

**EFEKTIFITAS KEPALA MADRASAH DALAM MENYIASATI  
KETERBATASAN SUMBER BELAJAR  
DI MI BINA BANGSA SURABAYA**

**SKRIPSI**

Oleh :

**MOCH SULAIMAN**  
**D03206075**



**PERPUSTAKAAN  
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

No. KLAS

*K*  
*T-201*  
*0517*  
*KA*

No. REG

*: 7-2011 / KA / 47*

ASAL BUKU :

TANGGAL :

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS TARBIIYAH  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
2011**









## ABSTRAK

**Skripsi oleh Moch Sulaiman: D03206075**

**Judul: Efektifitas Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya**

**Pembimbing: Drs. Samsul Ma'arif, M. Pd**

Banyak sekolah yang ada di Indonesia memiliki keterbatasan untuk selalu memenuhi sumber belajar yang sesuai dengan perkembangan (*up to date*). Optimalisasi hasil belajar ini dapat dilihat tidak hanya dari hasil belajar saja, namun juga dilihat dari proses pembelajaran yang berupa interaksi siswa dengan berbagai sumber belajar yang dapat memberikan rangsangan untuk belajar dan mempercepat pemahaman dan penguasaan bidang ilmu yang dipelajari. Keterbatasan sumber belajar di sekolah-sekolah yang ada di Indonesia ini perlu disikapi dengan baik. Sumber belajar adalah segala sesuatu yang tersedia di sekitar lingkungan belajar yang berfungsi untuk membantu optimalisasi hasil belajar.

Skripsi ini adalah hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menjawab pertanyaan: bagaimana keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya, faktor-faktor apakah yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya dan bagaimana efektifitas Kepala Madrasah dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya? Data penelitian dihimpun melalui metode pengumpulan data (interview, observasi dan dokumentasi) serta menentukan instrumen yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti dan selanjutnya dianalisa dengan analisis selama pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya adalah terbatas. Faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya antara lain: perencanaan kurang terintegratif dan kurang partisipatif, kurang optimalnya peran hubungan masyarakat, minimnya dana, kompetensi guru dan jenjang pendidikan guru, serta kelompok kerja guru (KKG) kurang jalan. Efektivitas Kepala Madrasah dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya antara lain: menumbuhkan kesadaran guru dalam penanganan siswa, mendayagunakan sumber belajar yang ada, meningkatkan kinerja sumber daya manusia, dan pembelajaran di luar kelas.

## DAFTAR ISI

SAMPUL LUAR .....	
SAMPUL DALAM .....	
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI .....	
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI .....	iii
MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	7
E. Definisi Operasional .....	9
F. Metode Penelitian .....	11
G. Sistematika Pembahasan .....	17
BAB II LANDASAN TEORI .....	19
A. TINJAUAN TENTANG KEPALA MADRASAH .....	19
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	19
2. Tanggung Jawab Kepala Madrasah .....	23
3. Tugas dan fungsi Kepala Madrasah .....	25
4. Peran Kepala Madrasah.....	32
B. TINJAUAN TENTANG SUMBER BELAJAR.....	47
1. Pengertian Sumber Belajar.....	47
2. Macam-Macam Sumber Belajar .....	48
3. Fungsi-Fungsi Sumber Belajar.....	51

4. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Keterbatasan Sumber Belajar .....	52
C. EFEKTIFITAS KEPALA MADRASAH DALAM MENYIASATI KETERBATASAN SUMBER BELAJAR.....	56
BAB III PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA .....	69
A. PENYAJIAN DATA.....	69
1. Gambaran Umum MI Bina Bangsa Surabaya.....	69
a. Kondisi Geografis .....	69
b. Visi, Misi dan Tujuan MI Bina Bangsa Surabaya.....	70
c. Keadaan Tenaga Guru dan Karyawan.....	73
d. Kondisi Siswa .....	75
e. Prestasi Siswa.....	77
f. Struktur Organisasi MI Bina Bangsa Surabaya .....	78
2. Keadaan Sumber Belajar MI Bina Bangsa Surabaya .....	80
3. Faktor Penyebab Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya.....	82
4. Efektivitas Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya .....	88
B. Analisis Data .....	91
1. Keadaan Sumber Belajar MI Bina Bangsa Surabaya.....	91
2. Faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya.....	92
3. Efektivitas Kepala Madrasah dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya.....	99
BAB VI PENUTUP .....	107
A. Kesimpulan .....	107
B. Saran.....	108

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Untuk mencapai tujuan pendidikan memerlukan berbagai alat dan metode. Istilah lain dari alat pendidikan yang dikenal hingga saat ini adalah media pendidikan, Audio Visual Aids (AVA), alat peraga, sarana dan prasarana pendidikan dan sebagainya.

Vernon S. Gerlach dan Donald P. Ely: “Media pendidikan adalah sumber belajar. Secara luas media dapat diartikan dengan manusia, benda ataupun peristiwa yang membuat kondisi siswa mungkin memperoleh pengetahuan, keterampilan atau sikap”.<sup>1</sup>

Istilah sumber belajar, umumnya yang diketahui hanya perpustakaan dan buku sebagai sumber belajar. Padahal secara tidak terasa apa yang mereka gunakan, dan benda tertentu adalah termasuk sumber belajar. Sumber adalah bahan-bahan yang dimanfaatkan dan diperlukan dalam proses pembelajaran, yang dapat berupa buku teks, media cetak, media elektronik, narasumber, lingkungan sekitar, dan sebagainya yang dapat meningkatkan kadar keaktifan dalam proses pembelajaran.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zakiah Daradjat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta, Bumi Aksara bekerjasama dengan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, 2008) 80

<sup>2</sup> [www.google.com/sumber belajar](http://www.google.com/sumber%20belajar). (11 Juni 2010)



Sumber belajar adalah segala sesuatu yang tersedia di sekitar lingkungan belajar yang berfungsi untuk membantu optimalisasi hasil belajar. Optimalisasi hasil belajar ini dapat dilihat tidak hanya dari hasil belajar saja, namun juga dilihat dari proses pembelajaran yang berupa interaksi siswa dengan berbagai sumber belajar yang dapat memberikan rangsangan untuk belajar dan mempercepat pemahaman dan penguasaan bidang ilmu yang dipelajari.

Madrasah Ibtida'iyah Bina Bangsa merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berkembang. Hal ini dikarenakan pola interaksi yang dikembangkan lembaga dengan masyarakat, wali murid dan siswa berjalan dengan baik. Di bawah kepemimpinan Bapak Muhibbuddin Zuhri, S. Pd pengelolaan pendidikan di MI Bina Bangsa berupaya menanamkan nilai-nilai dan harapan yang sesuai dengan tradisi pesantren yang agamis inklusif.

Keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya terbatas. Keterbatasan sumber belajar ini dapat dilihat dari keterbatasan segi sarana prasarana, misalnya luas tanah MI Bina Bangsa Surabaya berada dalam satu lahan milik Yayasan Bina Bangsa Surabaya dengan luas keseluruhan 351,75 m<sup>2</sup>, bangunan 630 m<sup>2</sup>, dan halaman 60 m<sup>2</sup>. Penggunaan fasilitas serta sarana dan prasarana ini digunakan secara bergantian oleh MI Bina Bangsa Surabaya dan SMP Bina Bangsa II Surabaya. Sedangkan dari segi inventarisasinya, MI Bina Bangsa Surabaya memiliki beberapa jumlah buku yang terdapat di perpustakaan. Keterbatasan sumber belajar ini diyakini oleh Kepala Madrasah sebagai salah faktor penghambat dalam menunjang pencapaian tujuan pembelajaran.



yang berbentuk bahan cetak dan non cetak. Anggaran tahunan diperlukan untuk pemeliharaan peralatan, pengembangan pemeliharaan tempat penyimpanan peralatan, dana untuk pembelian peralatan dan dana untuk mengatasi inflasi harga peralatan yang diperlukan. Begitu juga biaya lainnya misalnya gaji pegawai, biaya promosi dan honorium pegawai yang lembur.<sup>4</sup>

Sesungguhnya sumber belajar itu tidak harus mahal, mewah atau berupa barang yang sulit didapat. Akan tetapi lebih kepada sejauhmana kreativitas dan kemauan guru untuk berinovasi dan memanfaatkan sumber belajar yang ada.

Dalam hal ini, Kepala Madrasah selaku pemimpin pendidikan mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu professional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah.

Sebagai pemimpin pendidikan Kepala Madrasah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan.<sup>5</sup>

Di samping itu Kepala Madrasah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi. Ia harus mampu menciptakan suasana kerja yang

---

<sup>4</sup> Fred Percival dan Henry Ellington, *Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Erlangga, 1988), 129

<sup>5</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, hal. 60

tinggi. Ia harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat. Ia juga harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya. Ini berarti ia harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyak sekali tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh Kepala Madrasah.

Pekerjaan pemimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis. Kepala harus mampu menciptakan situasi belajar mengajar yang baik.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara kontinyu . Dengan praktek demokratis, Kepala Madrasah harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Kepala Madrasah harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid. Ia juga harus mampu menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga ia dapat membantu perbaikan mereka.

Dalam menghadapi keterbatasan sumber belajar, berbagai upaya dan usaha telah dilakukan oleh kepala MI Bina Bangsa untuk menyasati keterbatasan sumber belajar tersebut. Diantara upaya kepala MI Bina Bangsa dalam menyasati keterbatasan sumber belajar adalah dengan cara meningkatkan profesionalisme guru melalui mengikut sertakan guru dalam seminar-seminar secara rutin dan bergiliran, selalu mengadakan evaluasi dengan guru-guru setiap satu minggu sekali, memberlakukan pembelajaran diluar kelas dan lain-lain, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Kepala Madrasah bahwa: “penentu keberhasilan proses pembelajaran itu terletak pada guru, percuma saja siswanya diobok-obok kalau gurunya mleepem”.<sup>6</sup>

## **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang di atas, maka permasalahan-permasalahan yang dapat peneliti rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya?
2. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya?
3. Bagaimana efektivitas Kepala Madrasah dalam menyasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, 16 Januari 2011







Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang pengertian dalam judul skripsi ini, maka penulis tegaskan beberapa istilah-istilah yang terdapat dalam judul skripsi ini, yakni sebagai berikut:

### 1. Efektivitas Kepala Madrasah

efektivitas diartikan “keadaan berpengaruh; hal berkesan” atau “keberhasilan (usaha, tindakan)”.<sup>7</sup>

Dalam bukunya Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala Madrasah adalah:

*“Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”*<sup>8</sup>

Madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>9</sup>

Jadi yang dimaksud kepala madrasah Kepala Madrasah di sini adalah keberhasilan usaha atau ikhtiar seorang pemimpin suatu organisasi atau sebuah lembaga untuk mencapai suatu maksud.

