

BAB II LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Strategi Kepala Sekolah/Madrasah

Pembahasan tentang strategi merupakan sebuah upaya dalam pencapaian tujuan yang harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah/Madrasah. Maka dari itu perspektif teoritis tentang strategi kepala madrasah adalah sebagai berikut :

1. Definisi Strategi

Strategi dalam bahasa Yunani berasal dari kata "*Strategos*". Kata *Strategos* berakar dari kata *Stratos* yang bermakna militer dan *ag* bermakna memimpin. Pada konteks ini istilah strategi dimaknai secara *Generalship* merupakan hal-hal yang dilakukan oleh para jendral dalam menyusun rencana penaklukan musuh dan dalam memenangkan peperangan.¹⁰

Dengan perkembangan dan kemajuan zaman istilah strategi juga digunakan dalam berbagai konteks keilmuan (bisnis dan pendidikan).

Makna strategi secara istilah yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

- a. Strategis berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang artinya jendral, namun dalam bahasa Yunani Kuno sering disebut perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas.¹¹
- b. Menurut Rabin et yaitu strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*) teknik dan rencana bersifat spesifik atau khusus.¹²

2. Tugas Kepala Sekolah

Menurut Daryanto tugas -tugas Kepala Sekolah diantaranya sebagai berikut :¹³

- a. Kepala sekolah bertugas sebagai administrator pendidikan

Tugas-tugas kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut :

¹⁰ Eddy Yunus, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: ANDI, 2016), 11.

¹¹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Straetejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasinya Non Profit* (Jakarta: Rasindo, 2003), 85.

¹² Rabin et. *Al Hanbook of Strategic Manajemen*, (New York: Marcell Dekker, 2020), 15.

¹³ M. Daryanto, *Adminstrasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2008), 81-84.

1. Membuat perencanaan

Salah satu fungsi utama menjadi tanggungjawab kepala sekolah adalah membuat atau menyusun perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan (*planning*), pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin akan mengalami kegagalan. Kepala sekolah harus membuat perencanaan program tahunan dan sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah. Program tersebut meliputi program pembelajaran, kesiswaan dan kepegawaian, keuangan, perlengkapan serta sarana prasarana sekolah.

2. Menyusun organisasi sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disepakati bersama.

3. Bertindak sebagai koordinator dan pengaruh

Pada suatu lembaga pendidikan perlu adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan, sebab dapat menghindari terjadinya kesimpangsiuran dalam sebuah tindakan.

4. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Pengelolaan kepegawaian merupakan tugas dan tanggungjawab dari kepala sekolah yang meliputi penerimaan, penempatan, pemberian tugas guru dan pegawai sekolah, usaha dan peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai madrasah baik yang bersifat material serta peningkatan mutu profesional serta pengembangan karir mereka.

b. Kepala sekolah bertugas sebagai supervisor pendidikan

Tugas-tugas kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan adalah sebagai berikut :¹⁴

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah

¹⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 119.

- didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan pembelajaran.
 3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
 4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah.
 5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
 6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan komite atau PMOG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.
- c. Kepala sekolah bertugas sebagai pemimpin pendidikan

Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin pendidikan, dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dia harus dapat menimbulkan kepercayaan orang yang dipimpinnya, karena kepercayaan itu disebabkan adanya kelebihan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga mendapat penghargaan atau apresiasi dari orang yang dipimpinnya.

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrator dan supervisor tidak lepas dari tugas sebagai pemimpin. Dalam buku *Visionary Leadership*, John Adair mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan yang berkualitas :¹⁵

1. Memiliki integritas tinggi.
2. Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.
3. Mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi.

¹⁵ Menurut John Adair dikutip oleh Aan Qomariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 82.

4. Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi.
5. Tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan.

