PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI MIN YOGYAKARTA I

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh

Gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam

Disusun oleh:

MUHAMMAD IKROM KARYODIPUTRO

NIM : 09480105

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2013

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Ikrom Karyodiputro

NIM : 09480105

Prodi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Judul Skripsi : Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Peningkatan Kinerja Guru di MIN Yogyakarta I

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan skripsi saya ini adalah asli hasil karya atau penelitian sendiri bukan plagiasi dari hasil karya atau penelitian orang lain.

Demikan surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat diketahui oleh anggota dewan penguji.

Yogyakarta, 12 Juni 2013

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL

E245FABF701838751

ENAM RIBU RUPIAH 6000 DJP

Muhammad Ikrom Karyodiputro

NIM. 09480105

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga FM-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir
Lamp : 3 (tiga) eksemplar skripsi

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga
di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, menelaah, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Ikrom Karyodiputro
NIM : 09480105
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Judul Skripsi : **PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI MIN YOGYAKARTA I**

sudah dapat diajukan kepada Program Studi PGMI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Pendidikan Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi/tugas akhir tersebut di atas dapat segera diujikan/dimunaqosyahkan. Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 12 Juni 2013
pembimbing

Lailatu Rohmah, M.S.I.
NIP. 19840519 200912 2 003

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR
Nomor : UIN.02/DT/PP.01.1/0218/2013

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul :

PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI MIN YOGYAKARTA I

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Muhammad Ikrom Karyodiputro
NIM : 09480105
Telah dimunaqasyahkan pada : Hari Rabu, 26 Juni 2013
Nilai Munaqasyah : A-

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

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Lailatu Rohmah, M. S. I
NIP. 19840519 200912 2 003

Penguji I

Dr. Istiningsih, M. Pd
NIP. 19660130 199303 2 002

Penguji II

Dr. Subiyantoro, M. Ag
NIP. 195900401 198503 1 005

Yogyakarta, 09 JUL 2013
Dekan
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga

Prof. Dr. H. Hamruni, M. Si
NIP 19590525 198503 1 005

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini Peneliti Persembahkan untuk :

Almamater Tercinta

Program Studi Pendidikan Guru Madrasmah Ibtidaiyah

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

MOTTO

إِعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيْشُ أَبَدًا وَاعْمَلْ لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوْتُ غَدًا

"Bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu akan hidup selamanya dan bekerjalah untuk akhiratmu seakan-akan kamu mati esok hari" (HR. Baihaqi)[1]

[1] Imam Al Ghozali, *Bidayatul Hidayah*.

ABSTRAK

MUHAMMAD IKROM KARYODIPUTRO, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru di MIN Yogyakarta I". Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2013.

Kepala madrasah merupakan figur utama yang memiliki peran dan tanggung jawab besar atas terselenggarakannya program dan kegiatan pendidikan di madrasah. Dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, kepala MIN Yogyakarta I dihadapkan pada problematika kurang optimalnya kinerja yang dihasilkan para guru. Hal ini disebabkan antara lain karena rendahnya kesadaran sebagian guru tentang beragamnya tugas guru yang tidak hanya sebagai pendidik, serta kurangnya motivasi yang dimiliki mereka.

Penelitian ini difokuskan pada persoalan peran kepala madrasah sebagai motivator serta faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapinya dengan mengambil latar di MIN Yogyakarta I. metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif analitis dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi, pengecekan keabsahan data dengan triangulasi serta menggunakan teknik analisis data model interaktif, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi.

Berdasarkan fokus penelitian, maka temuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: peran yang diemban kepala MIN Yogyakarta I sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru yaitu melalui pengaturan lingkungan fisik madrasah, pengaturan suasana kerja guru, pembinaan disiplin guru, pemberian dorongan kepada guru, dan pemberian penghargaan *(reward)* kepada guru yang berprestasi. Faktor pendukung yang dihadapi kepala MIN Yogyakarta I dalam menjalankan peran sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru diantaranya yaitu adanya Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, serta adanya seminar, workshop, dan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan lain di luar madrasah. Faktor penghambat yang dihadapi kepala madrasah diantaranya yaitu adanya personil yang kurang merespon dan terbatasnya anggaran yang dimiliki madrasah untuk melaksanakan program kerja madrasah.

Kata Kunci: Kepala madrasah, motivator, kinerja.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمنِ الرَّحِيْمِ

أَلْحَمْدُ لِلهِ الَّذِيْ أَنْعَمَنَا بِنِعْمَةِ الْإِيْمَانِ وَالْإِسْلَامِ أَشْهَدُ أَنْ لَآإِلَهَ إِلاَّ اللهُ وَ أَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُوْلُ اللهِ وَالصَّلاَةُ وَالسَّلاَمُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِيْنَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَ عَلَى أَلِهِ وَ صَحْبِهِ أَجْمَعِيْنَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat, serta orang-orang yang setia mengikuti ajaran beliau sampai akhir zaman.

Penyusun menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hamruni, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk menjalani studi program Sarjana Strata Satu Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah.
2. Ibu Dr. Istiningsih, M.Pd, selaku Ketua Program Studi dan Ibu Eva Latipah, M.Si, selaku Sekertaris Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah berkenan menerima judul skripsi ini.

