

## PENINGKATAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SADAR LITERASI BAGI GURU DAN PESERTA DIDIK

**Idan Nurdiana**

idannurdiana9@gmail.com

Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis, Jawa Barat, Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Tindakan Sekolah. Penelitian dilakukan dalam 2 siklus. Sampel yang digunakan sebanyak 20 guru dan 21 sampel siswa kelas XI-A. Sumber data penelitian berasal dari guru, siswa, dan kolabolator. Prosedur penelitian Tindakan meliputi: refleksi awal, perencanaan tindakan, pelaksanaan, observasi, refleksi serta evaluasi, solusi temuan, dan simpulan. Teknik pengumpulan data dari analisa data kualitatif yang bersumber dari data primer maupun empiris. Dengan proses pengumpulan data melalui observasi, kuesioner, wawancara, dan diskusi. Hasil penelitian diperoleh kemampuan manajerial kepala madrasah pada pengamatan awal siklus I diperoleh skor 79,75, sedangkan pada siklus II diperoleh skor 95,31%. Kemampuan POACE kepala dalam mengembangkan program pada siklus I mencapai 75% sedangkan pada siklus II diperoleh skor 93,75. Hasil penelitian membuktikan adanya peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik.

Kata kunci: *Kemampuan Manajerial Kepala, Budaya Sadar, Literasi*

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to ascertain whether madrasah principals have improved managerial skills in creating a literacy-aware culture for instructors and students. School Action Research is the technique applied in this study. There were two cycles for the research. Twenty teachers and 21 samples of students in class XI-A served as the samples. Researchers rely on information from their colleagues, students, and teachers. Action planning, implementation, observation, reflection and assessment, problem-solving, and conclusions are all part of the action research process. Techniques for gathering data are based on qualitative data analysis of primary and empirical data. The procedure of gathering data through observation, questionnaire, discussion, and interviews. The results of the study showed that the managerial ability of the madrasah principal in the initial observation of the first cycle obtained a score of 79.75, while in the second cycle a score of 95.31% was obtained. The POACE ability of the head in developing the program in the first cycle reached 75%, while in the second cycle a score of 93.75 was obtained. The results of the study prove that there is an increase in the managerial ability of the madrasah principal in developing a literacy awareness culture program for teachers and students.*

**Keywords:** *Head Managerial Ability, Conscious Culture, Literacy*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil Penelitian *Programme for International Students Assessment* (PISA) adalah studi yang diselenggarakan oleh *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD). OECD melakukan survei internasional untuk mengukur tingkat literasi dasar siswa usia 15 tahun seperti membaca, matematika, dan sains. Studi PISA tidak hanya melaporkan hasil capaian literasi setiap negara, namun juga menyajikan informasi mengenai aspek demografi, kebiasaan, persepsi, serta aspirasi yang diperoleh dari data angket sekolah dan siswa (OECD, 2019a). PISA dilaksanakan setiap tiga tahun sekali dan Indonesia telah mengikuti tujuh putaran PISA sejak tahun 2000. PISA 2018 di Indonesia diikuti oleh 399 satuan pendidikan dengan 12.098 siswa. Responden PISA Indonesia tersebut mewakili 3,7 juta siswa kelas 7 - 12 yang berusia 15 tahun.

Capaian PISA 2018 menunjukkan, Indonesia menduduki posisi 10 terbawah dari 79 negara yang berpartisipasi. Kemampuan rata-rata membaca siswa Indonesia adalah 80 poin di bawah rata-rata OECD. Kemampuan siswa Indonesia juga masih berada di bawah capaian siswa di negara-negara ASEAN. Kemampuan rata-rata membaca, matematika, dan sains siswa Indonesia secara berturut-turut adalah 42 poin, 52 poin, dan 37 poin di bawah rerata siswa ASEAN.