3. Fungsi Kepala Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan berbasis formal yang mempunyai serangkaian kegiatan yang didalamnya terjalin kerja sama yang melibatkan beberapa elemen untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam pelaksanaan seluruh kegiatan memerlukan adanya pengendalian serta arahan dan bimbingan dari kepala sekolah. Berikut ini adalah fungsi-fungsi kepala sekolah yaitu:¹⁶

a. Kepala sekolah sebagai edukator

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat hal yaitu : pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

b. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifiknya kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

c. Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif,

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 98-122.

memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

d. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko serta keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Karena itu, tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, maka ia harus mampu untuk melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

f. Kepala sekolah sebagai innovator

Dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang berinovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan fleksibel.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikannya

dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini bisa bersumber dari pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

4. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi menurut Sagala adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.¹⁷ Mc Ahsan dalam Mulyasa, mengemukakan bahwa kompetensi :

Is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviours. (Kompetensi diartikan kemampuan ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya).¹⁸

Pada penjelasan ini terdapat lima kompetensi yang wajib dimiliki kepala sekolah. Kompetensi-kompetensi kepala sekolah tersebut yaitu :¹⁹

a. Kompetensi kepribadian

Menjadi kepala sekolah, seseorang harus memiliki kompetensi kepribadian yang dapat dinyatakan dengan memiliki integritas yang tinggi sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang tinggi untuk mengembangkan kemampuan diri, memiliki sikap terbuka, memiliki minat dan bakat sebagai pemimpin sekolah, serta memiliki kemampuan dalam mengendalikan diri dalam menghadapi permasalahan saat melaksanakan tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah.

b. Kompetensi manajerial

Menjadi seorang kepala sekolah tentu sangat membutuhkan kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan sekolah. Kepala sekolah perlu memenuhi kompetensi manajerial yaitu kemampuan menyusun berbagai tingkatan perencanaan sekolah memiliki kemampuan

¹⁷ Syaiful Sagala, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 126.

¹⁸ E. Mulyasa, *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 38.

¹⁹ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah : Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), 40.

untuk mengembangkan pada sebuah organisasi yang ada di sekolah, mampu menjadi pemimpin untuk seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, memiliki kemampuan mengelola sarana dan prasarana, kehumasan, kesiswaan, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, dan pengawasan kegiatan sekolah.²⁰

c. Kompetensi supervisi

Kepala sekolah merupakan pemegang tanggungjawab seluruh komponen sekolah, karena itu diperlukan kemampuan untuk mengawasi jalannya keseluruhan komponen tersebut. Komponen supervisi kepala sekolah yaitu mampu melaksanakan prosedur dan teknik supervisi, memiliki kemampuan dalam hal melakukan prosedur pelaksanaan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan.²¹

d. Kompetensi sosial

Di sekolah mempunyai ruang lingkup lingkungan yang luas, sehingga terdapat beberapa *stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah. Untuk itu sangat diperlukan sebuah kompetensi sosial kepala sekolah yaitu memiliki keterampilan dalam menjalin kerja sama dengan orang lain, memiliki kemampuan untuk turut ikut serta dalam kegiatan kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan terhadap sosial di lingkungan masyarakat. Sehingga akan tercipta keharmonisan sosial antara seluruh *stakeholder* sekolah dengan sekolah yang akan memberikan keuntungan dan manfaat bagi keberlangsungan sekolah.²²

e. Kompetensi kewirausahaan

Sebagai kepala sekolah perlu mempunyai kompetensi dalam hal kewirausahaan dengan indikator mampu untuk menciptakan sebuah inovasi yang berguna untuk mengembangkan sekolah. Kompetensi kewirausahaan adalah kepala sekolah memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.²³

²⁰Ibid., 41.

²¹Ibid., 48.

²²Ibid., 49.

²³Ibid., 50.