3. Ibu Lailatu Rohmah, M.S.I, selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. H. Sedyo Santosa, S.S., M.Pd, selaku penasehat akademik atas segala motivasinya.
5. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Sakinah, S.Ag, selaku Kepala MIN Yogyakarta I beserta para guru dan karyawan yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian di lembaga tersebut.
7. Abi dan Ibuku tercinta, Abi Sukaryo, S.Sos dan Ibu Kamariyah yang senantiasa memberikan motivasi, doa, dan dukungan kepada peneliti.
8. Kakakku tercinta Fatatun Mufidah Minkaryo serta saudaraku Eko Kadar Patriadi dan Nelly Sastriasari yang senantiasa memberikan motivasi dan doa kepada peneliti agar menjadi insan yang berguna bagi agama dan bangsa.
9. Sarah Nuraida Setyaputri yang selalu membantu dan mendampingi peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabatku Wahyu Wijayanta, Ahmad Kholid Muhabib dan Moh. Mizan Habibi yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

11. Teman-teman PGMI-D Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah berbagi ilmu dan pengalamannya selama ini.
12. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti hanya bisa mendoakan semoga Allah SWT memberikan pahala yang setimpal kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, arahan, bimbingan, motivasi dan pelayanan kepada peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Yogyakarta, 12 Juni 2013
Peneliti

Muhammad Ikrom Karyodiputro
09480105

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

HALAMAN SURAT PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **iii**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **iv**

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **v**

HALAMAN MOTTO ..... **vi**

ABSTRAK ..... **vii**

KATA PENGANTAR ..... **viii**

DAFTAR ISI ..... **xi**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiii**

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah 7

C. Tujuan Penelitian 7

D. Manfaat Penelitian 8

E. Kajian Pustaka 8

F. Landasan Teori 10

G. Metode Penelitian 23

H. Sistematika Pembahasan 29

BAB II. GAMBARAN UMUM MIN YOGYAKARTA I

A. Letak Geografis 31

B. Sejarah Singkat dan Perkembangannya 33

C. Visi, Misi dan Tujuan 35

D. Struktur Organisasi, Tugas dan Tanggung Jawab 37

E. Guru dan Karyawan 41

F. Siswa 43

G. Sarana dan Prasarana 44

BAB III. PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI MIN YOGYAKARTA I

A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru 47

B. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Peningkatan Kinerja Guru 80

1. Faktor Pendukung 80

2. Faktor Penghambat 82

BAB IV. PENUTUP

A. Kesimpulan 86

B. Saran 89

C. Kata Penutup 90

DAFTAR PUSTAKA 91

LAMPIRAN-LAMPIRAN 93

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kartu Bimbingan Skripsi
2. Surat Izin Penelitian Pemprov DIY
3. Surat Izin Penelitian BAPPEDA Sleman
4. Surat Keterangan Penelitian MIN Yogyakarta I
5. Instrumen Pengumpulan Data
6. Catatan Lapangan
7. Data MIN Yogyakarta I
8. Data Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) MIN Yogyakarta I 2013 s/d 2017
9. Pembagian Tugas Guru MIN Yogyakarta I Tahun Pelajaran 2012/2013
10. Penilaian Kinerja Guru
11. Sertifikat PPL I
12. Sertifikat PPL-KKN
13. Sertifikat Toec
14. Sertifikat Ikla
15. Sertifikat ICT
16. Sertifikat Sospem
17. Curiculum Vitae

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari hidup dan kehidupan manusia. John Dewey menyatakan, bahwa pendidikan sebagai salah satu kebutuhan, fungsi sosial, sebagai bimbingan sarana pertumbuhan yang mempersiapkan dan membukakan serta membentuk disiplin hidup. Pernyataan ini setidaknya mengisyaratkan bahwa bagaimanapun sederhananya suatu komunitas manusia, memerlukan adanya pendidikan.[1]

Pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang berpengaruh pada perkembangan dan kelangsungan hidup suatu bangsa. Untuk menilai kualitas sumber daya manusia suatu bangsa secara umum dapat dilihat dari mutu pendidikan bangsa tersebut. Dengan demikian pendidikan dijadikan salah satu tolak ukur untuk menilai sejauh mana kemajuan suatu bangsa. Maka dari itu, hampir di setiap negara dewasa ini benar-benar sangat memperhatikan kualitas pendidikan yang ada di negaranya masing-masing.

Untuk mewujudkan tercapainya kualitas pendidikan yang bermutu tinggi hampir di setiap negara melakukan berbagai upaya, salah satunya dengan membentuk/mendirikan lembaga pendidikan yaitu sekolah. Tidak berbeda dengan negara-negara lain, upaya yang dilakukan pemerintah di negeri ini juga melalui pendirian sekolah-sekolah yang tersebar di berbagai daerah. Pendirian sekolah

[1] Jalaluddin, *Teologi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), hal. 65.

tersebut tidak hanya mengedepankan pendidikan yang berbasis umum semata, tetapi juga mencantumkan pendidikan agama di dalamnya. Bahkan untuk lebih menekankan pendidikan agama, pemerintah mendirikan sekolah-sekolah yang memberikan porsi ilmu keagamaan lebih banyak dibandingkan sekolah berbasis umum, sekolah tersebut dinamakan madrasah.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan berbasis Islam di Indonesia yang didirikan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan yaitu meningkatnya kualitas sumber daya manusia.[2] Di dalam madrasah terdapat beberapa komponen yang saling berkaitan yaitu pemimpin (kepala madrasah), guru, siswa, staf administrasi, lingkungan, dan kurikulum.[3] Apabila komponen-komponen tersebut diberdayakan dengan sebenarnya maka akan terwujud kinerja yang sinergis yang dapat mencapai komitmen tujuan pendidikan. Terlebih peran kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan operasional di sebuah lembaga dan guru sebagai subjek yang membawa peserta didik mencapai tujuan pendidikan.