### 2. Menyiasati

Menyiasati berasal dari kata dasar “siasat” yang berarti mengupas (suatu masalah)<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 2002) hal. 584

<sup>8</sup>. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 1999)

<sup>9</sup>. Ibid 796

### 3. Keterbatasan

Keterbatasan mempunyai arti keadaan terbatas (upaya perbaikan yang harus dilakukan)<sup>11</sup>

### 4. Sumber Belajar

Sumber belajar dalam website bced didefinisikan sebagai berikut:

*“learning resources are defined as information, represent and stored in a variety of media and formats, that’s assists student learning as defined by provincial or local corricula. This includes but is not limited to, materials in print, video, and software formats, as well as combinations of these formats intended for use by teacher and students. (Sumber belajar ditetapkan sebagai informasi yang disajikan dan disimpan dalam berbagai bentuk media, yang dapat membantu siswa dalam belajar sebagai perwujudan dari kurikulum. Bentuknya tidak terbatas apakah dalam bentuk catatan, video, format perangkat lunak atau kombinasi dari berbagai format yang dapat digunakan oleh siswa ataupun guru.)”<sup>12</sup>*

Jadi yang dimaksud dengan menyiasati keterbatasan sumber belajar disini adalah keadaan dimana sumber belajar terbatas yang membutuhkan perbaikan melalui alternatif sumber belajar yang lain untuk mencapai tujuan pembelajaran.

## F. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara penelitian ilmu tentang alat-alat dalam suatu penelitian.<sup>13</sup> Oleh karena itu metode penelitian membahas tentang konsep teoritis berbagai metode, kelebihan dan

---

942 <sup>10</sup>. W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976)

<sup>11</sup>. DepDikNas, *Kamus besar.....*, 112

<sup>12</sup>. <http://www.bced.gov.bc.ca/irp/appskill/astrears.htm> (11 Mei 2010)

<sup>13</sup>. Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), 6.

kelemahan yang ada dalam suatu karya ilmiah. Kemudian dilanjutkan dengan pemilihan metode yang akan digunakan dalam penelitian nantinya.<sup>14</sup>

#### 1. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif. Dengan hanya melibatkan satu variable yaitu efektivitas Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku yang di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang terjadi atau ada.<sup>15</sup> Dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.<sup>16</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Jelas bahwa pengertian ini mempertentangkan penelitian kualitatif dengan penelitian yang bernuansa kuantitatif yaitu dengan menonjolkan bahwa usaha kuantifikasi apapun tidak perlu digunakan pada penelitian kualitatif.

---

<sup>14</sup>. Ibid. 3.

<sup>15</sup>. Mardalis, *metode penelitian suatu pendekatan proposal*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utana, 1999) 26

<sup>16</sup>. Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 4.

## 2. Sumber Data

Data merupakan segala keterangan (informasi) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian.<sup>17</sup> Sedangkan sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh.<sup>18</sup> Sumber data penelitian diperoleh dari:

- a. Sumber Data primer, yaitu sumber pokok yang menjadi sumber dalam penelitian, dalam hal ini yang bertindak sebagai sumber data primer adalah Kepala Madrasah.
- b. Sumber data skunder, yaitu sumber data yang penulis peroleh untuk memperkuat data primer, yaitu wali kelas, siswa, dan sebagian guru MI Bina Bangsa Surabaya.

## 3. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data adalah prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Penggunaan tehnik dan alat pengumpulan data yang tepat memungkinkan mendapat data yang objektif.

Untuk memperoleh data yang tepat, penelitian ini menggunakan beberapa metode penggalan data yaitu:

- a. Wawancara (Interview)

---

<sup>17</sup>. Tatang M. Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1995), 130.

<sup>18</sup>. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), edisi revisi 6, 129.

Tehnik wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan cara berkomunikasi verbal secara langsung yaitu melalui Tanya jawab dengan responden atau informan.<sup>19</sup>

Wawancara dapat berfungsi deskriptif yaitu untuk melukiskan kenyataan yang dialami oleh orang lain, sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif tentang masalah yang diteliti, selain itu dapat berfungsi studi eksploratif yaitu apabila masalah yang kita teliti masih samar-samar karena belum pernah diselidiki secara mendalam oleh orang lain.<sup>20</sup>

Dalam menggunakan metode ini peneliti mengadakan tanya jawab secara langsung dengan membawa instrumen penelitian sebagai pedoman pertanyaan tentang hal-hal yang akan ditanyakan dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan untuk mencari data tentang Upaya Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar yang ada di MI Bina Bangsa Surabaya yang kemudian satu per-satu di perdalam dan mengoreknya lebih lanjut.

b. Metode Observasi (*pengamatan*)

Metode observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata dan dibantu dengan

---

<sup>19</sup>. Soeratno, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan bisnis* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1995). 92.

<sup>20</sup>. Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 114-115.



panca indera lainnya.<sup>21</sup> Marshall menyatakan bahwa, “*Through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*”. Melalui observasi, penulis belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.<sup>22</sup> Adapun observasi yang dilakukan penulis termasuk dalam jenis observasi partisipatif. Yaitu penulis terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

Dalam metode observasi ini penulis tidak hanya mengamati obyek studi tetapi juga mencatat hal-hal yang terdapat pada obyek tersebut. Selain itu metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan data tentang situasi dan kondisi secara universal dari obyek penelitian, yakni letak geografis/lokasi sekolah, kondisi sarana dan prasarana, struktur organisasi yang ada di MI Bina Bangsa dan lain-lain.

#### c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis.<sup>23</sup> Adapun metode dokumen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah buku-buku, catatan-catatan, majalah-

---

<sup>21</sup>. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya : Airlangga University Press, 2001),142.

<sup>22</sup>. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 310.

<sup>23</sup>. Burhan Bungin, *Metodologi...*, 152.

majalah, surat kabar, internet, koran, dan lain-lain yang berhubungan langsung dengan penelitian dalam skripsi ini yaitu tentang Upaya Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya.

#### 4. Tehnik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik yang dilakukan oleh Miles dan Huberman.<sup>24</sup> Adapun dalam penerapannya adalah sebagai berikut:

##### a. Analisis selama pengumpulan data

Kegiatan analisis data ini dapat dimulai setelah penulis memahami fenomena sosial yang sedang diteliti, sedangkan langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan fokus penelitian (rumusan masalah)
- 2) Menyusun temuan-temuan sementara berdasarkan data yang telah terkumpul
- 3) Pembuatan rencana pengumpulan data berikutnya berdasarkan temuan-temuan pengumpulan data sebelumnya
- 4) Penetapan sasaran pengumpulan data (informan, situasi, dokumen dan lain-lain)

##### b. Reduksi data

---

<sup>24</sup> Imam Suprayono & Tobroni, *Metode Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2001), h.192-195





tinjauan tentang sumber belajar yang meliputi: pengertian sumber belajar; macam-macam sumber belajar; fungsi-fungsi sumber belajar, dan faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar. Pada bagian terakhir yaitu tentang efektivitas Kepala Madrasah dalam menyasati keterbatasan sumber belajar.

Bab ketiga menjelaskan laporan hasil penelitian yang berisi tentang paparan (deskripsi) sejumlah data empiris yang diperoleh melalui studi lapangan. Mencakup gambaran umum obyek penelitian, keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya, faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya, dan efektivitas Kepala Madrasah dalam menyasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya.

Bab keempat adalah penutup yang berisi tentang kesimpulan dari skripsi dan saran-saran dari penulis untuk perbaikan-perbaikan yang mungkin dapat dilakukan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Tentang Efektifitas Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Peran Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan.<sup>25</sup> Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>26</sup>

Dengan demikian secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta; Andi Offset, 1994), 8

<sup>26</sup> Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta; Kanisius, 2000), 60

<sup>27</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), 83



Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan ) yang ada pada suatu lembaga sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam buku *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* karangan Prof, Dr, H. Moch. Idochi Anwar, M. Pd beliau mengutip pendapat Sondang P. Siagian yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>28</sup> Beliau juga mengutip pendapat Burhanuddin yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-rang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>29</sup>

Sekolah identik dengan suatu organisasi dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manajernya.

---

<sup>28</sup> Ibid, h.66

<sup>29</sup> Ibid, h.66

Kompetensi manajer di dalam memainkan peranan manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi dan jika organisasi tersebut bergerak di bidang bisnis, maka tentunya organisasi tersebut akan memperoleh keuntungan atau benefit yang luar biasa. Demikian pula halnya dengan sekolah, dan sekolah identik pula sebagai sebuah organisasi yang bergerak didalam membentuk dan menghasilkan SDM. Kemajuan suatu sekolah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh Kepala Madrasah.

Dari sudut pandang manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh Kepala Madrasah mempunyai peran dan kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan. Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran Kepala Madrasah. Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah.

Dalam satuan pendidikan, Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana

yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, Kepala Madrasah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala Madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung : CV. Alfabeta), 2003, 75.





penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya. Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan.

### 3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah di satu pihak ia adalah orang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Di pihak lain ia adalah wakil guru atau staf. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Dan sebagai wakil guru ia harus mampu menerjemahkan aspirasi dan keinginan mereka. Dalam kedudukan yang demikian itu Kepala Madrasah mengembangkan tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya ini ada 3 jalan yang harus ditempuh oleh Kepala Madrasah, antara lain:<sup>32</sup>

#### a. Pembinaan sarana dan prasarana administratif

Di dalam usaha meningkatkan mutu sekolahnya, seorang Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah; misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan, keuangan, sistem pencatatan / pendataan, kesejahteraan, dan lain-lain yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Dalam hal ini Kepala Madrasah berfungsi sebagai administrator pendidikan. Selaku

---

<sup>32</sup> Opcit, Soewardji Lazaruth, *Kepala sekolah dan Tanggung Jawabnya*, 20

administrator, Kepala Madrasah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu sekolah.<sup>33</sup>

b. Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya

Usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan, dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan yang demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi. Oleh karena itu dalam hal ini dapatlah dikatakan bahwa fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor (penyelia) pendidikan.

c. Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya

Peningkatan dalam bidang administrasi dan supervisi saja belum merupakan jaminan akan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah kepemimpinan.

Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka (open mindness), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.

---

<sup>33</sup> Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), 90







- 9) Mengatur program pengisian waktu-waktu kosong karena guru berhalangan hadir.
- b. Mengatur kegiatan kesiswaan.
- 1) Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru.
  - 2) Mengatur program Bimbingan dan Penyuluhan.
  - 3) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru/murid.
  - 4) Mengatur program ko-kurikulum (Pramuka, UKS dan lain-lain).
  - 5) Mengatur mutasi (kepindahan) murid.
- c. Kegiatan mengatur personalia.
- 1) Menginventarisasi personalia.
  - 2) Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru.
  - 3) Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya.
  - 4) Mengatur kesejahteraan sosial staf sekolah.<sup>37</sup>
  - 5) Mengatur pembagian tugas bilamana guru sakit, cuti, pensiun dan lain sebagainya.
- d. Kegiatan Mengatur tata usaha dan keuangan sekolah.
- 1) Menyelenggarakan surat menyurat.
  - 2) Mengatur penerimaan keuangan.

---

<sup>37</sup> Opcit, Hadari Nawawi....., h.92

- 3) Mengelola penggunaan keuangan.
  - 4) Mempertanggungjawabkan keuangan.
- e. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
- 1) Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid.
  - 2) Mengatur perpustakaan guru/murid di sekolah.
  - 3) Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi. Ketiga kegiatan itu meliputi pengadaan, pemeliharaan, penggunaan dan pertanggung jawabannya.
- f. Kegiatan mengatur gedung dan perlengkapan sekolah.
- 1) Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman sekolah (lingkungan sekolah secara fisik) termasuk juga lapangan olah raga, ruangan senam (aula), kebun sekolah dan lain-lain.
  - 2) Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah (kursi, meja, lemari, papan tulis, kapur, perlengkapan tata usaha atau alat tulis menulis kantor dan lain-lain).
  - 3) Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan sekolah, baik yang habis dipakai maupun yang permanen).
- g. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.
- 1) Menyelenggarakan pembentukan dan secara kontinyu berhubun dengan BP3.
  - 2) Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu.
  - 3) Mewakili sekolah dalam hubungan kerja dengan pihak luar.



#### 4. Peran Kepala Madrasah

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional<sup>39</sup>, terdapat tujuh peran Kepala Madrasah yaitu, sebagai : (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan;<sup>40</sup>

Merujuk kepada tujuh peran Kepala Madrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran Kepala Madrasah dalam suatu lembaga pendidikan.

##### a. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala Madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.<sup>41</sup>

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas

---

<sup>39</sup> (<http://www.depdiknas.go.id/> inlink)

<sup>40</sup> Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Madrasah*

<sup>41</sup> Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, Kepala Madrasah merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik dengan cara :

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Dalam merumuskan pribadi seorang pendidik Al-Ghazali mengacu pada tiga sumber, yaitu Al-Qur'an, Al-Hadist, dan fatwa para sahabat. Menurutnya, pribadi seorang pendidik menyandang beberapa variabel, diantaranya: pendidik menyandang misi kerasulan, pendidik adalah *mujahid fi sabilillah*, cahaya bagi umat manusia sepanjang masa, dan

penyuluh hati. Al-Ghazali menyusun sifat-sifat yang harus dimiliki pendidik diantaranya sebagai berikut:<sup>42</sup>

- 1) Pendidik hendaknya memandang peserta didik seperti anaknya sendiri, menyayangi dan memperlakukan mereka seperti anaknya sendiri. Rasulullah mencontohkan hal ini dengan menyatakan posisinya di tengah-tengah para sahabat: artinya: “ *Sesungguhnya saya dengan kamu itu adalah seperti bapak dan anaknya*”. (HR. Abu Daud, An-Nasa’i dan Ibnu Majah).
- 2) Hendaknya pendidik memperhatikan perkembangan berpikir peserta didik agar dapat menyampaikan ilmu sesuai dengan kemampuan berpikirnya. Hendaknya ia tidak menyampaikan ilmu di atas kemampuan berpikir dan di luar jangkauan pemahaman peserta didik. Hal ini bisa terjadi pada pendidik yang bersifat sombong dan merasa berpengetahuan luas, sehingga ia menyampaikan semua ilmu yang diketahuinya tanpa memperhatikan apa manfaatnya. Ilmu adalah harta yang harus diurus oleh orang cakap. Oleh sebab itu, dalam hal ini, pendidik hendaknya selalu mengingat firman Allah berikut ini: artinya: “*Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu)*”. QS 4:5

---

<sup>42</sup> Ramayulis, Samsul Nizar, *Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam, Mengenal Tokoh Pendidikan di Dunia Islam dan Indonesia* (Jakarta; PT Ciputat Press Group) 2005, 10-12





Saw., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:<sup>43</sup>

- 1) Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridloan Allah SWT. semata.
- 2) Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk.
- 3) Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
- 4) Pemaaf terhadap peserta didiknya
- 5) Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- 6) Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
- 7) Menguasai bidang studi yang diajarkan.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang

---

<sup>43</sup> M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), 10-132.

dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfalisitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal yang patut diperhatikan dari definisi ini; yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>44</sup>

Menurut Paul Heresy CS dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: teknikal, human dan konseptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Heresy membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu top manager, middle manager dan supervisory manager. Masing-masing jenjang manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang *middle manager human skill*

---

<sup>44</sup> Robert G Murdick, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, (Jakarta; Erlangga, 1984),  
260





memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan maksimalnya secara efektif dan efisien. Tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit kiranya bagi sekolah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai sekolah. Dalam proses administrasi pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian masing-masing komponen tersebut merupakan komponen yang dapat membentuk suatu proses transformasi manajemen. Administrasi sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Memahami dan mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi hubungan masyarakat merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan Kepala Madrasah sebagai administrator diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala Madrasah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini Kepala Madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu Kepala Madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah / madrasah.<sup>47</sup>

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Madrasah bertugas untuk mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Di samping

---

<sup>47</sup> Opcit, Soewaji Lazaruth....., 26.

itu Kepala Madrasah juga berfungsi membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar-mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

Kepala Madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru

dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin)

Sepintas terlihat bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat baik yang bersifat “human resources” maupun “non human resources”-dalam suatu organisasi. Dengan demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa sukses tidaknya kegiatan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas dalam memimpin atau mengelola organisasi itu.<sup>48</sup>

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, melainkan lebih banyak terlibat dalam kegiatan: (1) pengambilan keputusan, (2) penentuan kebijaksanaan, dan (menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.).

Allah menjelaskan tentang kaitannya dengan peran seorang pemimpin di QS. Ali Imron:110

---

<sup>48</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta; Bumi Aksara, 1994), 111



كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  
وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.

Kualitas kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam 4 kategori pokok yang saling berhubungan dan independent. Elsbree menetapkan kategori tersebut, antara lain;<sup>49</sup>

- 1) Personality. Kepala Madrasah yang sangat efektif memelihara hubungan yang baik dalam organisasi adalah mereka yang punya sikap bersahabat (ramah), responsif, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri, menerima dan bebas dari rasa takut atau kebimbangan.
- 2) Purposes. Memikirkan dan merumuskan tujuan organisasi secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadarinya dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Kepala Madrasah juga mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah digariskan.
- 3) Knowledge. Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada pemimpin apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya

---

<sup>49</sup> Ibid, 78-80







langsung, di luar diri peserta didik (lingkungan) yang melingkupi diri mereka pada saat pengajaran berlangsung.<sup>51</sup>

- c. Vernon S. Gerlach dan Donald P. Ely: “media pendidikan adalah sumber belajar. Secara luas media dapat diartikan dengan manusia, benda ataupun peristiwa yang membuat kondisi siswa mungkin memperoleh pengetahuan, keterampilan atau sikap”.<sup>52</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli tentang sumber belajar diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber belajar adalah :

- a. sumber belajar adalah media pendidikan atau media instruksional
- b. apapun yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan pengajaran secara lebih efektif dan dapat memudahkan pencapaian tujuan pengajaran adalah sumber belajar.

## 2. Macam-Macam Sumber Belajar

Secara garis besarnya, terdapat dua jenis sumber belajar yaitu:<sup>53</sup>

- a. Sumber belajar yang dirancang (*learning resources by design*), yakni sumber belajar yang secara khusus dirancang atau dikembangkan sebagai komponen sistem instruksional untuk memberikan fasilitas belajar yang terarah dan bersifat formal.

---

<sup>51</sup> Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004) hal. 161

<sup>52</sup> Zakiah Daradjat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara bekerjasama dengan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, 2008) hal. 80

<sup>53</sup><http://akhmadsudrajat.wordpress.com>

- b. Sumber belajar yang dimanfaatkan (learning resources by utilization), yaitu sumber belajar yang tidak didesain khusus untuk keperluan pembelajaran dan keberadaannya dapat ditemukan, diterapkan dan dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran

Dari kedua macam sumber belajar tersebut, sumber belajar dapat diklasifikasikan sebagai berikut:<sup>54</sup>

- a. Message (pesan), yaitu informasi atau ajaran yang diteruskan oleh komponen lain dalam bentuk gagasan, fakta, arti, dan data. Termasuk dalam kelompok pesan adalah semua bidang studi/mata kuliah atau bahan pengajaran yang diajarkan kepada peserta didik, dan sebagainya.
- b. People (orang), yakni manusia yang bertindak sebagai penyimpan, pengolah, dan penyaji pesan. Termasuk kelompok ini misalnya, guru/dosen, tutor, peserta didik dan sebagainya.
- c. Materials (bahan), yaitu perangkat lunak yang mengandung pesan untuk disajikan melalui penggunaan alat/perangkat keras ataupun oleh dirinya sendiri. Berbagai program media termasuk kategori materialis, seperti transportasi, slide, film, audio, video, modul, majalah, buku, dan sebagainya.
- d. Device (alat), yakni sesuatu (perangkat keras) yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang tersimpan dalam bahan. Misalnya, overhead proyektor, slide, video tape/recorder, pesawat radio/tv, dan sebagainya.

