gibson, dkk (2006:56), memberikan gambaran lebih rinci dan secara komprehensif dalam model proses kinerja

menegaskan bahwa faktor motivasi, kompensasi dan kompetensi kerja sebab munculnya kinerja yang berasal dari kelompok dan organisasi. Sementara itu Armstrong, (2010:134) dalam model kinerja menempatkan kinerja, komitmen dan kompensasi sebagai salah satu aspek pada *personal factors*, yang dianggap secara langsung turut mempengaruhi kinerja. Berdasarkan pandangan Colquit, Gibson maupun Armstrong di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi menjadi variabel penentu baru upaya meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Budaya organisasi juga menjadi faktor penentu komitmen organisasi maupun kinerja. Mulyana, (2003:18) memberi gambaran bahwa budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarkhi, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting, disamping mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Lunenburg dan Ornstein, (2004:90) menegaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, keefektifan organisasi, proses struktural organisasi serta banyak proses manajemen atau administrasi lain seperti motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.

Dalam kaitanya dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Robbins dan Coulter, (1990:82-84) juga mengemukakan pandangan yang sama bahwa budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Hasil penelitian yang dilakukan Robert Kretner dan Kinicki, (2004:144) menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian ini juga memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover pegawai, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi. Berdasarkan teori dan beberapa hasil penelitian di atas, jelas menunjukkan bahwa budaya organisasi dan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja.

Selain budaya organisasi, kompetensi kerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepala madrasah, kinerja mempunyai hubungan dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi kerja, sikap dan tindakan. Kompetensi merupakan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau

peran tertentu secara efektif. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kerja, dan program pengembangan sumber daya manusia. Kompetensi bukan sekedar pengetahuan dan ketrampilan. Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks. Apabila kompetensi, sikap, dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat di prediksikan bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain faktor budaya organisai, kompetensi kerja juga dianggap turut mempengaruhi kinerja. Spencer dan Spencer (1993:34-39) menegaskan bahwa kompetensi kerja memberikan sumbangan kepada 5 karakteristik kompetensi kerja yaitu; 1) kompetensi; 2) Sifat; 3) konsep diri; 4) pengetahuan; dan 5) keterampilan. Komponen lainnya yang di pengaruhi kompetensi kerja adalah kinerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Mc. Clelland dalam Sedarmaynti, (2011:127) menggambarkan bahwa kompetensi kerja adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Sementara Wibowo, (2007:323) memberi gambaran bahwa kompetensi kerja suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian Oluremi (2013:78) terhadap kepala madrasah menengah di Negeria menunjukkan bahwa kemampuan profesionalitas dalam adminstrasi menyebabkan kepala madrasah tidak mampu merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan anggaran madrasah. Ditegaskan bahwa Kepala Madrasah merupakan penentu keberhasilan madrasah. Tantangan abad ke-21 di sektor

pendidikan menuntut kepala madrasah pendidikan mampu menghadapi pengalaman baru, melakukan, tindakan, mencegah krisis serta mengatasi kesulitan atau hambatan. Kepala madrasah dituntut memberikan sumbangan positif yang signifikan untuk pengembangan pendidikan secara nasional dengan cara meningkatkan kemampuan profesionalnya. Hal ini di ungkap Hasil temuan Fitriani, (2017:29) menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kinerja warga organisasi (OCB), kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki pengaruh positif dan signifikan pada produktivitas kerja pegawai.

Dengan melihat konsep di atas bahwa kompetensi kerja kemampuan seseorang dalam bekerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka melaksanakan tugasnya.

Kompensasi faktor yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepala madrasah. Pegawai mengharapkan kompensasi yang layak agar pegawai tersebut dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menurut Hasibuan (2012:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut adalah: 1) menghargai prestasi kerja; 2) kepuasan kerja; 3) pengadaan efektif; 4) motivasi; 5) disiplin; dan 6) menjamin keadilan. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kinerja mereka, kompensasi diberikan secara langsung maupun tidak langsung yang adil kepada pegawai atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kompensasi