Kepala madrasah dan guru merupakan personil utama yang berhubungan langsung dengan tugas penyelenggaraan pendidikan. Kepala madrasah bersama para guru dituntut untuk dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan

---

[2] Rahmat Rais, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah,* (Jakarta: Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009), hal. 66.

[3] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 39.

misi yang jelas dalam memajukan pendidikan. Dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya, guru sebagai profesi harus menyandang persyaratan tertentu.

Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.[4] Guru harus memiliki beberapa syarat yang harus dikuasai yaitu penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian dalam melaksanakan tugasnya, serta memiliki kepribadian yang berkembang dan bersifat dinamis.

Dewasa ini terjadi perubahan paradigma pola mengajar guru yang sebelumnya sebagai sumber informasi dan selalu mendominasi kegiatan dalam kelas berubah menjadi paradigma baru yang memposisikan guru sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran dan selalu terjadi interaksi antara guru dengan siswa maupun siswa dengan siswa di dalam kelas. Kenyataan ini mengharuskan guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya terutama dalam memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.

Menurut Moh. Uzer Usman seperti yang dikutip oleh Mujtahid, guru sebagai salah satu komponen di madrasah menempati profesi yang memainkan

[4] Kusnandar, *Guru Profesional,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 46-47.

peranan penting dalam proses belajar mengajar. Kunci keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah ada di tangan guru.[5] Guru merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan yang ada di madrasah, maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memperhatikan kinerja guru. Guru diharapkan memiliki kinerja yang mampu memenuhi harapan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai madrasah dan guru untuk mendidik putra-putri mereka. Sehingga mutu pendidikan yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja sesuai dengan tugas yang diembannya. Akan tetapi realitas yang terjadi dewasa ini menunjukkan bahwa masih banyak guru yang melalaikan tugasnya dan cenderung lari dari tanggung jawab pendidikan. Apabila keadaan seperti ini terus berlangsung, maka tujuan pendidikan yang dicita-citakan tidak akan terwujud. Untuk itu perlu diadakan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru agar menjadi tenaga yang lebih profesional.

Untuk meningkatkan kinerja guru perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan. Peningkatan kinerja guru tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya saja seperti melalui pemberian penataran, pelatihan maupun pemberian kesempatan untuk lebih berkembang, namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain misalnya pemberian bimbingan dan

[5] Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru,* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2009), hal. 34.

motivasi, peningkatan disiplin, pemberian insentif dan gaji yang layak, dan juga penghargaan bagi guru berprestasi.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut di atas, kemampuan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru. Tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dan dapat memberikan solusi terbaik terhadap setiap permasalahan yang dihadapi madrasah. Semua yang dilakukan kepala madrasah haruslah dapat memberikan penjelasan, saran, masukan, hubungan, motivasi dan dapat diterima oleh guru dan masyarakat madrasah secara menyeluruh.

MIN Yogyakarta I merupakan salah satu lembaga pendidikan berbasis Islam yang terletak di Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. MIN Yogyakarta I terletak di daerah yang strategis, berjarak kurang lebih 160 meter ke arah timur dari jalan Magelang sehingga mudah dijangkau dengan kendaraan umum maupun pribadi. Jarak yang cukup jauh dengan kebisingan lalu lintas dan terletak diantara lembaga pendidikan lain menjadikan suasana di madrasah ini mendukung untuk proses kegiatan belajar mengajar. Dengan keadaan lingkungan yang demikian, MIN Yogyakarta I mempunyai potensi yang sangat besar untuk menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam yang diakui kredibilitasnya dan tumbuh sebagai madrasah ibtidaiyah unggulan di DIY. Tentunya hal ini dapat tercapai apabila didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah yang mampu meningkatkan kinerja para guru menjadi lebih optimal.

Dari hasil praobservasi yang dilakukan peneliti, meskipun telah dilakukan pemberian training motivasi oleh kepala madrasah guna meningkatkan kinerja guru, namun sebagian besar guru di MIN Yogyakarta I belum merespon dan menindak lanjuti kegiatan tersebut dengan baik dikarenakan training yang diberikan hanya bersifat teoritik. Hal ini didukung dengan temuan bahwa kesadaran sebagian guru di MIN Yogyakarta I tentang beragamnya tugas guru yang tidak hanya sebagai pendidik masih rendah, ditambah lagi dengan kurangnya motivasi yang dimiliki guru dalam bekerja menjadikan kinerja yang dihasilkan pun kurang optimal. Misalnya kurangnya penguasaan guru terhadap materi pembelajaran, pengembangan potensi, dan penguasaan akademik serta masih terdapat beberapa guru yang tidak memperhatikan disiplin kerja karena sibuk dengan aktivitas mereka sendiri sehingga murid dibiarkan saja bebas melakukan apa yang mereka mau.[6]

Dalam situasi tersebut peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan dalam memberikan keyakinan kepada guru bahwa cara terbaik untuk mencapai tujuan adalah melalui komitmen kerja yang efektif dan efisien. Kepala madrasah harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para guru, bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, informasi mengenai hambatan dan permasalahan yang timbul, dan menetukan solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah.