Berdasarkan hasil diskusi dengan guru Bahasa Indonesia di MAN 1 Ciamis. Bahwasanya kelemahan siswa dalam membaca disebabkan belum membudayanya proses membaca secara terstruktur atau sistematis yang sesuai dengan Taksonomi Bloom dengan ranah kognitifnya yang saat ini telah direvisi Anderson dan Krathwohl (2001:66-88) yakni: mengingat (*remember*), memahami/mengerti (*understand*), menerapkan (*apply*), menganalisis (*analyze*), mengevaluasi (*evaluate*), dan menciptakan (*create*).

Hasil diskusi dengan kepala perpustakaan MAN 1 Ciamis peserta didik yang mengunjungi perpustakaan hanya untuk memenuhi tugas dari setiap guru. Hal ini menjadi salah satu alasan untuk mengungkap dan mencari solusi agar seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dapat menciptakan budaya sadar literasi.

Peneliti mengharapkan dampak positif dari laporan Penelitian Tindakan Sekolah yang disajikan, sehingga dapat menjadi amal jariyah dalam upaya pengembangan kemampuan manajerial Kepala Madrasah dalam bidang literasi.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru, dan 2) mengetahui peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi peserta didik.

Pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan, demikian halnya dalam pendidikan manajemen merupakan hal yang penting. Lembaga/ perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan barang memerlukan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang mengelola manusia dan bertujuan menciptakan manusia-manusia berkualitas, tentunya hal ini lebih memerlukan pemikiran yang lebih ekstra dibandingkan lembaga-lembaga pengelola barang.

Hoy, Jardine and Wood (2005: 11-12) *quality in education is an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of the*

*customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating.* Pendapat ini menjelaskan bahwa mutu dalam pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat para pelanggan (peserta didik), dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien (stakeholder) yang membayar untuk proses atau output dari proses pendidikan. Untuk mengukur pendidikan yang berkualitas tentunya diperlukan kriteria/ indikator. Sallis (2005: 1-2) mengungkapkan ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan. Antara lain: 1) *high moral values*; 2) *excellent examination results*; 3) *the support of parents, business and the local community*; 4) *plentiful resources*; 5) *the application of the latest technology*; 6) *strong and purposeful leadership*; 7) *the care and concern for pupils and students*; 8) *a well-balanced and challenging curriculum*. Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/ karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu dilihat dari banyak sisi. Telah banyak pakar pendidikan mengemukakan pendapatnya tentang faktor penyebab dan solusi mengatasi kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia.

Hadis dan Nurhayati (2010:3) menjelaskan dalam perspektif makro banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam kegiatan proses belajar mengajar, aplikasi metode, strategi dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajemen pendidikan yang dilaksanakan secara profesional, sumberdaya manusia para pelaku pendidikan yang terlatih, berpengetahuan, berpengalaman dan profesional. Mutu adalah hal yang esensial sebagai bagian dalam proses pendidikan. Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan. Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan pihak terkait pendidikan. Mutu lulusan berkaitan dengan lulusan dengan nilai yang baik (kognitif, afektif, dan psikomotorik) diterima melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas dan memiliki kepribadian yang baik. Sedangkan mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan peserta didik, guru dan pegawai serta masyarakat secara tepat dan tepat sehingga semua merasa puas atas layanan yang diberikan oleh pihak sekolah. Taylor, West dan Smith (2006) pada lembaga CSF (*Central for the School of the Future*) Utah State University mengungkapkan indikator sekolah bermutu adalah: 1) dukungan orang tua, 2) kualitas pendidik, 3) komitmen peserta didik, 4) kepemimpinan sekolah, 5) kualitas pembelajaran, 6) manajemen sumber daya di sekolah 7) kenyamanan sekolah. Di samping kriteria diatas, Sitompul (2006: 57) menambahkan kualitas pendidikan yang berhasil ditandai dari: 1) Tingginya rasa kepuasan pengajaran, termasuk tingginya pengharapan murid, 2) Tercapainya target kurikulum pengajaran, 3)

Pembinaan yang sangat baik terhadap spiritual, moral, social dan pengembangan budaya pengajar, 4) Tidak ada murid yang bermasalah dalam kejiwaan atau resiko emosional 5) Tidak ada pertentangan antara hubungan murid dengan para guru/staf.