dibutuhkan perusahaan manapun untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah. Bentuk dari kompensasi adalah kompensasi financial dan kompensasi non-financial, kompensasi financial adalah: 1) gaji; 2) tunjangan; 3) komisi; dan 4) bonus. Sedangkan kompensasi non-financial diantaranya: 1) pelatihan; 2) tanggung jawab; 3) wewenang; 4) penghargaan atas kinerja; dan 5) lingkungan kerja yang mendukung. Kompensasi biasanya diberikan untuk menarik pegawai yang cakap dan berkualitas dalam organisasi, mendorong kepala madrasah untuk berprestasi, mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia, menjamin keadilan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, meningkatkan efisiensi administrasi serta meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini di tunjukkan hasil Hasi penelitian Achmad, (2017:105) menyatakan kontribusi positif kompensasi untuk kinerja dan kontribusi positif simultan dari gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial kepala madrasah, dan kompensasi untuk kinerja pegawai. Studi ini merekomendasikan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan perhatian pada gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan kompensasi.

Kompensasi itu sendiri juga merupakan salah satu factor yang dianggap turut mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada kompensasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Disamping itu pemberian kompensasi oleh pimpinan atau yayasan secara insentif juga sangat diperlukan dalam rangka menggerakkan, mengenal, dan melaksanakan pembinaan para bawahannya. Kompensasi memiliki hubungan dengan kinerja organisasi.

Sistem kompensasi dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawainya, meningkatkan prestasi dan motivasi kerja. Kompensasi merupakan instrumen bagi agar anggota organisasi berbuat sesuai dengan keinginan perusahaannya. Melalui kompensasi organisasi bisa mengelola program kerja. Organisasi memberi imbalan atas perilaku dan hasil kinerja anggota organisasi yang secara simultan bergerak untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi dapat diartikan sebagai reward atas kontribusi pegawai dalam suatu organisasi yang diberikan guna mengetahui kebutuhan pegawai suatu lembaga seperti disampaikan Shield (2007:30) menyatakan bahwa:

*A reward may be anything tangible or intangible that an organization provides to its employees either intentionally or unintentionally in exchange for the employee's potential or actual work contribution and to which employees as individuals attach a positive value as a satisfier of certain self-defined needs.*

Sementara Rivai dan Sagala (2010:741) kompensasi adalah sesuatu yang diterima sebagai pengganti kontribusi jasa. Penentuan kompensasi tidak hanya memperhatikan manusia sebagai modal. Dalam pandangan humanistik, penentuan kompensasi didasarkan pada upaya untuk memenuhi kebutuhan para pegawai baik fisik maupun psikis. Dalam perspektif mekanistik penentuan kompensasi didasarkan pada nilai yang diperoleh lembaga dengan nilai output hasil kerja. Pandangan tersebut dinilai terlalu mekanistik dan kurang menempatkan manusia sebagai modal yang perlu dipelihara baik motivasi maupun kebutuhannya. Modal manusia merupakan sekumpulan dari integritas resources yang berada di sekitar anggota organisasi. Seperti yang diungkapkan hasil penelitian Izaak Hendrik Wenno, (2017:233) menyatakan bahwa antar antara

kompensasi dengan kinerja memiliki korelasi tinggi dan kombinasi kepemimpinan manajerial dan kompensasi dengan kinerja ada korelasi yang sangat tinggi.

Pemberian kompensasi terkait dengan upaya untuk membangun kinerja termasuk mempertahankan para pegawai yang memiliki bakat. Arguden (2013:122.) menyatakan bahwa:

*Establishing the right executive compensation system. choosing the key performance indicators, establishing thresholds, targets and maximums, and making fair judgments of management performance are among the key challenges of boards of directors. Attracting retaining and motivating a strong and effective executive team is critical for the success of the corporation. A key tool in doing so is the executive compensation system.*

Tanpa adanya sistem kompensasi yang tepat maka sulit mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Ims et al (2014:43) pemberian kompensasi tidak hanya bertujuan untuk mengarahkan perilaku agen agar sesuai dengan harapan. Pemberian kompensasi terkait dengan isu etika seperti dinyatakan: *Also, the relationship of executive compensation to instances of unethical behavior or outcomes has received considerable attention*".

Motivasi kerja itu sendiri merupakan salah satu faktor yang dianggap turut mempengaruhi kepuasan kerja dan disiplin kerja. Munandar, (2006:323) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Robbins, (2006:208) memberikan definisi motivasi kerja sebagai bentuk kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sedangkan Wagner dan Hollenbeck, (2009:82) seseorang yang

termotivasi untuk bekerja akan terus ingin belajar mengetahui hal-hal baru untuk meningkatkan performa kerjanya.