[6] Hasil praobservasi, dilakukan tanggal 18-19 Januari 2013, di MIN Yogyakarta I.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menjadi hal yang penting untuk dilakukan karena peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I dan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan peran kepala madrasah sebagai motivator tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian yang peneliti lakukan yaitu:

1. Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I.
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi kepada kepala madrasah sebagai bahan masukan sekaligus panduan tambahan untuk peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I.
2. Memberikan sumbangsih wacana tambahan untuk memperkaya pengetahuan dalam bidang ilmu pendidikan khususnya tentang peran kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I.
3. Hasil penelitian dapat digunakan peneliti sebagai bekal untuk melangkah ke jenjang berikutnya baik dalam pengabdian di madrasah sebagai guru atau kepala madrasah, atau bahkan untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian mengenai penelitian-penelitian yang telah dilakukan terdahulu. Setelah melakukan telaah terhadap beberapa penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa skripsi yang relevan dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Rita Wulandari yang berjudul "*Upaya Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran Di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta*". Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepala sekolah sudah

melaksanakan program supervisi akademik dan supervisi klinis dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta. (2) Teknik-teknik supervisi yang digunakan kepala sekolah adalah teknik individu dan teknik kelompok.[7]

Kedua, skripsi Eriantik Nor Azizah yang berjudul *"Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTsN Sumber Agung Bantul"*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Sumber Agung Bantul adalah dengan memberikan bimbingan, memberikan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru secara rutin, dan selalu terdepan dalam kedisiplinan sehingga dapat menjadi teladan bagi para guru. (2) Hasil yang dicapai kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah nilai kinerja guru masing-masing pelajaran telah mencapai nilai yang optimal dan prestasi belajar siswa mencapai kelulusan 100% dalam Ujian Madrasah dan Ujian Nasional.[8]

Selain itu, skripsi yang disusun oleh Zaenul Ngator dengan judul *"Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Prestasi Guru (MTsN Wates Kulonprogo Yogyakarta)"*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di MTsN Wates

---

[7] Rita Wulandari, Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta, *Skripsi,* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010.

[8] Eriantik Nor Azizah, Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTsN Sumber Agung Bantul Yogyakarta, *Skripsi,* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2011.

Kulonprogo khususnya yang berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja dan prestasi guru sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari teknik-teknik supervisi akademik yang diterapkan kepala sekolah meliputi kunjungan kelas, percakapan pribadi, rapat guru, pertemuan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), dan lokakarya.[9]

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa penelitian yang telah dilakukan oleh ketiga peneliti tersebut terfokus pada pelaksanaan supervisi akademik dan klinis yang diterapkan kepala sekolah. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, dalam skripsi ini peneliti akan membahas mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I.

F. Landasan Teori

1. Peran Kepala Madrasah

Peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.[10] Sedangkan menurut Friedman M. peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan pada seseorang sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun informal. Peran didasarkan pada preskripsi (ketentuan) dan harapan peran yang menerangkan apa yang

[9] Zaenul Ngator, Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Prestasi Guru di MTs Negeri Wates Kulonprogo Yogyakarta, *Skripsi,* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010.

[10] http://KamusBahasaIndonesia.org/peran, diakses 25 Januari 2013 pukul 14.20 wib.

individu-individu harus lakukan dalam suatu situasi tertentu agar dapat memenuhi harapan-harapan mereka sendiri atau orang lain menyangkut peran-peran tersebut.[11]

Kepala madrasah tersusun dari dua kata yaitu "kepala" dan "madrasah". Seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan madrasah merupakan sebuah lembaga pendidikan berbasis Islam dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran."[12]

Kata memimpin seperti yang dirumuskan dalam pengertian kepala madrasah tersebut mengandung makna yang luas yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[13]

---

[11] http://mediapendidikan.info/permendiknas-nomor-13-tahun-2007.

[12] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, "Tinjauan Teori Dan Permasalahan"*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005) hal. 83.

[13] *Ibid*., hal. 83.

Sebagai seorang guru yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala madrasah tersebut adalah sebagai tenaga pengajar dan pendidik. Dengan demikian, dalam suatu madrasah kepala madrasah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan tugas mengajar mata pelajaran tertentu atau memberikan bimbingan.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada kepala madrasah seperti dalam konteks saat ini, akan memberikan kemudahan bagi kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan terhadap berbagai potensi yang ada. Akan tetapi pengembangan itu memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar tercapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban madrasahnya.

Kompetensi minimal yang wajib kepala madrasah miliki seperti yang tercantum dalam lampiran Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 terbagi atas lima kompetensi, yaitu:

a. Kewibawaan
b. Manajerial, inovatif, bekerja keras
c. Kewirausahaan
d. Supervisi dalam rangka meningkatkan mutu profesi pendidikan, dan memiliki kompetensi
e. Sosial.[14]

[14] Endang965.wordpress.com/peraturan-diknas/standar-kepala-sekolah, diakses pada 25 Januari 2013 pukul 15.00 wib.