---

<sup>54</sup> Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004) hal. 165

- e. Technique (teknik), yaitu prosedur atau acuan yang dipersiapkan untuk penggunaan bahan, peralatan, orang, lingkungan untuk menyampaikan pesan. Misalnya, pengajaran berprogram/modul, simulasi, demonstrasi, tanya jawab, CBSA, dan sebagainya.
- f. Setting (lingkungan), yaitu situasi atau suasana sekitar di mana pesan disampaikan. Baik lingkungan fisik; ruang kelas, gedung sekolah, perpustakaan, laboratorium, taman, lapangan, dan sebagainya. Juga lingkungan non-fisik; misalnya suasana belajar itu sendiri; tenang, ramai, lelah, dan sebagainya.

Klasifikasi lain yang biasa dilakukan terhadap sumber belajar adalah sebagai berikut.<sup>55</sup>

- a. Sumber belajar tercetak: buku, majalah, brosur, Koran, poster denah, ensiklopedi, kamus, booklet, dan lain-lain.
- b. Sumber belajar noncetak: film, slides, model, audiocassette, transparansi, realita, objek, dan lain-lain.
- c. Sumber belajar yang berbentuk fasilitas: perpustakaan, ruangan belajar, carrel, studio, lapangan olahraga, dan lain-lain.
- d. Sumber belajar berupa kegiatan: wawancara, kerja kelompok, observasi, simulasi, permainan, dan lain-lain.

---

<sup>55</sup> Fred Percival dan Henry Ellington, *Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Erlangga, 1988) Hlm. 80

- e. Sumber belajar berupa lingkungan di masyarakat: taman, terminal, pasar, toko, pabrik, museum, dan lain-lain.

Pengklasifikasian tersebut tidak terpisah, tapi saling berhubungan. Dalam kenyataan malah sulit dipisahkan secara partial, misalnya; pada saat guru menerangkan (proses pengajaran) cara penggunaan suatu alat dan memperagakan penggunaan alat yang dimaksud, setidaknya, guru menggunakan 4 macam sumber belajar yang berperan disana; guru, alatnya, topic/pesan/informasi yang dijelaskan tentang cara penggunaan alat tersebut, dan teknik penyajiannya yakni dengan peragaan.

### 3. Fungsi-Fungsi Sumber Belajar

Sumber belajar memiliki fungsi :<sup>56</sup>

- a. Meningkatkan produktivitas pembelajaran dengan jalan: (a) mempercepat laju belajar dan membantu guru untuk menggunakan waktu secara lebih baik dan (b) mengurangi beban guru dalam menyajikan informasi, sehingga dapat lebih banyak membina dan mengembangkan gairah.
- b. Memberikan dasar yang lebih ilmiah terhadap pembelajaran dengan cara: (a) perancangan program pembelajaran yang lebih sistematis; dan (b) pengembangan bahan pengajaran yang dilandasi oleh penelitian.

---

<sup>56</sup> <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>(28 Juli 2010)sumber-belajar-untuk-mengefektifkan-pembelajaran-siswa.







diperlukan, baik untuk peralatan sumber belajar maupun tempat untuk pemanfaatannya. Usaha-usaha ini seharusnya cukup fleksibel untuk melayani atau memenuhi rencana pengembangan atau perluasan pusat sumber belajar dimasa yang akan datang.

c. Tenaga pelaksana

Beberapa permasalahan yang berhubungan dengan tenaga pelaksana harus dihadapi dengan sungguh-sungguh. Tugas-tugas membuat catalog dan administrasi sebaiknya ditangani oleh seorang spesialis perpustakaan. Akan tetapi persyaratan seperti itu sering sulit untuk dipenuhi. Disamping itu, sebaiknya juga diusahakan agar staf pengajar pada pusat sumber belajar dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar manusiawi oleh para siswa. Akan tetapi, hal tersebut juga sering sulit dilaksanakan karena terbentur oleh masalah penjadwalan waktu kerja dan juga masalah yang berhubungan dengan minat pengajar. Akhirnya, dukungan tenaga teknik atau disebut juga teknisi secara umum adalah sangat penting untuk mengawasi dan memelihara segala peralatan audiovisual yang disimpan dalam pusat sumber belajar.

d. Sikap/pendirian

Sikap atau pendirian yang positif dari para staf dan siswa terhadap pusat sumber belajar sangat vital bagi keberhasilan usaha tersebut. Kecuali jika pusat sumber belajar tersebut sudah siap untuk berperan sebagai bagian yang efektif dan bernilai dalam satu system mengajar yang



orang dewasa pada tingkat ahli teknik dengan metode belajar terbuka. Hampir dapat dipastikan bahwa usaha seperti ini akan memberikan dorongan terhadap pengembangan pusat sumber belajar pada berbagai lembaga pengkajian pendidikan dan pusat-pusat latihan.

### **C. EFEKTIFITAS KEPALA MADRASAH DALAM MENYIASATI KETERBATASAN SUMBER BELAJAR**

Berapa banyak sumber belajar yang digunakan anak dalam kegiatan belajar? Jawabannya biasanya tidak lebih dari dua, pertama buku dan kedua guru. Artinya, sumber belajar selama ini masih dipahami sebagai buku dan hasil cetak. Indikasi lain dapat kita lihat dari kecenderungan penekanan proses belajar yang terutama lebih mengembangkan ekspresi anak dalam berbicara, membaca dan menulis saja.

Apa yang terjadi? Sumber belajar yang terbatas jelas akan mempengaruhi komponen lain proses kegiatan belajar. Kalau kegiatan belajar tidak menyediakan banyak alternatif, anak akan cepat bosan dan belajar menjadi sesuatu yang menakutkan. Lebih runyam lagi, apabila pendidikan hanya berlangsung dalam salah satu dari tiga wilayah: keluarga/masyarakat, sekolah, dan Negara; oleh Ki Hadjar Dewantara disebut Tri Pusat Pendidikan. Ini berarti sudah tidak ada lagi tempat belajar yang menyediakan banyak alternatif kepada anak. Akibatnya, anak mungkin akan mencari dunia lain yang sering tidak diharapkan masyarakat seperti tawuran, narkoba, dan tindak kriminalitas.

Ada banyak ragam alternatif dalam menyiasati keternatasan sumber belajar:

1. Optimalisasi sumber belajar. Lingkungan alam menyediakan banyak hal yang dapat dipelajari anak, begitu pula lingkungan sosial, lingkungan budaya, produk pabrik, audio visual, relaita, hasil cetak, bahkan limbah. Sumber belajar ini dapat dikreasi berdasarkan kebutuhan menjadi alat/aktivitas permainan edukatif (APE).<sup>57</sup>
2. Membingkai aneka sumber belajar dengan alternatif kegiatan belajar melalui metode dan media belajar. Pendekatan belajar yang akhir-akhir ini dianggap dapat menghubungkan dunia anak dengan kegiatan belajar yang sesuai dengan tahap-tahap perkembangan yang berlangsung adalah belajar aktif (active learning). Pendekatan ini mengandung prinsip anak senang (joyfull learning), anak aktif (active learning), dan kegiatan belajar berpusat atau berpihak kepada anak (child-centered learning).
3. Internet sebagai media interaktif dapat digunakan setiap orang untuk mendapatkan informasi dari seluruh dunia. Salah satu penggunaanya adalah siswa/peserta didik. Peserta didik dapat menggunakan internet sebagai sumber belajar alternatif selain buku untuk mendapatkan informasi lebih banyak.<sup>58</sup>

Tulisan Anthony de Mello berikut kiranya dapat menjadi perenungan kita bersama:

---

<sup>57</sup> Sri Joko Yunanto, *Sumber Belajar Anak Cerdas*, (PT. Grasindo, Jakarta: 2004) hal. ix – x

<sup>58</sup> <http://www.scribd.com/doc/24364127/peranan-internet-sebagai-sumber-belajar-alternatif>

*Seorang murid mengeluh kepada gurunya,  
 “Bapak menuturkan banyak cerita, Tetapi tidak pernah menerangkan  
 maknanya kepada kami”  
 Jawab sang guru,  
 “bagaimana pendapatmu nak, andaikata seorang menawarkan buah  
 kepadamu namun mengunyahkannya lebih dahulu buatmu?”*

Tidak kalah penting adalah mengetahui potensi yang ada pada anak, baik kecerdasan, ekspresi, maupun tahap tumbuh kembang yang berlangsung, banyak penemuan mengenai hal ini: Roger Sperry menemukan belahan otak kanan dan otak kiri yang berbeda, Howard Gardner mendalilkan multiple intelligence, Daniel Goleman mempublikasikan teorinya tentang emotional intelligence, Jean Pieget mengemukakan tahap perkembangan anak, dan banyak penemuan lain tentang anak.

Semua upaya yang dilakukan sebenarnya memiliki satu muara: agar anak-anak dapat belajar secara proporsional dengan tumbuh kembangnya, bahkan seumur hidupnya. Dalam konteks ini belajar yang seimbang, yakni otak, pikiran, tubuh, dan emosi membentuk suatu sistem yang berkaitan meskipun emosi yang tidak terkendali menyebabkan tindakan yang irasional, namun keputusan tanpa disertai faktor emosional dapat pula mendatangkan bencana.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil<sup>59</sup>. Jadi efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang

---

<sup>59</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 2002) hal. 219

melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektifitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional.<sup>60</sup>

Berdasarkan pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa efektifitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapinya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian, efektifitas manajemen berbasis sekolah berarti bagaimana manajemen berbasis sekolah berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Masalah efektifitas biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Efektifitas manajemen berbasis sekolah sebagaimana efektifitas pendidikan pada umumnya dapat dilihat berdasarkan teori sistem dan dimensi waktu. Berdasarkan teori sistem, kriteria efektifitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output, tidak hanya output atau hasil, serta harus mencerminkan hubungan timbal balik antara manajemen berbasis sekolah dan lingkungan sekitarnya. Adapun berdasarkan dimensi waktu, efektifitas manajemen berbasis sekolah dapat diamati dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

---

<sup>60</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2002) hal. 82



Kriteria efektifitas jangka pendek untuk menunjukkan hasil kegiatan dalam kurun waktu sekitar satu tahun, dengan kriteria kepuasan, efisiensi, dan produksi. Efektifitas jangka menengah dalam kurun waktu lima tahun, dengan kriteria perkembangan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan perusahaan. Sementara kriteria efektifitas jangka panjang adalah untuk menilai waktu yang akan datang (diatas lima tahun) digunakan kriteria kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemampuan membuat perencanaan strategis bagi kegiatan dimasa depan.