Kepala madrasah memiliki tuntutan agar dapat bekerja secara optimal dengan visi ke depan, serta komitmen terhadap mutu pendidikan Islam di madrasah. Kepala sekolah memiliki tanggungjawab dan otoritas, yang berarti mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk mengatur orang-orang di sekelilingnya. Otoritas dilaksanakan melalui kepemimpinan dan pengaruh pribadi yang timbul dari posisi, kepribadian dan pengetahuan (Jamali, 2013: 13). Tanggungjawab tertinggi di madrasah ada di "pundak" kepala, maka instrument pendukung sejatinya dimiliki, seperti kecerdasan, integritas kepribadian, keterampilan, jaringan, dan dedikasi. Kepala madrasah sudah menjadi keharusan "mewakafkan" dirinya untuk membangun, mengembangkan, dan memajukan madrasah.

Kewenangan dan otoritas kepala madrasah yang begitu luas, maka sistem manajerial dan budaya kerja merupakan ekspektasi dari kepala madrasah tersebut. Studi menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahyosumidjo, 2001: 82).

Dalam konteks psikologi kepemimpinan, keberhasilan madrasah merupakan berkat dukungan dan kesuksesan seluruh stakeholder madrasah, dan kegagalan madrasah merupakan kelemahan dan tidak kapabel seorang kepala madrasah. Statemen tersebut menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah selalu mengantisipasi kegagalan, mengurai resiko kebijakan yang diambil, menutupi kelemahan dengan kekeuatan atau potensi yang dimiliki. Keberhasilan dalam mengantisipasi kegagalan membuka peluang untuk membawah madrasah menuju kemajuan. Salah satu pendekatan manajer dalam memajukan suatu lembaga, adalah focus pada penguatan mutu SDM. Pendekatan SDM dinilai dapat menutupi kekurangan lain seperti infrastruktur, budgeting, jaringan, dan seterusnya. Begitu juga dalam dunia pendidikan, madrasah dapat mengalami transformasi jika dibackup oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, kapabel, berintegritas, dan visioner. Keberhasilan kepala madrasah jika mampu meningkatkan kualitas SDM dan loyalitas bawahannya dalam pencapaian tujuan sekolah. Pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut (Mulyasa, 2004: 24).

Seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan profesi, memiliki kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan sebagainya (Kunandar, 2007: 50).

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Musfah (2009) menyatakan kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang baik berupa pengetahuan, sikap, keterampilan dan diwujudkan dalam bentuk hasil kerja nyata yang dapat memberikan manfaat baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Kompetensi menurut Pasal 1 ayat 10 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.

Kompetensi manajerial adalah kemampuan dalam melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau pengarahan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumber daya secara efektif dan efisien (Robbins, 2011). Stoner (1992) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Komariah, 2014). Dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah didefinisikan sebagai kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen yang diwujudkan melalui berbagai aktivitas belajar mengajar di sekolah mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Pendapat Stoner, et. al., (1992) dan Robbins (2011), kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau pengarahan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, dapat dilihat kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan fungsi dan peran yang melekat pada jabatannya sebagai seorang kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan kewajiban yang sangat luas dan kompleks sehingga mereka dituntut memiliki keuletan yang cukup tinggi agar kinerjanya menjadi optimal sebagaimana penjelasan berikut:

#### *Peran Sebagai Pendidik*

Kepala sekolah sebagai edukator memiliki tujuh aspek, yaitu: prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh cara mengajar, melaksanakan bimbingan dan konseling yang baik. Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam “melaksanakan peranannya sebagai seorang edukator, akan terlihat pada sejauh mana nilai-nilai moral (disiplin, saling menghargai, saling menghormati, toleransi sesama guru) diimplementasikan dalam kehidupan sekolah” Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga guru di sekolahnya.

#### *Peran Sebagai Manajerial*

Manajer pendidikan sebagai profesi bidang kependidikan memerlukan persyaratan khusus yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan tugas yang sesungguhnya. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik dan tidak ketinggalan zaman dan perkembangan teknologi, maka sebagai manager pendidikan hendaknya mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan, memiliki pengetahuan dan keterampilan melalui peningkatan kualitas dan kemampuan profesional.