Antoni dalam Brahmasari dan Suprayetno, (2008:126) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Motivasi menjadi pendorong kepala madrasah melaksanakan suatu pekerjaan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika kepala madrasah yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula dan sudah barang tentu akan berdampak pada kerjanya. Dengan demikian, apabila motivasi kerja ditingkatkan, baik motivasi internal maupun eksternal, maka kinerja pun akan mengalami peningkatan. Untuk itu, motivasi kerja kepala madrasah perlu dibangkitkan agar kepala madrasah dapat menghasilkan keefektifan kerja yang terbaik dan itu menjadi bagian penting dari tugas seorang pemimpin, Sulistyorini, (2009:169) menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Ermayanti, (2001:4) juga mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari

lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini, pemberian motivasi kerja harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh kepala madrasah, karena motivasi kerja tidak dapat diberikan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Secara teori tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan fungsi administratif terutama pada kurikulum dan pengajaran akan mempengaruhi bagaimana pengelolaan madrasah. Hal ini diungkapkan oleh Glesser dalam Hoy dan Miskel, (2014:102) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Loyalitas yang tinggi kepada atasan atau pimpinan biasanya dengan menunjukkan: 1) kepatuhan, 2) rasa hormat, 3) kesetiaan serta, 4) disiplin diri yang tinggi. Angle dan Perry, Bateman, Mathieu, Zajak dan Stresser dalam Muchinsky (1993:286-288) menyimpulkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi: 1) lebih mampu menyesuaikan diri; 2) jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit; 3) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai; 4) kepuasan kerja lebih tinggi. Seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*selfdevelopment*), dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi (madrasah) akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik. Sebagaimana hasil penelitian Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti, (2017:87) secara empiris menunjukkan bahwa semua komitmen organisasi subskala (afektif, normatif, dan keberlanjutan) memiliki dampak signifikan pada dimensi kinerja,

kontekstual dan kinerja tugas. Sementara hasil penelitian Saimir Suma, (2013:98) Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan dan kepuasan membayar berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai. Mereka punya tinggi tingkat komitmen dan kepuasan organisasi dengan pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, rekan kerja dan peluang untuk promosi. Dengan demikian bahwa komitmen kerja yang tinggi yang dimiliki kepala madrasah diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pada gilirannya meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Memiliki kemampuan manajerial yang baik akan tergambar dari adanya motivasi dan kompetensi serta komitmen pada aspek nilai dan moral bukan pada nilai materi yang diperoleh jika berkomitmen. Semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi perbaikan pada layanan madrasah terhadap pelanggannya. Keberhasilan kepala madrasah sebagai manajer berawal dari kemampuannya menciptakan visi madrasah dan menyebarkannya. Kepala madrasah adalah komunikator yang ulung baik kepada internal maupun eksternal termasuk dalam menyebarkan visi dan misi madrasah.

Kedudukan pengetahuan yang diperoleh melalui penelitian ini dalam bidang administrasi sangat strategis. Madrasah menengah merupakan penentu pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Keberhasilan mengelola proses belajar melalui kurikulum dan pengajaran akan mempengaruhi bagaimana pendidikan pada tahap selanjutnya. Hasil penelitian yang dilakukan Rochana (2015:123) mengenai kepemimpinan kepala madrasah kinerja menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Artinya bahwa peran pemimpin perlu dievaluasi bukan pada keterlibatannya dalam

proses pengajaran tapi lebih pada bagaimana kepala madrasah mendukung praktek-praktek pengajaran terbaik dan membangkitkan kemampuan guru untuk memimpin. Kepala madrasah perlu mengarahkan guru melalui instruksinya agar terwujud lingkungan belajar yang berorientasi pada prestasi baik guru maupun siswa. Sementara Hasil penelitian Yi-Gean Chen, (2017:65) menunjukkan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta kinerja mengajar guru tidak memiliki perbedaan yang signifikan, namun kepala madrasah swasta lebih baik dari kepala madrasah negeri dalam menunjukkan berbagai perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan di depan umum dan madrasah swasta berbeda. Bagaimana perilaku kepemimpinan ditunjukkan di madrasah negeri dan swasta? Kepemimpinan instruksional madrasah umum dan kepemimpinan delegatif dapat lebih efektif ditingkatkan kinerja mengajar guru. Kepala madrasah swasta harus mengadopsi kepemimpinan berorientasi simbol untuk meningkatkan kinerja mengajar guru.