Kebutuhan dan harapan masyarakat (community needs and wants) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan (Jones & Salisbury, 1989). Keputusan institusional atau institutional decisions yang dibuat oleh Kepala Madrasah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga sekolah) dan eksternal (hubungan sekolah dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan.kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah hanya akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal yang hingga saat ini masih menjadi focus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di sekolah-sekolah. Mereka sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses inkuiri,



1. Struktur organisasi sekolah mampu melancarkan proses pengelolaan mutu secara menyeluruh dan kondusif bagi perbaikan kualitas.
2. Struktur organisasi sekolah mampu mengutamakan kerja sama yang solid secara tim kerja.
3. Struktur organisasi sekolah mampu mengurangi fungsi kontrol yang tidak perlu.
4. Struktur organisasi sekolah mampu mereduksi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan secara repetitif atau tumpang-tindih akibat kesalahan struktur kerja.
5. Struktur organisasi sekolah mampu membentuk tim yang terstruktur dengan sistem manajemen yang sederhana
6. Struktur organisasi sekolah mampu mengupayakan agar semua anggota tim memahami visi lembaga
7. Struktur organisasi sekolah mampu mengupayakan agar semua anggota tim mampu memahami potensi lembaga, baik yang riil ada maupun yang mungkin diakses.
8. Struktur organisasi sekolah mampu mengupayakan agar keseluruhan proses kerja berada di bawah satu komando yang hubungan kerjanya sederhana.
9. Struktur organisasi sekolah mampu melakukan penilaian untuk menentukan keberhasilan kerja sebuah sekolah.

Kepemimpinan mutu menjadi prasyarat untuk mencapai maksud tersebut, yaitu kemampuan Kepala Madrasah untuk bekerja dengan atau melalui staf



3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrument evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar (learner standards), menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik professional.
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
8. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan professional dan meningkatkan keterampilan praktisnya.
10. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses.
11. bekerjasama atau ber-partner dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di muka bumi ini telah mengantarkan umat manusia kepada suatu zaman yang penuh dinamika, penuh gejolak, penuh tantangan, permasalahan, bahkan keprihatinan yang tidak pernah dialami manusia sebelumnya. Proses globalisasi terjadi dalam kecepatan yang amat tinggi sehingga batas Negara, kebangsaan, kebudayaan, etnis, waktu, dan tempat diterobos oleh kekuatan yang amat dahsyat sehingga membuat para ahli sekalipun kian sulit memprediksikan apa yang akan terjadi besok.

Untuk menjawab tantangan seperti itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus menjadi *center of excellence* atau pusat keunggulan dalam keseluruhan wacana pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dengan demikian, pengelolaan sekolah perlu mengalami pergeseran dari pola tradisional ke pola pengelolaan sekolah secara modern. Semua pihak yang terkait dengan lembaga sekolah harus memberikan perhatian besar terhadap upaya pemberdayaan sekolah sehingga sekolah benar-benar menjadi pusat dari segala pusat keunggulan.

Untuk menciptakan sekolah seperti itu, tanggung jawab utama (*key person*) berada di pundak Kepala Madrasah (*school principals*). Dikatakan demikian karena sudah lama diakui oleh pakar manajemen pendidikan, Kepala Madrasah merupakan faktor kunci efektif tidaknya suatu sekolah. Kepala Madrasah dikatakan faktor kunci karena Kepala Madrasah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah. Sebagai manajer pendidikan yang profesional, Kepala Madrasah bertanggung jawab sepenuhnya







6. harapan dan perilaku rekan. Sebagai contoh, manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekan-rekannya.

Dengan demikian, upaya seorang Kepala Madrasah dapat berarti efektif jika dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar ada hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan dalam kepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, harapan dan perilaku atasan, karakteristik harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijaksanaan organisasi serta harapan dan perilaku rekanan.



a. Kondisi Geografis

MI Bina Bangsa Surabaya, terletak di Jl Krembangan Jaya V/29 Surabaya.. Letaknya berada di tengah-tengah pemukiman padat penduduk yang jauh dari keramaian pasar, pertokoan, perbengkelan, serta keramaian yang lain, sehingga suasana belajar siswa cukup kondusif.

Secara sosiologis, MI Bina Bangsa Surabaya berada dalam lingkungan sosial dengan karakteristiknya yang pluralistik. Profesi, tingkat sosial-pendidikan, agama, latar belakang budaya, lingkungan sosial MI Bina Bangsa Surabaya bera 69

Kemudian dari sisi transportasi, MI Bina Bangsa Surabaya mudah dilalui kendaraan roda dua maupun roda empat karena dekat jalan yang terhubung langsung dengan jalan raya. Ditinjau dari sisi kebutuhan dan peralatan untuk proses belajar mengajar mudah dijangkau untuk mendapatkannya.

Uraian kondisi geografis MI Bina Bangsa Surabaya diatas, dapat dipahami bahwa kondisinya memberikan dukungan untuk berkembangnya MI Bina Bangsa Surabaya menjadi madrasah unggulan. Secara teoritik dan praksis di lapangan, bila suatu lembaga ditinjau strategis baik aspek pendapatan, pendidikan, serta geografisnya penduduk sekitar merupakan kunci keberhasilan lembaga tersebut. Banyak lembaga pendidikan yang didirikan tanpa memperhitungkan kondisi geografis akan gulung tikar. Namun sementara ini, banyak lembaga yang berhasil dalam pendidikan

diantara faktor pendukungnya adalah kondisi geografis. Keberadaan MI Bina Bangsa Surabaya bila ditinjau mempunyai kondisi geografis yang baik.

b. Visi Misi dan Tujuan Pendidikan MI Bina Bangsa Surabaya

Menurut kamus bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan visi ialah daya lihat, indra penglihatan. Segala yang dapat dilihat orang dari suatu tempat tertentu, kemampuan untuk melihat atau mengetahui sampai pada intinya atau pokok dari suatu hal atau persoalan . Atau juga disebut visi adalah penglihatan, pandangan, khayal atau impian.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa visi adalah suatu pandangan atau gambaran tentang cita kedepan dari suatu persoalan secara mendalam. Pendidikan bermakna penglihatan, pengalaman dari suatu generasi kegenerasi berikutnya yang dialihkan itu bukan pengalaman individu melainkan timbunan pengalaman dari generasi lampau menyangkut kesemua dimensi kehidupan.

Berikut adalah Visi dan Misi MI Bina Bangsa Surabaya:<sup>64</sup>

**Visi MI Bina Bangsa Surabaya:**

*Beriman – Berilmu – Terampil – Berbudi Luhur*

**Misi MI Bina Bangsa Surabaya:**

- 1) Menanamkan keimanan, ketaqwaan yang mendalam bagi siswa

---

<sup>64</sup> Dokumentasi MI Bina Bangsa Surabaya, 17 Mei 2011



*membekali diri dengan memiliki keimanan dalam menghadapi perkembangan zaman.*<sup>66</sup>

Adapun upaya yang ditempuh MI Bina Bangsa Surabaya adalah dengan penanaman keagamaan sejak dini, yaitu dengan pendekatan “school culture” yang menerapkan budaya Islami dalam kehidupan sehari-hari, misalnya makan, minum tidak boleh berdiri, sopan santun, berbicara dan bertingkah laku Islami merupakan kewajiban yang diterapkan di MI Bina Bangsa Surabaya mulai masuk.

Upaya itu, dalam rangka melatih anak sejak dini memiliki kebiasaan yang baik. Akhlaq menurut definisi adalah kebiasaan. Bila perilaku Islami sudah diterapkan dalam diri anak dan menjadi budaya dalam kehidupannya, kapan, dimana, bagaimanapun berada selalu berperilaku Islami.

Dalam rangka untuk mewartakan minat dan bakat siswa MI Bina Bangsa Surabaya agar meningkat prestasi non akademik, diwujudkan dalam bentuk kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan tersebut sebagai wadah tersalurkan bakat dan minat siswa, sarana refreshing agar siswa tidak mengalami kejenuhan belajar, penataan intelgensi emosional untuk menumbuhkan motivasi belajar siswa.

c. Keadaan Tenaga Guru dan Karyawan

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Guru. Agama, 3 Mei 2011

Tenaga guru merupakan salah satu ujung tombak keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Karena itu dibutuhkan tenaga edukatif yang memiliki kualifikasi sesuai dengan bidang keahliannya serta terpenuhinya ratio jumlah siswa dan tenaga edukatif.

Menurut data yang diperoleh, jumlah guru dan karyawan di MI Bina Bangsa Surabaya berjumlah 15 orang yang meliputi 6 orang guru perempuan, 8 orang guru laki-laki dan 1 orang karyawan laki-laki. Berikut adalah keadaan guru dan karyawan di MI Bina Bangsa Surabaya.

**Tabel 1<sup>67</sup>**

**DATA GURU DAN KARYAWAN MI BINA BANGSA SURABAYA**

<b>NO</b>	<b>NAMA GURU</b>	<b>L/P</b>	<b>IJAZAH</b>	<b>MENGAJAR</b>	<b>KLS</b>	<b>TMT</b>	<b>GN/GS /GK</b>
1	Muhibbuddin Zuhri, S.Pd.	L	S1	Kamad		1999	GS
2	Sukamto, S.Pd.	L	S1	Guru Kelas	3	1990	GS
3	Lilik Rosidah, ST	P	S1	Guru Kelas	2	2003	GS
4	Moh. Siri, S.Pd	L	S1	Guru Kelas	4	1996	GS
5	Rukaya, S.Pd.I	P	S1	Guru Kelas	5	2003	GS
6	Anang Sembodo, A.Ma.Pd	L	D2	Guru Kelas	6	2005	GS
7	Gayatri L. Astuti, S.Pd	P	S1	Guru Kelas	4, 5	1999	GS
8	Mastikhah, S.Pd.I	P	S1	Guru Kelas	3, 4, 5, 6	1982	GS

<sup>67</sup> Dokumentasi MI Bina Bangsa Surabaya, 17 Mei 2011





<b>Kelas</b>	<b>Jumlah Siswa Perempuan</b>	<b>Jumlah Siswa Pria</b>	<b>Jumlah Siswa</b>
1	10	7	17
2	16	13	29
3	10	14	24
4	8	13	21
5	11	14	25
6	11	11	22
<b>Jml</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>138</b>

Dalam membimbing kedewasaan anak, diperlukan waktu yang tidak sedikit, karena bimbingan diberikan untuk pembentukan watak dalam rangka pertumbuhan jasmani dan rohani agar dapat berkembang secara wajar dan seimbang.