#### *Peran Sebagai Administrator*

Tugas kepala sekolah sebagai administrator adalah mengatur dan mengelola kegiatan administrasi sekolah untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran yang efektif. Sutisna menyatakan, bahwa: "Administrasi mungkin dapat didefinisikan sebagai proses yang membuat kegiatan-kegiatan terselenggara dengan efisien bersama dengan atau melalui orang lain. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang sifatnya mencatat, menyusun dan mendokumentasikan seluruh program sekolah.

#### *Peran sebagai Supervisor*

Sebagai supervisor, tugas seorang kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap guru yang mengajar sebagai kegiatan utama di sekolah. Kegiatan melaksanakan supervisi terhadap guru penting dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam upaya peningkatan kualitas kinerjanya melalui peningkatan kemampuan profesionalnya.

#### *Peran Sebagai Motivator*

Sebagai motivator yang baik kepala madrasah memiliki kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

#### *Peran Sebagai Inovator*

Kepala sekolah sebagai inovator dapat berperan dalam mewujudkan perubahan nilai-nilai, sikap, pola pikir, perilaku intelektual, keterampilan dan wawasan para siswa sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri. Sebagai inovator pendidikan kepala sekolah dituntut untuk secara terus menerus melaksanakan inovasi dalam pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

**Budaya Sadar Literasi.** Budaya Literasi Literasi berasal dari bahasa Latin littera yang berarti huruf. Pengertiannya ialah system-sistem tulisan konvensional yang menyertainya. Pada umumnya, literasi berhubungan dengan bahasa dan bahasa itu digunakan. Adapun sistem bahasa tulis itu sifatnya sekunder (Rokhman, 2017: 3). Literasi melibatkan kemampuan membaca, menulis, dan berhitung yang masing-masing berfungsi untuk memahami suatu ilmu pengetahuan. Literasi bukan mengajarkan membaca dan menulis secara mekanis melainkan memadukan beberapa kemampuan untuk memperoleh dan mengolah informasi menjadi suatu pengetahuan baru pada diri individu.

Boeriswati (2017: 37) mengatakan bahwa pengertian literasi pada awalnya adalah kemampuan membaca dan memahami sebuah dokumen sederhana. Pengertian literasi terus berkembang dan pengertian secara luas literasi adalah kemampuan untuk menggunakan, memahami, mengkreasikan wacana

yang dibaca dan mengomunikasikan secara fleksibel dalam berbagai situasi. Literasi adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami, menafsirkan, menciptakan, berkomunikasi dan menghitung, menggunakan materi cetak dan tulisan yang terkait dengan berbagai konteks.