Selain itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas sesuai dengan peran yang diembannya, diantara peran kepala madrasah tersebut antara lain sebagai berikut:[15]

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Educator (Pendidik)
b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor
c. Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader (Pemimpin)
d. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer
e. Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator
f. Peran Kepala Madrasah Sebagai Innovator
g. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator
h. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pencipta Iklim Kerja
i. Peran Kepala Madrasah Sebagai Usahawan

2. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai seorang motivator kepala madrasah harus mampu memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga pendidikan, baik faktor internal maupun eksternal. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang cukup dominan untuk menggerakkan faktor-faktor yang lain ke arah efektifitas kerja.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam ataupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan

[15] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004) hal. 98-99.

untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu ke arah lebih baik dari keadaan sebelumnya.[16] Menurut Owen, Cs seperti yang dikutip E. Mulyasa, motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik merupakan motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya guru melakukan kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya guru bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari atasannya.[17]

Berikut ini teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh.

a. F.W. Taylor dan Manajemen Ilmiah

F.W. Taylor adalah seorang tokoh angkatan "manajemen ilmiah", manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Pendekatan itu merumuskan perhatian membuat pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja, pembagian tenaga kerja, dan penilaian pekerjaan. Pekerjaan dibagi ke dalam beberapa komponen, diukur dengan menggunakan teknik-teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas.[18] Pada pendekatan ini, imbalan (insentif) dijadikan sebagai

[16] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya, "Analisis Dibidang Pendidikan"*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hal. 9.
[17] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah…*, hal. 120.
[18] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya…*, hal. 39.

stimulan untuk memotivasi para pekerja agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

b. Hierarki Kebutuhan Maslow

Hierarki ini didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan cinta kasih dan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.[19]

c. Aldefer (*Existence, Relatedness, and Growth* "ERG")

Aldefer merumuskan kembali hierarki Maslow dalam tiga komponen yang terdiri dari eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth "ERG"*).

1) Kebutuhan eksistensi berkaitan dengan menyediakan kebutuhan dasar bagi eksistensi material, seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan.
2) Kebutuhan keterkaitan berpusat pada keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal.
3) Kebutuhan pertumbuhan dipenuhi oleh pengembangan pribadi. Pertumbuhan akan pekerjaan, karir, atau profesi seseorang memberikan kepuasan yang signifikan.[20]

[19] *Ibid*., hal. 41.
[20] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 115.

Teori ERG menjelaskan bahwa semua kebutuhan yang disebutkan di atas timbul pada waktu yang bersamaan. Jika satu tingkat kebutuhan tertentu tidak dapat dipuaskan, seseorang kelihatannya kembali ke tingkat lain. Sebagai contoh, jika pekerjaan seseorang itu tidak menyediakan peluang untuk pengembangan diri, sebagai imbalannya mereka memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan kemasyarakatan (sosial) yang lebih condong kepada kebutuhan keterkaitan daripada pertumbuhan.[21]

d. Teori Prestasi McCelland

Menurut McCelland pada hakikatnya manusia mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. McCelland mengatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. Dia juga menambahkan bahwa unsur-unsur yang sangat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.[22]

Merujuk kepada teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, maka terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong guru agar mau dan mampu meningkatkan

[21] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya…*, hal. 43.
[22] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah…*, hal. 123.

kinerjanya menjadi lebih profesional. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:[23]

a. Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja. Para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
c. Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
e. Untuk memenuhi kebutuhan guru usahakan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Selain itu, untuk meningkatkan motivasi kinerja guru terdapat beberapa upaya yang perlu kepala madrasah lakukan seperti yang dikemukakan oleh Sudarman Danim yaitu sebagai berikut:[24]

a. Rasa hormat *(respect).* Berikan rasa hormat secara adil, demikian juga penghargaan.

[23] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional…,* hal. 121-122.
[24] *Ibid.*

b. Informasi *(information).* Informasikan standar prestasi, tentukan dan beritahukan apa yang harus diperbuat.

c. Perilaku *(behavior).* Berikan pujian kepada bawahan yang rajin dan berprestasi, sehingga mereka berusaha lebih baik.

d. Hukuman *(punishment).* Berikan hukuman pada bawahan yang bersalah di ruang yang terpisah agar tidak menimbulkan frustasi dan merendahkan martabat bawahan.

e. Perintah *(command).* Berikan perintah berupa ajakan, dan jika perlu diawali contoh.

f. Perasaan *(sense).* Perasaan dimaksudkan antara rasa bersatu, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

3. Kinerja Guru

Dilihat dari asal katanya, menurut Haynes (1986) kinerja berasal dari kata *performance. Performance* berasal dari kata *to perform* yang bermakna melaksanakan. Sedangkan dari segi istilah Prawirosentono (1999) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.[25]

[25] Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, "Teori, Pengukuran dan Implikasi,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 5.

Kinerja erat kaitannya dengan hasil kerja. Menurut Lan (1997), kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.[26]

Dalam pengertian lain Rivai dan Basri (2005) merumuskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.[27]

Sedangkan pengertian guru di dalam UU tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.[28] Di dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa guru harus menguasai empat kompetensi utama, yaitu pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini terintegrasi dalam kinerja guru.[29]

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah suatu hasil kerja atau kemampuan kerja

---

[26] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional…*, hal. 136.
[27] Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawa…*, hal. 6.
[28] Undang-Undang Guru dan Dosen, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 3.
[29] Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik,* (Jakarta: Kencana, 2011), hal. 4.

yang dapat dicapai oleh seorang guru sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diembannya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kinerja guru dapat dikatakan baik apabila sudah memenuhi empat kompetensi seperti tercantum dalam peraturan pemerintah yang disebutkan di atas, yaitu kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui sikap kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan mengerjakan tugas lainnya, bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, kreativitas dalam melaksanakan pengajaran, dapat bekerjasama dengan semua warga sekolah, dapat menjadi teladan bagi siswa, berkepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswanya.