B. Tinjauan Pengembangan Program Gerakan Literasi Madrasah

Pembahasan tentang Pengembangan Program Gerakan Literasi Madrasah yang dilakukan di suatu madrasah belum terlalu terealisasikan. Namun, ada beberapa lembaga pendidikan madrasah atau sekolah yang sudah pada tahap pengembangan program gerakan literasi madrasah. Perspektif teoritis mengenai pengembangan program gerakan literasi madrasah adalah sebagai berikut :

1. Definisi Program Gerakan Literasi Madrasah

Secara bahasa, kata literasi adalah kemampuan pada individu dalam hal menulis dan membaca. Sedangkan secara luas, kata literasi merupakan kemampuan pada individu dalam mengelola sebuah informasi dan pengetahuan sebagai alat untuk menunjang kecakapan hidup. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memahami, menelusuri, menggunakan sesuatu secara cermat melalui aktifitas menulis, membaca, menyimak, dan berbicara.²⁴ Pengertian literasi menyesuaikan perkembangan zaman, yaitu pada abad ke-21 literasi dimaknai sebagai kemampuan dalam mengakses dan menggunakan teknologi untuk mengelola informasi.²⁵

Program gerakan literasi madrasah adalah sebuah program yang dicanangkan oleh Kementerian Agama dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Gerakan literasi madrasah atau kepanjangan dari **GELEM** termasuk bagian dari **GERAMM** kependekan dari Gerakan Ayo Membangun Madrasah yang berfokus pada bidang literasi madrasah. Gerakan Literasi Madrasah sebagai wujud tindaklanjut atas gerakan literasi secara nasional dengan formulasi yang sesuai dengan khas madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berstatus islami.

Awal mula adanya Gerakan Literasi Madrasah yaitu madrasah sebagai penyelenggara pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama turut andil dalam mewujudkan cita-cita negara Indonesia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana dalam UUD 1945 pada alinea

²⁴ Tim Peramu, *Teras Literasi*, (Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020), 62.

²⁵ Atep Sujana dan Dewi Rahmatin, *Literasi Digital Abad 21 Bagi Mahasiswa Pgsd: Apa, Mengapa, dan Bagaimana*, Current Research In Education: Conference Series Vol. 1 No. 1 Tahun 2019, 2.

ke-4. Madrasah pada saat ini berproses untuk meningkatkan kualitas, menyesuaikan arus dan tuntutan zaman. Melalui berbagai program yang diluncurkan oleh Kementerian Agama, salah satu bentuk programnya adalah Gerakan Literasi Madrasah diprogramkan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang diharapkan mampu untuk membangkitkan budaya dan kemampuan literasi madrasah di Provinsi Jawa Timur. Budaya literasi di madrasah selama ini sudah ada dan menjadi bagian program madrasah, bentuk dari literasi adalah Literasi Agama dimana setiap madrasah terdapat kebiasaan kegiatan membaca dan menulis. Wujud dari literasi agama di lembaga madrasah terlihat dari pembiasaan mengaji, memaknai kitab-kitab klasik atau kitab kuning, mengaji hadits dengan berbagai model penerapannya.²⁶

Jadi, Gerakan Literasi Madrasah adalah usaha secara komprehensif melalui program madrasah untuk mewujudkan madrasah sebagai masyarakat pembelajar dan literat yang dilakukan semua pihak baik pemerintah, guru, peserta didik, maupun orang tua wali.

2. Tujuan Program Gerakan Literasi Madrasah

Tujuan dari gerakan literasi madrasah adalah memperbaiki budaya literasi, membiasakan membaca, dan melatih menulis mulai sekarang merupakan hal yang harus dilakukan untuk mewujudkan generasi yang berintelektual tinggi. Beberapa kompetensi dasar atau minimal yang harus dipenuhi pada diri seseorang dalam mencapai keintelektualan adalah kecakapan membaca dan menulis. Adanya kompetensi 2 (dua) kemampuan tersebut menjadikan membaca dan menulis bukan sebagai kewajiban, tetapi merupakan sebuah kebutuhan.²⁷

²⁶ Billy Antoro, *Gerakan Literasi Sekolah Dari Pucuk Hingga Aakar Sebuah Refleksi*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), 5.