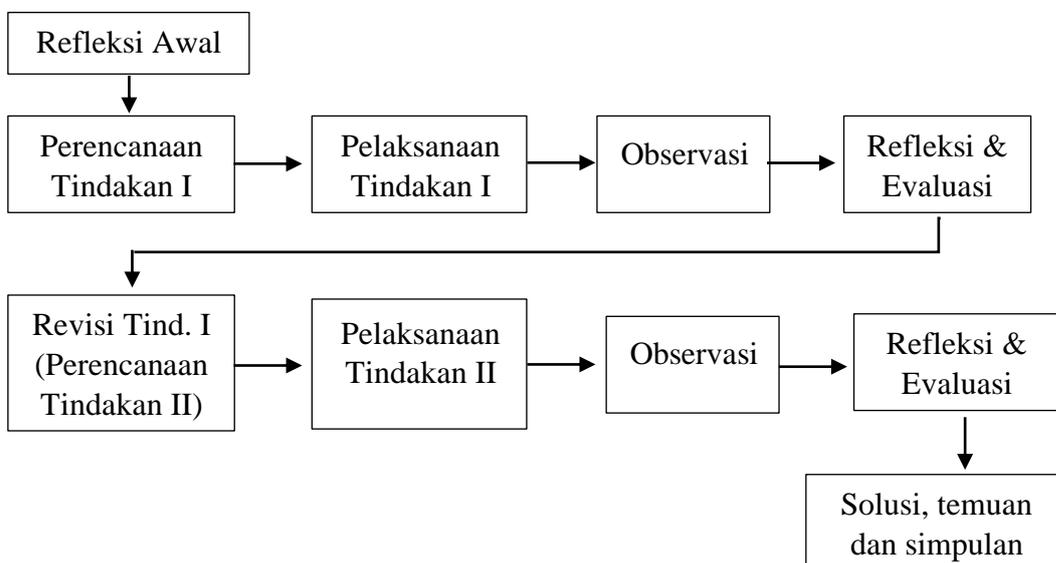
Dalam Faizah (2017: 26), kecakapan multiliterasi dalam konteks pendidikan di abad 21 adalah literasi membaca dan menulis, literasi bahasa dan sastra, literasi numerasi, literasi sains, literasi budaya dan kewargaan, literasi finansial, dan literasi digital.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2022 hingga bulan April 2022 di semester genap pada tahun pelajaran 2021/2022 di MAN 1 Ciamis. Penelitian dilakukan pada 2 siklus. Siklus pertama dilakukan pada bulan Februari, siklus kedua dilakukan pada bulan Maret dan olah data pada bulan April.

Subjek penelitian adalah guru dan peserta didik. Metode pengambilan sampel yang peneliti lakukan saat ini menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini peneliti gunakan disebabkan karena populasi tidak homogen dan proporsional. Peneliti mengambil 20 orang guru dari 74 Populasi dan 21 siswa kelas XI-A untuk dijadikan sampel penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dari beberapa sumber, yakni guru, siswa dan kolaborator. 1) Guru. Dari sumber data ini kita dapat melihat jumlah guru yang dijadikan sampel penelitian memiliki kesadaran penuh untuk membudayakan literasi di lingkungan MAN 1 Ciamis. 2) Siswa. Dari sumber data ini kita dapat melihat jumlah siswa yang dijadikan sampel penelitian memiliki kesadaran penuh untuk membudayakan literasi di lingkungan MAN 1 Ciamis. 3) Kolaborator. Kepala perpustakaan yang dijadikan kolaborator tentunya memiliki data otentik terkait dengan jadwal kunjungan ke perpustakaan dari sampel yang diteliti.

**Prosedur Penelitian Tindakan (Bersiklus).** Penelitian dilakukan dalam 2 siklus. Kedua siklus ditujukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah. Desain penelitian mengikuti model Lewin yang ditfsirkan oleh Kemmis and Taggart (1994), sebagai berikut:



### Gambar 1. Desain Penelitian Tindakan Sekolah

Langkah pelaksanaan penelitian meliputi: 1) *Refleksi Awal*. Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah berkaitan dengan belum meningkatnya kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik di MAN 1 Ciamis. 2) *Perencanaan Tindakan*. Peneliti melakukan penelitian terhadap 20 orang sampel dari 74 populasi dari berbagai mata pelajaran. a) Peneliti membuat instrumen “lembar pengamatan awal” untuk melihat kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik. b) Peneliti membuat instrumen “lembar pengamatan proses” untuk melihat pengembangan program budaya sadar literasi melalui “Gerakan MANSACI berliterasi”. c) Peneliti membuat instrumen “lembar pengamatan hasil” untuk melihat hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik. d) Membuat pengelompokan guru menjadi 3 kelompok. e) Membuat lembar kuesioner berupa lembar isian tentang budaya literasi di MAN 1 Ciamis. f) Membuat pedoman wawancara bagi setiap guru MAN 1 Ciamis. g) Peneliti membuat instrumen “lembar hasil diskusi” untuk melihat hal yang menjadi pendukung dan penghambat keberhasilan guru program pengembangan budaya sadar literasi di MAN 1 Ciamis. 3) *Pelaksanaan Tindakan*. Pada tahap ini dilakukan tindakan berupa menciptakan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik, pengumpulan data hasil observasi, kuosioner, wawancara, dan diskusi. 4) *Observasi dan Evaluasi*. Tahap ini dilakukan untuk mengumpulkan data-data dan menganalisisnya untuk kemudian diambil kesimpulan dari penelitian ini. 5) *Refleksi*. Penelitian Tindakan Sekolah ini berhasil apabila memenuhi beberapa syarat sebagai berikut: a) Sebagian besar (80% dari guru dan siswa) kemampuan awal manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik. b) Sebagian besar (80% dari guru dan siswa) mengikuti pengembangan program budaya sadar literasi melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” c) Sebagian besar (80% dari guru dan siswa) hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik mengalami peningkatan. d) Lebih dari 80% setiap guru dan siswa terbiasa dengan budaya literasi yang terintegrasi dengan perpustakaan MAN 1 Ciamis.