Di samping hal tersebut di atas, terdapat pula beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seperti yang dijelaskan Mulyasa, yaitu:[30]

a. Sikap mental berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja.
b. Tingkat pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas.
c. Keterampilan, semakin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik.

[30] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional…*, hal. 140.

d. Manajemen, pengelolaan manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.
e. Hubungan industrial, menciptakan ketenangan kinerja dan motivasi kerja, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis, dan meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong terwujudnya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja.
f. Tingkat penghasilan yang memadai, dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
g. Gizi dan kesehatan, akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.
h. Jaminan sosial yang diberikan dinas kependidikan kepada tenaga kependidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerjanya.
i. Lingkungan sosial dan suasana kerja yang baik, akan mendorong tenaga kependidikan dengan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
j. Kualitas sarana pembelajaran, akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

k. Teknologi yang digunakan secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas dan memperkecil pemborosan.

l. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam upaya peningkatan kinerja guru, terdapat beberapa kegiatan yang perlu dilakukan diantaranya yaitu melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*), dan persepsi. Untuk mewujudkan pembinaan disiplin, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan sikap disiplin guru di madrasahnya. Terkait pemberian motivasi, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru agar meningkatkan produktivitas kerjanya. Selanjutnya mengenai pemberian penghargaan (*reward*) kepada guru, kepala madrasah harus benar-benar melakukannya secara tepat, efektif, dan efesien, agar hal tersebut tidak menimbulkan dampak negatif terhadap pengelolaan madrasah secara menyeluruh. Kemudian yang terakhir yaitu persepsi, dalam hal ini kepala madrasah dituntut untuk dapat memunculkan persepsi yang baik bagi setiap guru terhadap kepemimpinan dan lingkungan madrasah, agar tercipta iklim kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja setiap guru.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan *(field research)*, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive,* teknik pengumpulan dengan trianggulasi, analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.[31] Sedangkan pendekatan yang digunakan melalui pendekatan deskriptif analisis terhadap data kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara (*interview*), dokumentasi, dan analisis data.

2. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan sehubungan dengan obyek penelitian.[32] Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah informan yang akan dimintai informasi terkait dengan obyek yang akan diteliti. Dalam pemilihan subyek, peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive* sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini,

---

[31] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan "Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D",* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 15.

[32] Tatang M. Amirun *Menyusun Rencana Penelitian,* (Jakarta: Rajawali Press, 1990), hal. 10.

misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.[33]

Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan 5 orang guru MIN Yogyakarta I. Penentuan subyek penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan alasan bahwa diyakini dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

Sedangkan yang dimaksud dengan obyek penelitian adalah pokok persoalan yang akan diteliti atau dianalisa.[34]

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data sebagai bahan utama yang relevan dan objektif, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu:

a. Metode Observasi

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang masalah yang peneliti teliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode observasi untuk mengamati bagaimana kinerja para guru dan peran kepala madrasah sebagai motivator di MIN Yogyakarta I.

b. Metode *interview* (wawancara)

Pada metode pengumpulan data wawancara ini peneliti menggunakan metode wawancara terstruktur. Wawancara dilakukan melalui tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan

[33] *Ibid.*, hal. 103.

[34] Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 1*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1981), hal 4.

informan atau orang yang diwawancarai. Sebelum melaksanakan wawancara, peneliti terlebih dahulu menyiapkan instrumen wawancara sebagai pedoman wawancara. Dalam instrumen wawancara disajikan pertanyaan atau pernyataan yang terbuka, sehingga informan mempunyai keluasan untuk merespon atau memberikan jawaban dan penjelasan.

Metode wawancara ini peneliti lakukan untuk memperoleh data yang valid dari subyek penelitian terkait dengan kondisi madrasah dan guru secara umum serta peran kepala madrasah sebagai motivator di MIN Yogyakarta I.

c. Metode Dokumentasi

Studi Dokumenter merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik.[35] Dokumen yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah yang diteliti dapat menambah informasi dan pemahaman peneliti mengenai masalah yang diteliti.

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan peneliti untuk memperoleh data tentang letak geografis, sejarah dan perkembangan, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa, sarana prasarana, dan program-program madrasah yang ada di MIN Yogyakarta I.

[35] E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. ii.

4. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.[36]

Tahap awal dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data-data yang telah terhimpun dibagi dalam dua kategori. Pertama, data terkait dengan peran kepala madrasah sebagai motivator, misalnya program kerja, data kegiatan, dan data pengembangan madrasah. Kedua, data mengenai MIN Yogyakarta I, seperti letak geografis, sejarah singkat, visi dan misi, keadaan guru dan siswa, dan sarana prasarana madrasah.