Untuk memupuk, mengembangkan, dan menyalurkan minat dan bakat siswa, Madrasah Ibtidaiyah Bina Bangsa Surabaya telah membuka kegiatan ekstra kurikuler yang diadakan setiap hari sabtu jam ke III sampai ke VI, yaitu:<sup>69</sup>

- 1) Bela Diri Pagar Nusa
- 2) Hadrah Al Banjari
- 3) Kajian Kitab Kuning
- 4) Khitobah B. Arab
- 5) Komputer + Internet
- 6) Seni Lukis/Kaligrafi

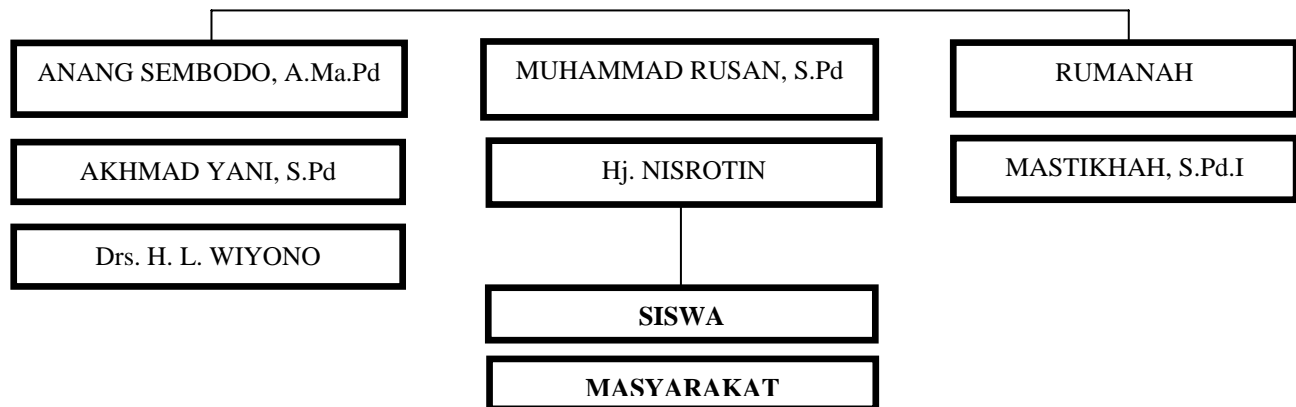
---

<sup>69</sup> Dokumentasi MI Bina Bangsa Surabaya, 17 Mei 2011









Keterangan :

\* Garis komando: \_\_\_\_\_

\* Garis koordinasi : - - - - -

## 2. Keadaan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya

Menurut data yang diperoleh diketahui bahwa keadaan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya terbatas, baik dari segi sarana dan prasarana yang diantaranya adalah sempitnya lahan MI Bina Bangsa Surabaya, maupun dari segi inventarisasi MI Bina Bangsa Surabaya yang diantaranya adalah minimnya jumlah buku yang tersedia dan hanya terdiri dari 1 judul dan 1 sumber. Berikut adalah data rekapitulasi inventaris MI Bina Bangsa Surabaya.

**Table 4<sup>72</sup>**  
**REKAPITULASI INVENTARIS**  
**MADRASAH IBTIDAIYAH BINA BANGSA SURABAYA**

<b>STATUS PEMILIKAN, LUAS TANAH DAN PENGGUNAAN</b>
--

<sup>72</sup> Dokumentasi MI Bina Bangsa Surabaya, 17 Mei 2011

Status kepemilikan	Luas keseluruhan	Penggunaan				
		Bangunan	Hlm/taman	Lap. Olahraga	Kebun	Lain-lain
Sertifikat	351,75 m <sup>2</sup>	630 m <sup>2</sup>	60 m <sup>2</sup>		-	-
Belum sertifikat	-	-	-		-	-
Bukan milik	-	-	-	5000 m <sup>2</sup>	-	-
Jumlah	351,75 m <sup>2</sup>	630 m <sup>2</sup>	60 m <sup>2</sup>	5000 m <sup>2</sup>	-	-

STATUS PEMILIKAN, KONDISI DAN LUAS RUANGAN									
No	Jenis ruang	Milik sekolah						Bukan milik	
		Baik		Rusak ringan		Rusak berat		Jml	luas
		Jml	Luas (m <sup>2</sup> )	Jml	Luas (m <sup>2</sup> )	Jml	Luas (m <sup>2</sup> )		
1	Ruang kelas	6	30 m <sup>2</sup>	1	30 m <sup>2</sup>	1	30 m <sup>2</sup>		
2	Ruang tamu	1	15 m <sup>2</sup>						
3	Ruang perpus	1	15 m <sup>2</sup>						
4	Ruang kepala madrasah	1	15 m <sup>2</sup>						
5	Ruang guru	1	20 m <sup>2</sup>						
6	Ruang BP/BK	1	15 m <sup>2</sup>						
7	Ruang TU	1	12 m <sup>2</sup>						
8	Ruang wakil kepala madrasah	1	9 m <sup>2</sup>						
9	Ruang Lab. IPA	-	-						
10	Ruang Lab. Fisika	-	-						
11	Ruang Lab. Biologi	-	-						
12	Ruang Lab. Kimia	-	-						
13	Ruang Lab. Bahasa	-	-						
14	Ruang UKS	1	9 m <sup>2</sup>						
15	Ruang praktik computer	1	15 m <sup>2</sup>						
16	Koperasi/took	-	-						
17	Ruang OSIS	1	9 m <sup>2</sup>						
18	Kamar mandi/WC murid	2	6 m <sup>2</sup>						
19	Gudang	-	-						
20	Aula	1	30 m <sup>2</sup>						



satuan/tahapan yang terpisah akan tetapi merupakan satu set/kesatuan interaksi kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dipisahkan

Rencana program dikembangkan dengan tujuan untuk memperjelas bagaimana suatu visi dapat dicapai. Rencana program pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi utama organisasi. Rencana program merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.

Rencana program merupakan penjabaran perinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijaksanaan. Penjabaran rencana program harus memiliki tingkat kerincian yang sesuai dengan kebutuhan sebagaimana diuraikan dalam kebijaksanaan.

Rencana program tidak terlepas dari strategi utama sekolah/madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana program meliputi program kerja untuk mengimplementasikan sasaran sebagaimana yang dimaksudkan oleh kebijaksanaan organisasi. Untuk suatu bidang atau unit kerja, maka rencana program didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan kebijaksanaan yang ada hubungannya dengan segala aspek fungsi bidang atau unit kerja yang bersangkutan.

Agar rencana tersebut dapat dilaksanakan secara realistis pihak Kepala Madrasah kurang mengupayakan dalam menentukan mengenai sejauh mana tingkat keterkaitan (hubungan) antara visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi utama madrasah dengan rencana program.



*“Semua komponen yang ada di sekolah tidak ada perencanaan khusus. Pengelolaan sumber belajar disesuaikan berdasarkan kebutuhan yang ada saat itu”<sup>73</sup>*

b. Kurang Optimalnya Peran HUMAS

Peran HUMAS yang ada dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat sekitar. Berbagai strategi dilakukan dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas, kompeten, maju dan berkembang sebagaimana sekolah-sekolah yang lainnya. Di samping itu, tugas HUMAS juga melakukan publisitas terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi itu bukan hanya sebuah organisasi juga bisa memberikan keterangan tentang apa saja yang akan dijalankan maupun yang akan direncanakan.

MI Bina Bangsa Surabaya juga membentuk suatu wadah kemasyarakatan yang diberi nama “Lembaga Sosial dan Dakwah MI Bina Bangsa” sebagaimana yang diutarakan Bapak Kepala MI Bina Bangsa Surabaya.

*“MI Bina Bangsa diberi kepercayaan oleh masyarakat untuk mengelola masjid, penentuan khotib jum’at, peringatan hari besar Islam, serta penggalangan dana sosial semua yang mengelola guru MI Bina Bangsa Surabaya”<sup>74</sup>*

MI Bina Bangsa Surabaya juga mempunyai website yang secara online dapat diakses sewaktu-waktu oleh siapa pun, baik dari masyarakat,

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kepala MI Bina Bangsa Surabaya, 15 Juni 2011

<sup>74</sup> Wawancara dengan Kepala MI Bina Bangsa Surabaya, 15 Juni 2011

siswa, wali murid maupun alumni itu sendiri. Website MI Bina Bangsa Surabaya: *www.binabangsa.cc.tv*.

Website ini kurang difungsikan secara optimal sebagai publisitas terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan oleh MI Bina Bangsa maupun dalam memberikan keterangan tentang apa saja yang akan dijalankan maupun yang akan direncanakan.

c. Kompetensi Guru dan Jenjang Pendidikan Guru

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpinnya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dan dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja. Dalam rangka menciptakan suatu sumber daya manusia yang berkualitas, seyogyanya pelatihan kepada para bawahannya untuk meningkatkan SDM kurang diberikan secara berkesinambungan.