**Indikator Keberhasilan.** Penelitian ini dianggap berhasil ketika budaya sadar literasi guru dan siswa MAN 1 Ciamis mengalami perkembangan dan peningkatan yang signifikan. Terutama setelah dilakukan pendekatan persuasif untuk membudayakan kesadaran melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” dengan harapan adanya peningkatan kesadaran berliterasi baik bertempat di perpustakaan maupun lingkungan madrasah sehingga kedepannya MAN 1 Ciamis menghasilkan mutu lulusan yang sadar pentingnya literasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif yang bersumber dari data primer maupun empiris. Dengan menggunakan analisa data kualitatif peneliti dapat mengetahui peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik MAN 1 Ciamis.

Proses pengumpulan data berangkat dari eksplorasi yang bersifat luas dan mendalam, kemudian berlanjut dengan kegiatan pengumpulan dan analisis data yang lebih terarah pada masalah yang diteliti melalui observasi, kuosioner, wawancara, dan diskusi.

**Tabel 1.** Jenis Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data	Instrumen
1.	Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik.	Observasi	Lembar Pengamatan Awal
2.	Pengembangan program budaya sadar literasi melalui "One Day Read One Artikel"	Observasi	Lembar Pengamatan Proses
3.	Hasil Pengembangan Program budaya sadar literasi Terhadap Guru dan Peserta Didik	Observasi	Lembar Pengamatan Hasil
4.	Lembar isian tentang budaya literasi di MAN 1 Ciamis.	Kuosioner	Lembar Pertanyaan
5.	Panduan wawancara	Wawancara	Lembar wawancara
6.	Pendukung dan penghambat.	Catatan Lapangan	Lembar Hasil Diskusi

Data yang dikumpulkan pada setiap kegiatan observasi dari pelaksanaan siklus penelitian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan teknik presentase untuk melihat kecenderungan yang terjadi dalam kegiatan pembelajaran: 1) Kemampuan awal manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik MAN 1 Ciamis. 2) Pelaksanaan Pengembangan program budaya sadar literasi melalui slogan "Gerakan MANSACI berliterasi". 3) Hasil Pengembangan Program budaya sadar literasi Terhadap Guru dan Peserta Didik. 4) Hasil Kuesioner budaya literasi di MAN 1 Ciamis. 5) Pendukung dan penghambat bagi guru dan peserta didik dalam budaya sadar literasi.

Penelitian Tindakan Sekolah ini dilaksanakan melalui dua siklus. Dengan memiliki target pencapaian di atas 80%. Setelah melihat berkembangnya budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik MAN 1 Ciamis guru dan peserta didik MAN 1 Ciamis dinyatakan meningkat maka peneliti berhenti pada siklus kedua.

Penelitian ini akan dilaksanakan pada awal semester II yaitu bulan Februari s.d. April 2022. Penentuan waktu penelitian mengacu pada kalender akademik sekolah, karena Penelitian Tindakan Sekolah memerlukan beberapa siklus yang membutuhkan proses perencanaan, tindakan dan refleksi.