Selanjutnya peneliti menggunakan analisis data yang dikembangkan oleh Miles and Huberman (1984) yang terbagi menjadi tiga kegiatan, yaitu reduksi data *(data reduction),* penyajian data *(data display),* dan pengambilan kesimpulan/verifikasi data *(conclusion drawing/ verification)*.[37]

---

[36] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*..., hal. 335.
[37] *Ibid.*, hal. 337.

a. Reduksi Data *(data reduction)*

Reduksi data merupakan proses pengumpulan data penelitian, seorang peneliti dapat menemukan kapan saja waktu untuk mendapatkan data yang banyak, apabila peneliti mampu menerapkan metode observasi, wawancara atau dari berbagai dokumen yang berhubungan dengan subyek yang diteliti.[38] Data yang diperoleh dari berbagai sumber, baik melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi akan menghasilkan data yang cukup banyak dan beragam. Untuk itu dalam tahap reduksi inilah peneliti merangkum, mengambil data yang pokok dan penting, serta melakukan pengkategorian dan pengelompokan data yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian.[39] Melalui reduksi data ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai permasalahan yang diteliti dan memfokuskan peneliti terhadap tujuan penelitian yang akan dicapai.

b. Penyajian Data *(Data Display)*

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Melalui penyajian data, maka data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penyajian data ini dapat berupa teks

[38] Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial,* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), hal. 223.

[39] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan…,* hal. 339.

naratif, grafik, bagan, matrik, jejaring kerja, dan sejenisnya.[40] Dalam penyajian data penelitian, peneliti melakukan analisis data untuk disusun secara sistematis sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti. Setelah data disajikan selanjutnya diteliti kembali, apakah data sudah sesuai dengan harapan atau belum.

c. Verifikasi Data *(Cloncution Drawing)*

Tahap terakhir dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.[41] Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan masih dapat diuji kembali dengan data di lapangan, dengan cara merefleksikan kembali melalui teknik pemeriksaan data triangulasi. Setelah hasil penelitian telah diuji kebenarannya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dalam bentuk deskriptif sebagai laporan penelitian.

5. Triangulasi Data

Triangulasi adalah metode pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[42] Triangulasi ini digunakan sebagai alat untuk menguji dan mengklarifikasi kredibilitas data. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan

---

[40] *Ibid.*, hal. 341.
[41] *Ibid.*, hal. 345.
[42] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 1993), hal. 330.

dan meneliti kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.[43]

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan uraian tentang tahap-tahap pembahasan yang menyajikan gambaran mengenai isi skripsi secara keseluruhan. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terbagi menjadi empat bab yang disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama, berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, gambaran umum MIN Yogyakarta I, terdiri dari letak geografis, sejarah singkat dan perkembangannya, visi dan misi madrasah, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa, keadaan karyawan, dan sarana prasarana madrasah.

Bab ketiga, hasil penelitian dan pembahasan mengenai masalah yang diteliti di MIN Yogyakarta I, yaitu program-program madrasah terkait dengan peningkatan kinerja guru, gambaran peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru, dan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru.

---

[43] *Ibid.*

Bab keempat, yaitu penutup berisi tentang kesimpulan, saran-saran, dan kata penutup. Kemudian diikuti daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang terkait dengan penelitian.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah diadakan penelitian secara mendalam mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di MIN Yogyakarta I, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum kepala MIN Yogyakarta I telah mampu menjalankan perannya sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa upaya yang telah dilakukan kepala madrasah yang berkaitan dengan pelaksanaan perannya tersebut yaitu sebagai berikut:
   a. Pengaturan lingkungan fisik madrasah. Hal ini dilakukan kepala madrasah dengan jalan mengadakan program perencanaan dan pengelolaan lingkungan fisik yang melibatkan seluruh personil madrasah, membentuk tim sarana dan prasarana sebagai pelaksana utama program, dan melakukan pengembangan pembiayaan melalui berbagai sumber. Hasil peningkatan kinerja yang ditunjukkan guru setelah adanya upaya dari kepala madrasah tersebut diantaranya yaitu guru sudah mampu menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran, guru sudah mampu memanfaatkan pusat sumber belajar yang ada di madrasah untuk kegiatan pembelajaran siswa, guru sudah mampu memposisikan diri sebagai penasehat sekaligus

pengawas kepada siswanya terkait dengan dampak positif dan negatif dari penggunaan media teknolgi informatika.

b. Pengaturan suasana kerja. Dalam hal ini kepala madrasah berupaya untuk menciptakan keharmonisan hubungan kerja antar personil madrasah dan berusaha menanamkan nilai-nilai spiritual secara tersirat kepada para guru dengan jalan berkomunikasi secara efektif dan menjunjung tinggi etika dan norma serta senantiasa memperhatikan perasaan dari masing-masing guru. Hasil peningkatan kinerja yang ditunjukkan guru setelah adanya upaya dari kepala madrasah tersebut yaitu guru sudah mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan siswa dan berikap antusias dan positif yang ditunjukkan dengan memberikan kesempatan yang sama kepada siswa untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran, memusatkan perhatian pada interaksi dengan siswa dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikannya, memberikan perhatian terhadap pertanyaan siswa dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada siswa.

c. Disipilin. Dalam hal ini kepala madrasah bertindak sebagai kontrol pembinaan disiplin dengan berusaha menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah, melaksanakan pembinaan secara persuasif kepada para guru, melakukan kebijakan jam masuk dan pulang madrasah, memberlakukan aturan pengisian presensi, memasang *finger print* sebagai alat pendeteksi kehadiran guru, serta melaksanakan pengawasan dan evaluasi. Hasil

peningkatan kinerja disiplin yang ditunjukkan guru setelah adanya upaya yang telah dilakukan kepala madrasah tersebut diantaranya yaitu guru sudah bertindak sesuai dengan norma agama, sosial, dan prinsip-prinsip kebudayaan; guru sudah menunjukkan perilaku dewasa dan mampu menjadi teladan yang baik bagi siswanya; guru semakin menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugasnya.