*“Setiap satu semester biasanya kami mengikut sertakan minimal 2 orang guru MI Bina Bangsa Surabaya pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan Diknas setempat.”<sup>75</sup>*

d. KKG (Kelompok Kerja Guru) Kurang Jalan

Melalui KKG dapat dikembangkan beberapa kemampuan dan keterampilan mengajar. Keterampilan mengajar guru sangat mempengaruhi terhadap kualitas pembelajaran di antaranya; keterampilan bertanya, keterampilan memberi penguatan, keterampilan mengadakan variasi, keterampilan menjelaskan, keterampilan membuka dan menutup pelajaran,

---

<sup>75</sup> Wawancara dengan Kepala MI Bina Bangsa Surabaya, 15 Juni 2011



*“Sumber belajar di MI Bina bangsa antara lain: buku-buku pelajaran dari BOS, untuk mata pelajaran agama masih belum terpenuhi, itupun hanya berasal dari satu sumber, tidak ada sumber belajar yang lain sebagai pendukung, karena itu sumber belajar di MI Bina Bangsa ini saya anggap terbatas. Buku LKS yang telah dibebankan pada siswa pembayarannya sering mengalami keterlambatan ”.*<sup>77</sup>

Hal senada juga diperkuat oleh pernyataan Kepala Madrasah yang mengatakan:

*“Saya pernah memberi kebebasan kepada wali murid untuk membeli sendiri buku pelajaran untuk putra-putrinya dari sumber manapun, akan tetapi wali murid menyerahkan kepada pihak sekolah, dan sekolah tidak dapat memenuhi hal tersebut”.*<sup>78</sup>

Meskipun Latar belakang siswa MI Bina Bangsa Surabaya ini umumnya berasal dari latar belakang menengah ke bawah. Hal ini tidak menyurutkan semangat wali murid, guru dan siswa untuk menghasilkan lulusan yang bermutu.

Pihak sekolah tidak dapat memberikan secara lebih pada penggunaan sumber belajar mengingat kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah akan dialokasikan ke pos-pos tertentu yang lebih membutuhkan penggunaan anggaran dana sekolah. Hal ini diperkuat dengan pernyataan kepala MI Bina Bangsa Surabaya:

*“Sumber dana MI Bina Bangsa Surabaya berasal dari dana BOS dan dana HIBAH, dana BOS 92% dialokasikan untuk HR guru, 8% untuk buku paket, pengalokasian dana HIBAH untuk kegiatan*

---

<sup>77</sup> Wawancara .Kepala Madrasah. dan Wali. Kelas IV, 13 Mei 2011

<sup>78</sup> Ibid,13 Mei 2011



#### 4. Efektifitas Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:584) mendefinisikan efektif dengan “ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya)” atau “dapat membawa hasil, berhasil guna (usaha, tindakan)” dan efektivitas diartikan “keadaan berpengaruh; hal berkesan” atau “keberhasilan (usaha, tindakan)”.

Pembelajaran dikatakan efektif apabila dalam proses pembelajaran setiap elemen berfungsi secara keseluruhan, peserta merasa senang, puas dengan hasil pembelajaran, membawa kesan, sarana/fasilitas memadai, materi dan metode *affordable*, guru profesional. Tinjauan utama efektivitas pembelajaran adalah *output*-nya, yaitu kompetensi siswa. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MI Bina Bangsa Surabaya:

*“Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses belajar mengajar, percuma para siswa diobok-obok jika gurunya kurang semangat dalam menangani siswa”*<sup>82</sup>

Berbagai upaya dilakukan oleh kepala MI Bina Bangsa Surabaya dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya, diantaranya:<sup>83</sup>

##### a. Menumbuhkan Kesadaran Guru Dalam Penanganan Siswa

Guru tahu dan mengenal dengan baik jenis-jenis sumber belajar yang harus digunakan serta memiliki kemauan dan kreatifitas untuk

---

<sup>82</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, 15 Mei 2011

<sup>83</sup> Ibid, 15Mei 2011







Sarana dan prasarana pendidikan adalah salah satu sumber daya yang menjadi tolok ukur mutu sekolah dan perlu peningkatan terus menerus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup canggih. Manajemen sarana dan prasarana sangat diperlukan dalam menunjang tujuan pendidikan.

Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI mengemukakan bahwa dari berbagai analisis implikasi dari mutlak diterapkannya empat pilar belajar agar pendidikan nasional yang diselenggarakan dapat berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kebudayaan nasional Indonesia, telah diidentifikasi: (1) kurikulum dan proses pembelajaran yang perlu dirancang, dikembangkan, dan dilaksanakan; (2) evaluasi dan sistem promosi yang perlu dirancang dan dilaksanakan untuk menunjang proses pendidikan sebagai proses pembudayaan; (3) penyiapan dan pembinaan tenaga guru yang perlu dirancang, dikembangkan dan dilaksanakan. Kesemua unsur-unsur esensial dari suatu proses pendidikan yang efisien, efektif dan relevan tersebut hanya akan dapat berjalan dalam situasi dilembaga pendidikan yang dilengkapi dengan sumber belajar, sarana dan prasarana pendidikan (ruang belajar yang memadai, perpustakaan dan kepastakaan yang kaya, pusat media belajar, laboratorium, ruang dan peralatan kesenian, lapangan olah raga). Dengan demikian tanpa dilengkapi dengan berbagai sumber belajar dan sarana prasarana pendidikan yang diperlukan untuk mendukung terlaksananya proses pembelajaran yang bermakna sebagai proses

pembudayaan berbagai kemampuan nilai dan sikap, sukar bagi sistem pendidikan nasional, yang keberadaan dan fungsinya digariskan dalam UUD 1945 dapat berfungsi secara efisien, efektif dan relevan.<sup>86</sup>

## **2. Faktor-faktor yang Menyebabkan Keterbatasan Sumber Belajar di MI Bina Bangsa Surabaya**

Sumber belajar dapat digunakan pada tingkat pendidikan yang berbeda dan pada system pendidikan yang berbeda pula. Metode penggunaannya mempunyai efek yang kuat terhadap cara pembentukan dan pengembangan pusat sumber belajar.

Menurut peneliti, sumber belajar yang tersedia dikembangkan sebagai pusat sumber belajar agar faktor ekstern yang lain tidak dapat menghambat perencanaan semula dari memanfaatkan sumber belajar yang ada menjadi sumber belajar di luar yang diinginkan dalam keputusan yang sudah ditetapkan. Menurut Fred Percival dan Henry Ellington menyebutkan ada beberapa sumber belajar yang dapat diklasifikasikan penggunaannya sesuai dengan yang dibutuhkan: a. sumber belajar tercetak: buku, majalah, brosur, Koran, poster denah, ensiklopedi, kamus, booklet, dan lain-lain. b. sumber belajar noncetak: film, slides, model, audiocassette, transparansi, realita, objek, dan lain-lain. c. sumber belajar yang berbentuk fasilitas: perpustakaan, ruangan

---

<sup>86</sup> Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (PT IMTIMA 2007) hal. 27



belajar secara individual dan tidak dijadikan sebagai alasan sumber belajar yang ada terbatas.<sup>88</sup>

a. Perencanaan Kurang Terintegrasi Dan Kurang Partisipatif

Dalam rangka mencapai visi misi dan tujuan madrasah agar supaya tidak tumpang tindih dan tambal sulam perlu disusun rencana strategis dan bagaimana cara mencapai visi misi dan tujuan tersebut pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan dan program kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah/Madrasah. Perencanaan ini merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa mendatang. Perencanaan ini harus berorientasi kedepan dan secara jelas bagaimana menjembatani antara kondisi saat ini dan harapan yang ingin dicapai di masa depan.<sup>89</sup> Perencanaan ini adalah rencana kerja yang disusun bersama oleh madrasah dan komite madrasah.

b. Kurang Optimalnya Peran HUMAS

Untuk menumbuhkan “disukai” peran hubungan masyarakat dikembangkan dan dioptimalkan. Hubungan masyarakat atau public

---

<sup>88</sup> Ibid, Hlm. 131

<sup>89</sup> Prof. Dr. H. Muhaimin, MA, Manajemen Pendidikan (aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah, Jakarta: Kencana, 2009) hal. 199

relation adalah suatu fungsi manajemen yang sama pentingnya dengan produksi, pemasaran, keuangan atau sumber daya manusia.<sup>90</sup>

Rhenald Kasali dalam bukunya “*Manajemen Public Relation (Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia)*” mengutip pendapat Profesor Sharpe yang mengemukakan bahwa ada lima hal untuk menjalankan hubungan yang harmonis:

- 1) Komunikasi yang jujur untuk memperoleh kredibilitas
- 2) Keterbukaan dan konsistensi terhadap langkah-langkah yang diambil untuk memperoleh keyakinan orang lain.
- 3) Langkah-langkah yang *fair* untuk mendapatkan hubungan timbal balik dan *goodwill*
- 4) Komunikasi dua arah yang terus menerus untuk mencegah keterasingan dan untuk membangun hubungan.
- 5) Evaluasi dan riset terhadap lingkungan untuk menentukan langkah atau penyesuaian yang dibutuhkan bagi *social harmony*.

Prinsip-prinsip yang diajukan oleh Professor Sharpe merupakan prinsip hubungan manusia modern yang semakin hari semakin menuntut adanya kerjasama, keterbukaan, dan kejujuran. Prinsip-prinsip ini berkembang sehubungan dengan perubahan nilai-nilai di tengah-tengah masyarakat dan perubahan drastic dari teknologi yang mewarnai seluruh kehidupan manusia.

#### c. Kompetensi Guru dan Jenjang Pendidikan Guru

---

<sup>90</sup> Rhenald kasali, *Manajemen Public Relation (Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia)*, Jakarta; PT Temprint, 1994, Hal.7





sekolah. Kepala Madrasah mengalokasikan ke pos-pos tertentu yang lebih membutuhkan penggunaan anggaran dana sekolah. Dr. Nana Sudjana dalam buku “Teknologi Pengajaran” menyebutkan bahwa memilih sumber belajar harus didasarkan atas criteria tertentu yang secara umum terdiri dari 2 macam ukuran, yaitu criteria umum dan criteria berdasarkan tujuan yang hendak dicapai. Criteria umum merupakan ukuran pasar dalam memilih berbagai sumber belajar, misalnya:

- 1) Ekonomis dalam artian murah.
- 2) Praktis dan sederhana.
- 3) Mudah diperoleh dalam arti sumber belajar itu dekat, tidak perlu diadakan atau dibeli di toko dan pabrik.
- 4) Bersifat fleksibel
- 5) Komponen-komponennya sesuai dengan tujuan.

Sedangkan criteria memilih sumber belajar berdasarkan tujuan antara lain:

- 1) Sumber belajar guna memotivasi
- 2) Sumber belajar untuk tujuan pengajaran
- 3) Sumber belajar untuk penelitian
- 4) Sumber belajar untuk memecahkan masalah

Dengan demikian untuk mengatasi kendala keuangan yang ada di MI Bina Bangsa Surabaya Kepala Madrasah dapat memilih sumber belajar yang telah disebutkan di atas.