**Tabel 2.** Jadwal Penelitian

No.	Rencana Kegiatan	Bulan Ke		
		1	2	3
<b>1.</b>	<b>Persiapan</b>			
	Menyiapkan konsep rencana penerapan program	X		
	Menyusun instrumen	X		
	Membuat ijin penelitian	X		
<b>2.</b>	<b>Pelaksanaan</b>			
	Menyiapkan tindakan yang sistematis	X		
	Melakukan tindakan siklus 1	X		
	Melakukan tindakan siklus 2		X	
<b>3.</b>	<b>Penyusunan laporan</b>			
	Menyusun konsep laporan			X
	Perbaiki laporan			X
	Penggandaan dan pengiriman hasil			X
	Seminar Penelitian Tindakan Sekolah			X
	Menyimpan Laporan PTS di Perpustakaan			X

## HASIL PENELITIAN

### *Siklus 1*

Pada tahap refleksi awal dilakukan identifikasi masalah berkaitan dengan belum meningkatnya kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik di MAN 1 Ciamis.

*Perencanaan Tindakan.* a) Peneliti melakukan penelitian terhadap 20 orang guru sampel dari 74 populasi dari berbagai mata pelajaran dan 20 Siswa kelas XI.A b) Peneliti membuat instrumen lembar pengamatan awal untuk melihat kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik. c) Peneliti membuat instrumen lembar pengamatan proses untuk melihat pengembangan program budaya sadar literasi melalui "Gerakan MANSACI berliterasi". d) Peneliti membuat instrumen lembar pengamatan hasil untuk melihat hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik. e) Membuat pengelompokan guru menjadi 3 kelompok. f) Membuat lembar kuesioner berupa lembar isian tentang budaya literasi di MAN 1 Ciamis. g) Membuat pedoman wawancara bagi setiap guru MAN 1 Ciamis. h) Peneliti membuat instrumen lembar hasil diskusi untuk melihat hal yang menjadi pendukung dan penghambat keberhasilan guru program pengembangan budaya sadar literasi di MAN 1 Ciamis.

*Pelaksanaan Tindakan.* Pada tahap ini dilakukan tindakan berupa menciptakan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik, pengumpulan data hasil observasi, kuesioner, wawancara, dan diskusi.

Hasil Pengembangan Program Budaya Sadar Literasi Terhadap Guru dan Peserta Didik. Pada siklus I kesadaran guru dan peserta didik yang memiliki kebiasaan membaca setiap hari dinilai baik. Adapun yang memiliki kebiasaan menulis ide dan gagasan setiap hari dinilai baik. Terdapat kurangnya budaya sadar dalam berhitung dengan cermat dan akurat. Dalam membiasakan diri untuk berkunjung ke perpustakaan masih kurang. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah dengan kemampuan literasi dinilai kurang. Sehingga dibutuhkan upaya lain untuk mengembangkan “Gerakan MANSACI berliterasi” melalui pendekatan persuasif.

*Refleksi.* Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara kemampuan awal manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik baru mencapai 79,75 perlu ditingkatkan. Kemampuan *planning, organizing, controlling, actuating, evaluating* kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru & peserta didik melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” baru mencapai 75% harus diperbaiki. Hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik dinilai masih kurang karena kepala madrasah belum mengeluarkan reward. Guru dan siswa belum terbiasa dengan budaya literasi yang terintegrasi dengan perpustakaan MAN 1 Ciamis sehingga pelaksana teknis perpustakaan harus lebih meningkatkan layanan.

#### *Siklus 2*

Pada siklus 1 meningkatnya kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik di MAN 1 Ciamis melalui penerapan program “Gerakan MANSACI berliterasi” telah terlaksana meskipun butuh perbaikan dari sisi layanan.

*Perencanaan Tindakan,* meliputi: a) Menyiapkan instrumen lembar pengamatan awal untuk meningkatkan kemampuan manajerial kepala madrasah. b) Membuat instrumen lembar pengamatan proses merealisasikan “Gerakan MANSACI berliterasi”. c) Melihat hasil pengembangan program “Gerakan MANSACI berliterasi” d) Membuat pengelompokan guru menjadi 3 kelompok, e) Membuat pedoman wawancara bagi setiap guru MAN 1 Ciamis.