d. Dorongan. Hal ini dilakukan dengan jalan memberikan arahan dan nasihat berupa motivasi kepada para guru pada saat *briefing* maupun rapat, menginformasikan persyaratan kenaikan pangkat/jabatan guru, melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan penyusunan rencana program kerja terkait pengelolaan madrasah, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan profesinya dan mendelegaskian guru dalam setiap kegiatan yang membangun keilmuan serta memperhatikan kesejahteraan para guru. Hasil peningkatan kinerja yang ditunjukkan guru setelah adanya upaya dari kepala madrasah tersebut diantaranya yaitu guru telah mampu menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antar siswa, guru telah melakukan kegiatan yang menunjukkan penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, guru sudah mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik, guru sudah mampu melakukan pengembangan potensi peserta didik.

e. Penghargaan *(reward).* Pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi diwujudkan kepala madrasah melalui pemberian ucapan selamat

dan pujian secara langsung kepada guru yang bersangkutan serta mengumumkannya kepada guru-guru lainnya pada saat rapat ataupun *briefing* agar mereka semua dapat terpacu untuk meraih prestasi-prestasi baru yang membanggakan. Hasil peningkatan kinerja yang ditunjukkan guru setelah adanya upaya dari kepala madrasah tersebut diantaranya yaitu guru sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi serta merasa bangga dengan profesi yang disandangnya, guru sudah mampu menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu, guru sudah melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian.

2. Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru di MIN Yogyakarta I yaitu adanya UU dan Peraturan Pemerintah mengenai petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, serta adanya seminar, workshop, ataupun pelatihan yang diadakan lembaga pendidikan lain di luar madrasah. Sedangkan faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru di MIN Yogyakarta I yaitu adanya personil yang kurang merespon dan terbatasnya anggaran dalam pelaksanaan program madrasah.

B. Saran

1. Untuk Kepala MIN Yogyakarta I
   a. Alangkah baiknya kepala madrasah perlu menggunakan inovasi-inovasi baru dalam menyampaikan arahan dan nasihat mengenai motivasi agar para

guru dapat lebih mudah menerima dan memahami maksud dari kepala madrasah tersebut.

b. Alangkah baiknya kepala madrasah lebih teliti lagi dalam melaksanakan proses pengawasan dan evaluasi terhadap arsip-arsip yang berkaitan dengan dokumentasi penting madrasah khususnya program kerja madrasah.

2. Untuk Guru MIN Yogyakarta I

Alangkah baiknya para guru lebih menghargai pemberian motivasi dari kepala madrasah karena hal ini dapat memberikan manfaat kepada guru dalam upaya peningkatkan kinerjanya.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah Azzawajalla yang telah memberikan limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan lancar.

Penyusunan skripsi ini merupakan bentuk sumbangan pemikiran peneliti terhadap fenomena-fenomena pendidikan yang berkembang saat ini. Semoga karya yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi yang membacanya, terlebih kepada pelaku pendidikan di negeri ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, saran dan kritik yang kontruktif senantiasa peneliti harapkan demi perbaikan skripsi ini. Akhir kata, mudah-mudahan Allah SWT meridhoi dan mengabulkan semua amal perbuatan kita. Amin.

DAFTAR PUSTAKA

Amirun, Tatang M. *Menyusun Rencana Penelitian.* Jakarta: Rajawali Press. 1990.

Azizah, Eriantik Nor. *Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTsN Sumber Agung Bantul Yogyakarta*, *Skripsi.* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2011.

Danim, Sudarman. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.

Danim, Sudarman. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok.* Jakarta: Rineka Cipta. 2004.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research 1.* Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM. 1981.

Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial.* Jakarta: Gaung Persada Press. 2010.

Jalaluddin. *Teologi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2001.

Kusnandar. *Guru Profesional.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2007.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 1993.

Mujtahid. *Pengembangan Profesi Guru.* Malang: UIN-MALIKI PRESS. 2009.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007.

Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara. 2011.

Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan.* Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: PT Remaja Rosdakar. 2004.

Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik.* Jakarta: Kencana. 2011.

Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan.* Jakarata: CV Haji Masagung. 1992.

Ngator, Zaenul. *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Prestasi Guru di MTs Negeri Wates Kulonprogo Yogyakarta*, *Skripsi.* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010.

Rais, Rahmat. *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah.* Jakarta: Litbang dan Diklat Departemen Agama RI. 2009.

Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan, "Strategi Menuju Sekolah Efektif".* Yogyakarta: Penerbit Cahaya Ilmu. 2010.

Rita Wulandari, *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta*, *Skripsi.* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010.

Sinambela, Lijan Poltak. *Kinerja Pegawai, "Teori, Pengukuran dan Implikasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu. 2012.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan "Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D".* Bandung: Alfabeta. 2010.

Undang-Undang Guru dan Dosen. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.

Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya, "Analisis Dibidang Pendidikan".* Jakarta: Bumi Aksara. 2007.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta: PT Bumi Aksara. 2008.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, "Tinjauan Teori Dan Permasalahan".* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005.

http://KamusBahasaIndonesia.org/peran.

http://mediapendidikan.info/permendiknas-nomor-13-tahun-2007.

http://www.dikti.go.id/files/atur/Permen35-2010.pdf.

http://www.sarjanaku.com/2013/01/pengertian-peran-definisi-menurut-para-ahli.