### 3. Efektifitas Kepala Madrasah Dalam Menyiasati Keterbatasan Sumber Belajar

Untuk mengetahui efektivitas suatu program, perlu dilakukan penilaian terhadap manfaat atau daya guna program tersebut. Penilaian terhadap manfaat atau daya guna disebut juga dengan evaluasi. Dulu, evaluasi hanya berfokus pada hasil yang dicapai. Jadi, untuk mengevaluasi objek pendidikan, seperti halnya pembelajaran, hanya berfokus pada hasil yang telah dicapai peserta. Akhir-akhir ini, usaha evaluasi ditujukan untuk memperluas atau memperbanyak variable evaluasi dalam bermacam-macam model evaluasi.

Dalam menilai efektivitas program, ada berbagai pendekatan evaluasi, yakni sebagai berikut.

- a. Pendekatan eksperimental (*experimental approach*). Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuannya untuk memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu dengan mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program.
- b. Pendekatan yang berorientasi pada tujuan (*goal oriented approach*). Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Pendekatan ini amat wajar dan praktis untuk desain pengembangan program. Pendekatan ini memberi petunjuk kepada pengembang program, menjelaskan hubungan antara kegiatan khusus yang ditawarkan dengan hasil yang akan dicapai.

- c. Pendekatan yang berfokus pada keputusan (*the decision focused approach*). Pendekatan ini menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini, informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan. Oleh sebab itu, evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program.
- d. Pendekatan yang berorientasi pada pemakai (*the user oriented approach*). Pendekatan ini memfokuskan pada masalah utilisasi evaluasi dengan penekanan pada perluasan pemakaian informasi. Tujuan utamanya adalah pemakaian informasi yang potensial. Evaluator dalam hal ini menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, seperti cara-cara pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, situasi seperti kondisi yang telah ada (*pre-existing condition*), keadaan organisasi dengan pengaruh masyarakat, serta situasi dimana evaluasi dilakukan dan dilaporkan. Dalam pendekatan ini, teknik analisis data, atau penjelasan tentang tujuan evaluasi memang penting, tetapi tidak sepenting usaha pemakai dan cara pemakaian informasi.
- e. Pendekatan yang responsif (*the responsive approach*). Pendekatan responsif menekankan bahwa evaluasi yang berarti adalah evaluasi yang mencari pengertian suatu isu dari berbagai sudut pandang semua orang yang terlibat, berminat, dan berkepentingan dengan program

(*stakeholder* program). Evaluator menghindari satu jawaban untuk suatu evaluasi program yang diperoleh dengan memakai tes, kuesioner, atau analisis statistik, sebab setiap orang yang dipengaruhi oleh program merasakannya secara unik. Evaluator mencoba menjembatani pertanyaan yang berhubungan dengan melukiskan atau menguraikan kenyataan melalui pandangan orang-orang tersebut. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami ihwal program melalui berbagai sudut pandang yang berbeda.

Evaluasi dilakukan dengan pendekatan kualitatif/naturalistik. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara, sedangkan instrumen tes atau kuesioner dilakukan sebagai data pendukung serta interpretasi data dilakukan secara impresionistik. Evaluator mengobservasi, merekam, menyeleksi, mengecek pengetahuan awal (*preliminary understanding*) peserta program, dan mencoba membuat model yang mencerminkan pandangan berbagai kelompok. Elemen penting dalam pendekatan ini adalah pengumpulan dan penyintesisan data dengan tidak menghindari pengukuran dan teknik analisis data. Dengan jalan ini, evaluator mencoba responsif terhadap orang-orang yang berkepentingan pada hasil evaluasi, bukan pada permintaan desain penelitian atau teknik pengukuran.<sup>91</sup>

Efektifitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapinya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Efektifitas dapat diartikan pula berhasil melaksanakan semua tugas pokok

---

<sup>91</sup> <http://sambaslim.com/pendidikan/konsep-efektivitas-pembelajaran.html>

sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Menurut peneliti, sumber belajar yang terbatas jelas akan mempengaruhi komponen lain proses kegiatan belajar. Suasana belajar terasa menjemukan, anak akan cepat bosan dan belajar menjadi sesuatu yang menakutkan manakala sumber belajarnya tidak menyediakan banyak alternatif dan tidak dimanfaatkan seoptimal mungkin.

a. Menumbuhkan kesadaran guru dalam penanganan siswa

Setiap manusia, siapapun pasti mengalami proses pembelajaran di manapun dan kapan pun dia berada. Pengetahuan guru tentang latar belakang siswa ini sangat membantu dalam proses pembelajaran. Dalam materi mata pelajaran Bahasa Indonesia dengan tema Peristiwa misalnya, siswa dibagi dalam beberapa kelompok. Latar belakang anggota kelompok harus diperhatikan. Siswa-siswa yang dijadikan nara sumber membentuk kelompok sendiri. Kelompok nara sumber mendiskusikan materi yang diberikan, setelah itu setiap perwakilan kelompok melaporkan hasilnya di depan teman-temannya.

b. Mendayagunakan sumber belajar yang ada

Sumber belajar beraneka ragam di sekitar kehidupan peserta didik, baik yang *didesain* maupun *non desain* dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pembelajaran. Sebagian besar guru mempunyai kecenderungan



keleluasan kepada masing- masing guru untuk selalu mengedepankan kedisiplinan pribadi.

d. Pembelajaran di luar kelas

Pembelajaran di luar kelas juga perlu dilaksanakan, seperti taman, terminal, pasar, toko, museum dan lain-lain. Akan tetapi sumber belajar yang terdapat di luar kelas tetap tidak dapat terpisah dari sumber belajar yang lain. Dalam kenyataannya malah sulit dipisahkan secara parsial, misalnya: pada saat guru menerangkan cara penggunaan suatu alat dan memperagakan penggunaan alat yang dimaksud, setidaknya guru menggunakan 4 macam sumber belajar yang berperan di sana; guru, alatnya, topik yang dijelaskan tentang penggunaan alat tersebut, dan tehnik penyajiannya.

Dalam menyiasati faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan sumber belajar Nanang Fattah dalam buku *Landasan Manajemen Pendidikan* mengemukakan bahwa hal tersebut bisa efektif jika dalam menyiasati keterbatasan sumber belajar ada hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan dalam kepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, harapan dan perilaku atasan, karakteristik harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijaksanaan organisasi serta harapan dan perilaku rekanan.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung: 1996), hal. 98 – 100

Hal tersebut juga diperkuat dengan penjelasan H.Jodeph Reitz dalam buku Landasan Manajemen Pendidikan menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin meliputi: a. kepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, b. harapan dan perilaku atasan, c. karakteristik harapan dan perilaku bawahan, d. harapan dan perilaku rekan.<sup>93</sup>

Untuk melaksanakan semua tugas pokok, tercapinya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota Kepala Madrasah meningkatkan partisipasinya dengan masyarakat sekitar. Berbagai strategi dilakukan dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas, kompeten, maju dan berkembang sebagaimana sekolah-sekolah yang lainnya seperti: memberikan informasi dan menyampaikan ide-ide kepada semua masyarakat yang membutuhkan serta menyebarkannya agar diketahui oleh orang lain dan mungkin juga bisa diambil manfaatnya bagi pihak-pihak luar sekolah, membangun tugas-tugas guru dalam mengoptimalkan sumber belajar yang tidak mungkin dikerjakannya secara langsung seperti menyebarkan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat dan pihak-pihak yang membutuhkan, membantu guru dalam mengoptimalkan sumber belajar dalam mempersiapkan dan mengatasi tantangan yang dihadapinya yang akan datang.

Dengan demikian, Kepala Madrasah dapat mengetahui faktor-faktor penyebab keterbatasan sumber belajar di MI Bina Bangsa Surabaya melalui konsep yang teratur atau tetap dan keputusan yang ketat harus dibuat sebagai

---

<sup>93</sup> Ibid, hal. 98 – 100







komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

2. MI Bina Bangsa Surabaya seyogyanya menambahkan ciri-ciri:
  - a. Menekankan pada pembelajaran
  - b. Guru merencanakan bersama dan bekerja sama dalam pelaksanaan pembelajaran
  - c. Ada supervisi yang terarah dari guru senior dan kepek
3. MI Bina Bangsa Surabaya seyogyanya juga memenuhi pilar:
  - a. Visi dan misi yang jelas
  - b. Kepala Madrasah yang profesional
  - c. Guru yang profesional
  - d. Lingkungan belajar yang kondusif
  - e. Ramah siswa
  - f. Manajemen yang kuat
  - g. Kurikulum yang luas dan berimbang
  - h. Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna
  - i. Pelibatan masyarakat yang tinggi

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala madrasah* (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>)
- Amirin, Tatang M., *Menyusun Rencana Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1995)
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), edisi revisi 6
- Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003)
- Bungin, Burhan, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya : Airlangga University Press, 2001)
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta; Bumi Aksara, 1994)
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Bumi Aksara, Jakarta: 2006)
- Daradjat, Zakiah, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta, Bumi Aksara bekerjasama dengan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, 2008)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesi Edisi 3* (Jakarta, Balai Pustaka, 2001)
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2002)
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung: 1996)
- Imron, Ali, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta; Pusataka Jaya, 1995)
- Kasali, Rhenald, *Manajemen Public Relation (Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia)*, PT Temprint, Jakarta; 1994



Siagian, Sondang P, Organisasi, *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982)

Soeratno, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan bisnis* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1995)

Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1998)

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007)

W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 1999)

[www.akhmadsudrajat.wordpress.com](http://www.akhmadsudrajat.wordpress.com) (28 Juli 2010) sumber-belajar-untuk-mengefektifkan-pembelajaran-siswa.

[www.google.com./sumber belajar](http://www.google.com./sumber%20belajar) (11 Juni 2010)

[www.scribd.com/doc/24364127/peranan-internet-sebagai-sumber-belajar-alternatif](http://www.scribd.com/doc/24364127/peranan-internet-sebagai-sumber-belajar-alternatif)

Yunanto Sri Joko, *Sumber Belajar Anak Cerdas*, (PT. Grasindo, Jakarta: 2004)