²⁷ Ibadullah Malawi, Dkk, *Pembelajaran Literasi Berbasis Satra Lokal*, (Magetan: CV. AE Media Grafika, 2017), 91.

Menurut Ibadullah Malawi menyebutkan tujuan dari Gerakan Literasi Sekolah ada 2, yaitu :²⁸

a. Tujuan Umum

Tujuan umum Gerakan Literasi Sekolah yang dikemukakan oleh Ibadullah Malawi ialah untuk menumbuhkan budi pekerti melalui pembiasaan terhadap lingkungan literasi untuk mewujudkan peserta didik menjadi pembelajar sepanjang hayat.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari Gerakan Literasi Sekolah yang dikemukakan oleh Ibadullah Malawi sebagai berikut :

- 1) Menciptakan lingkungan berbasis literasi.
- 2) Mengembangkan kompetensi warga sekolah yang berkaitan dengan kemampuan literasi.
- 3) Menjadikan sekolah sebagai tempat yang ramah dan menyenangkan.
- 4) Mengupayakan keberlanjutan pembelajaran.

Tujuan program Gerakan Literasi Madrasah telah dikemukakan oleh Kementerian Agama Bidang Pendidikan Madrasah bahwa Gerakan Literasi Madrasah juga memiliki tujuan umum dan khusus berikut ini :²⁹

a. Tujuan Umum

Gerakan literasi madrasah bertujuan bagaimana semua penduduk termasuk anak-anak di sekolah atau madrasah gemar membaca, gemar menulis, dan literet. Literet adalah bisa mengakses informasi, memahami informasi yang diakses, dan bisa menggunakan informasi tersebut untuk hal-hal yang berguna.

b. Tujuan Khusus

- 1) Menumbuhkembangkan budaya literasi di madrasah.
- 2) Meningkatkan kapasitas warga dan lingkungan madrasah agar literat.
- 3) Menjadikan madrasah sebagai taman belajar yang menyenangkan dan ramah anak agar warga madrasah mampu mengelola pengetahuan.
- 4) Menjaga keberlanjutan pembelajaran dengan menghadirkan beragam

²⁸ Ibid., 92.

²⁹ Tim Penyusun Geramm, *Buku Panduan Khusus Program Gerakan Ayo Membangun Madrasah (GERAMM)*, (Sidoarjo: Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, 2019), 7.

buku bacaan dan mewadahi berbagai strategi membaca.

Fungsi dari gerakan literasi madrasah adalah sebagai penggerak penumbuhan budi pekerti dalam bidang baca tulis dan olah informasi dengan menggunakan media dan bahan yang beragam dengan manfaat :³⁰

- a. Menambah kosakata.
- b. Mengoptimalkan kerja otak.
- c. Menambah wawasan dan informasi baru.
- d. Meningkatkan kemampuan interpersonal.
- e. Mempertajam diri didalam menangkap makna dari suatu informasi yang sedang dibaca.
- f. Mengembangkan kemampuan verbal.
- g. Melatih kemampuan berfikir dan menganalisa.
- h. Meningkatkan fokus dan konsentrasi seseorang.
- i. Melatih dalam hal menulis serta merangkai kata yang bermakna.

3. Sasaran Program Gerakan Literasi Madrasah

Program Gerakan Literasi Madrasah merupakan modifikasi dari Gerakan Literasi Sekolah yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Gerakan Literasi Madrasah tersebut dilaksanakan di lingkungan madrasah. Sasaran dalam melaksanakan Program Gerakan Literasi Sekolah adalah seluruh lembaga pendidikan dibawah naungan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.³¹ Sedangkan sasaran dari Program Gerakan Literasi Madrasah yaitu :³²

- a. Raudhatul Athfal (RA). Merupakan satuan pendidikan tingkat usia dini dengan program pendidikan yang berciri khas agama Islam untuk anak usia dini 4 tahun sampai usia 6 tahun.
- b. Madrasah Ibtidaiyah (MI). Merupakan satuan pendidikan setingkat Sekolah Dasar yang berciri khas agama Islam dengan 6 tingkat pendidikan dasar.
- c. Madrasah Tsanawiyah (MTs). Merupakan satuan pendidikan tingkat

³⁰ Ibid., 7.