Permasalahan kinerja kepala madrasah perlu dilakukan secara ilmiah, Hasil penelitian akan mendorong upaya-upaya perbaikan pada level kepala madrasah. Tanpa adanya penelitian mengenai aspek-aspek yang terkait dengan kinerja kepala madrasah maka sulit untuk merumuskan sebuah penyelesaian terhadap permasalahan-permasalahan dimadrasah. Kinerja kepala madrasah tidak hanya dapat diukur dengan pencapaian prestasi bagi para siswa. Nilai sebenarnya kinerja kepala madrasah adalah bagaimana seorang kepala madrasah berpikir, dan bertindak layaknya seorang manajer yang bekerja secara efisien dan efektif terutama dalam pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan madrasah.

Memahami fenomena di atas bahwa kinerja madrasah di Madrasah Tsanawiyah dan Negeri di Kab. Deli Serdang ini dapat dilakukan eksplorasi

terhadap beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah secara empiris dan konseptual, sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, diduga variabel budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Hasil analisis terhadap model kinerja Colquit, Gibson, Amstrong, Williems dan Elliot sebagai model teori applied menunjukkan sejumlah perbedaan, pertentangan dan lingkup pembahasan yang tidak sama. Hal ini telah mengundang sejumlah pertanyaan tentang ditemukannya kesenjangan pada model-model kinerja tersebut.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah, sehingga di identifikasikan masalahnya sebagai berikut: 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompensasi ?, 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ?, 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi ?, 4) Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kompensasi ?, 5) Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ?, 6) Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi ?, 7) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 8) Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 9) Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 10) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 11) Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 12) Apakah supervisi berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 13) Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung

terhadap kinerja ?, 14) Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 15) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi ?, 16) Apakah kompetensi manajerial kepala madrasah berpengaruh langsung terhadap kinerja ?, 17) Apakah komunikasi organisasi kepala madrasah berpengaruh langsung terhadap kinerja ?.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah sebagaimana diuraikan dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah, dilakukan pembatasan masalah. Adapun alasan objektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan masalah adalah tujuan dan manfaat penelitian yang diharapkan, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis. Selain itu, keterbatasan waktu, biaya, dan peralatan yang diperlukan untuk penelitian merupakan alasan subjektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan penelitian.

Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi hanya meneliti variabel budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang. Sesuai dengan variabel penelitian, peneliti akan meneliti pengaruh budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah. Dengan demikian, variabel eksogenusnya terdiri dari budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi, sedangkan variabel endogenusnya adalah kinerja kepala madrasah Tsanawiyah. Untuk itu variabel kinerja kepala madrasah yang diteliti difokuskan pada kinerja kepala madrasah Tsanawiyah yang dipimpinnya pada saat penelitian dilakukan.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model kinerja kepala madrasah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus yang adaptif di diimplementasikan pada Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
3. Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kompensasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
5. Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
7. Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.

9. Apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
10. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
11. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
12. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi serta menganalisis tentang:

1. Bagaimana model kinerja kepala madrasah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variable eksogenus dengan variable endogenus yang adaptif di diimplementasikan pada Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Deli Serdang.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompensasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
3. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap kompensasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
5. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.

6. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
7. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
9. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
10. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
11. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.
12. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Deli Serdang.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

#### **a. Secara Teoretis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja kepala madrasah Tsanawiyah.

2. Untuk menemukan informasi tentang pengaruh budaya organisasi, kompetensi kerja, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah.
3. Untuk menambah khasanah peneliti tentang pengaruh kompetensi, kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja kepala Tsanawiyah.

**b. Secara Praktis**

1. Sebagai bahan masukan bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara tentang kinerja kepala madrasah Tsanawiyah di lingkungannya.
2. Sebagai bahan masukan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang bagaimana cara meningkatkan kinerja kepala madrasah Tsanawiyah di lingkungannya.
3. Sebagai bahan evaluasi bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang dan sekaligus sebagai pertimbangan dalam mengangkat kepala madrasah di lingkungannya.
4. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekdi Bidang Pendidikan Madrasah di Kementrian Agama Kabupaten Deli Serdang untuk memperbaiki kinerja Kepala MadrasahTsanawiyah pada masa yang akan datang.
5. Sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu manajemen pendidikan.