³¹ Dewi Utami Fausiyah, dkk, *Panduan Gerakan Literasi Sekolah di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016), 2.

³² Geramm, *Buku Panduan Khusus Program Gerakan Ayo Membangun Madrasah.*, 6.

Sekolah Menengah Pertama yang berciri khas agama Islam dengan 3 tingkat pendidikan menengah.

- d. Madrasah ‘Aliyah (MA). Merupakan satuan pendidikan tingkat sekolah menengah atas yang berciri khas agama Islam dengan 3 tingkat pendidikan menengah atas kelanjutan dari Madrasah Tsanawiyah.

4. Strategi Pengembangan Program Gerakan Literasi Madrasah

Gerakan literasi madrasah merupakan kepentingan bersama. Bukan hanya untuk peserta didik, melainkan melibatkan seluruh warga madrasah dan *stakeholders* yang menjadi jiwa pionir atau jiwa perintis dalam mengembangkan gerakan literasi di madrasah. Maka dibutuhkan strategi pelaksanaan dan pengembangan gerakan literasi yang menarik dan terencana agar gerakan literasi dapat berjalan dalam perlaksanaannya.³³

Pada lembaga pendidikan di bawah binaan Kementerian Agama terdapat program yang memiliki tujuan yang sama yaitu Gerakan Literasi Madrasah yang termuat dalam program Gerakan Ayo Membangun Madrasah.

Program pengembangan Gerakan Literasi Madrasah membutuhkan persiapan yang matang pada semua elemen warga madrasah. Madrasah terbentuk atas struktur organisasi yang sistematis. Dan setiap lembaga pendidikan mempunyai seorang pemimpin dalam menentukan arah dan tujuan masa depan lembaga tersebut.

Kepala madrasah bisa membuat rangkaian rencana dan tindakan yang akan dilaksanakan pada Gerakan Literasi Madrasah melalui proses manajemen strategis yang dirumuskan oleh George R. Terry (1964) mengenai fungsi-fungsi manajemen POAC yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).³⁴

³³ Farid Ahmadi dan Hamidulloh Ibda, *Media Literasi Sekolah (Teori dan Praktik)*, Semarang: Pilar Nusantara, 2018), 80-82.

³⁴ Menurut George R. Terry dikutip oleh Lihat Syafiie, Inu Kencana e, *Ilmu Administrasi Publik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 50.

a) Perencanaan

Merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antar individu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Planning* mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain *Planning* yang matang atas atas seluruh *input* dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan *output* yang optimal. Sebaliknya, jika *output* yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan tidak akan menghasilkan suatu *output* yang diharapkan apabila aktivitas yang dilakukan tidak dibarengi dengan *planning* yang matang.³⁵ Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa *Planning* merupakan fungsi yang paling dasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan dalam mencapai sebuah tujuan. Menurut Arifin & Hadi W, bahwa dalam kegiatan *Planning* ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :³⁶

1. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil.
2. Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan.
3. Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan.

b) Pengorganisasian

Merupakan fungsi suatu proses penentuan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi *organizing* merupakan suatu proses dimana fungsi-fungsi oprasional,

³⁵ Nuraida Ida, *Manajemen Administrasi Perkantoran* Cet. 5, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2008), 69.

³⁶ Imamul Arifin & Hadi W. Giana, *Membuka Cakrawala Ekonomi: Untuk SMS/SMA Kelas XII, Program Ilmu Pengetahuan Sosial*, (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007), 70.

manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi *organizing* sangat bergantung pada bentuk organisasi yang ada. Sehingga sangat memungkinkan perbedaan antara *organizing* (pengorganisasian) pada suatu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Arifin & Hadi W, dalam *organizing* ada tahap-tahap yang perlu dilakukan sebagai berikut :³⁷

1. Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
2. Pengklasifikasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, agar berjalan secara sistematis.
3. Pembagian tugas kepada elemen-elemen di dalamnya sesuai dengan yang telah ditentukan dan keahliannya.

c) Pelaksanaan

Merupakan fungsi manajemen yang penting dalam hal pelaksanaan fungsi manajemen. Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiaty, dkk³⁸ dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. *Leadership* merupakan salah satu alat efektif *actuating*. Artinya untuk mencapai tujuan dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership* dan di dalam *leadership* itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki.

³⁷ Ibid., 71.

³⁸ Sukwiaty, dkk. *Ekonomi*, (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), 15.

d) Pengawasan

Merupakan fungsi manajemen dalam hal pengawasan. Menurut Arifin & Hadi W,³⁹ *Controlling* (pengawasan) juga disebut sebagai pengendalian, merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini bertujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) di lapangan sesuai yang direncanakan.

Arifin & Hadi W, menambahkan dalam fungsi *controlling* (pengawasan) ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan :⁴⁰

1. Menentukan standar atau tolak ukur prestasi kerja.
2. Mengukur hasil kerja dengan standar yang ada.
3. Membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan.
4. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolak ukur.

Menurut Nasrulloh Jamaluddin, terdapat beberapa tahap atau proses yang akan dikembangkan pada Gerakan Literasi Madrasah yaitu :⁴¹

- a. Perencanaan, yaitu membuat perencanaan jangka pendek untuk satu tahun dan perencanaan jangka panjang.
- b. Pengorganisasian, yaitu membuat struktur organisasi, menentukan tugas-tugas, dan membuat prosedur sebagai pedoman kewenangan dan tanggungjawab.
- c. Pelaksanaan, yaitu melaksanakan program sesuai dengan tahapannya :
 1. Tahap pembiasaan, pada tahap pelaksanaan dan pengembangan ini membutuhkan habit atau suasana yang mendukung untuk mendorong warga gemar membaca dan menumbuhkan lingkungan yang literat.
 2. Tahap pengembangan, pada tahap pengembangan ini dengan

³⁹ Arifin & Giana, *Membuka Cakrawala Ekonomi.*, 72.

⁴⁰ Ibid., 73.

⁴¹ Skripsi Nasrulloh Jamaluddin, *Implementasi Program Gerakan Literasi Madrasah (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung, Jawa Barat)*. Diakses melalui <http://digilib.iunsgd.ac.id/10297/2/ABSTRAK.pdf> pada 23 November 2021.

mengembangkan budaya membaca melalui kegiatan meringkas buku bacaan pada buku diary.

3. Tahap pembelajaran, pada tahap ini memberikan sumbangsih untuk pembelajaran pada kurikulum 2013.
- d. Evaluasi, pada tahap evaluasi ini pengembangan Gerakan Literasi Madrasah dipastikan berjalan sesuai dengan tujuan rencana program.

Setelah mengetahui komponen-komponen yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tujuan madrasah, maka akan mudah menghantarkan kepala madrasah untuk menentukan strategi yang tepat. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah berikut ini :⁴²

1. Mengkomunikasikan visi madrasah secara utuh.
2. Memberdayakan *staff*.
3. Mengembangkan peserta didik.
4. Melibatkan orang tua dan masyarakat.
5. Memberikan penghargaan dan insentif.
6. Mengembangkan kurikulum dan pembelajaran.
7. Manajemen keuangan dan pembiayaan.
8. Manajemen sarana dan prasarana.

⁴² Ibid., 79.