#### *Pelaksanaan Tindakan.*

Pada tahap ini dilakukan tindakan berupa menciptakan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik, pengumpulan data hasil observasi, kuisioner, wawancara, dan diskusi.

Hasil Pengembangan Program Budaya Sadar Literasi Terhadap Guru dan Peserta Didik. Pada siklus I kesadaran guru dan peserta didik yang memiliki kebiasaan membaca setiap hari dinilai sangat baik. Adapun yang memiliki kebiasaan menulis ide dan gagasan setiap hari dinilai sangat baik. Budaya sadar dalam berhitung dengan cermat dan akurat sangat baik. Dalam membiasakan diri untuk berkunjung ke perpustakaan relatif baik. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah dengan kemampuan literasi dinilai sangat baik. Terjadi peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan program budaya sadar literasi melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” dengan pendekatan persuasif.

*Refleksi.* a) Kemampuan awal manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru dan peserta didik baru mencapai 95,31. b) Kemampuan *planning, organizing, controlling, actuating, evaluating* kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sadar literasi bagi guru & peserta didik melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” baru mencapai 93,75%. c) Hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik dinilai sangat baik, namun dalam aspek membiasakan diri untuk berkunjung ke perpustakaan dinilai baik. d) Guru dan siswa sudah terbiasa dengan budaya literasi yang terintegrasi dengan perpustakaan MAN 1 Ciamis. e) Guru dan peserta didik dapat mengikuti program budaya sadar literasi melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” sehingga dimana pun area MAN 1 Ciamis digunakan untuk berinteraksi dan berliterasi secara aktif dan komunikatif. f) Literasi membaca, literasi menulis dan literasi berhitung menjadi hal yang tak terpisahkan dari guru dan peserta didik serta menjadi nilai budaya dan kesadaran berliterasi, perkembangan ini selaras dengan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan sebuah program.

## PEMBAHASAN

### *Siklus 1*

Berikut ini hasil Perolehan Skor Budaya Sadar Literasi Bagi Guru Siklus 1

**Tabel 3.** Perolehan Skor Budaya Sadar Literasi Bagi Guru Siklus 1

Kelompok	Skor Perolehan	Skor Ideal	Persentase	Keterangan
Terampil	14	16	88	Tertinggi
Budaya	12	16	75	Terendah
Sadar	12	16	75	Terendah
Literasi	13	16	81	

Pada siklus I kemampuan menyusun dan merencanakan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%. Kemampuan mengorganisir pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 75%. Kemampuan mengaktualisasikan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 75%. Kemampuan mengontrol pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 75%. Kemampuan mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 50%.

Evaluasi Terhadap “Gerakan MANSACI Berliterasi”. Hasil penyebaran kuesioner terhadap responden. Bahwasanya responden yang sangat sering membaca buku setiap hari mencapai 5% dan yang sering membaca buku 90% dan yang kurang membaca 5%. Responden yang memiliki kesadaran dan pembiasaan membeli buku setiap bulan diperoleh skor sangat sering 5%, sering 20%, kurang 70%, tidak pernah 5%. Adapun responden yang sering membaca buku di perpustakaan mencapai 75% yang jarang membaca di perpustakaan 25%. Ketika ditanya suasana perpustakaan, responden menyatakan perpustakaan MAN 1 Ciamis sangat nyaman 45%, nyaman 50% dan kurang nyaman 5%. Terkait dengan pelayanan perpustakaan MAN 1 Ciamis bagi para pembaca dan penggiat literasi responden memilih sangat ramah 45% dan sangat ramah 55%. Perpustakaan

dinyatakan berfungsi positif untuk meningkatkan budaya sadar literasi bagi guru MAN 1 Ciamis, berdasarkan pilihan responden 45% sangat berfungsi, 40% menyatakan berfungsi, dan 5% kurang berfungsi. Buku bacaan favorit responden 60% buku ensiklopedi, 20% agama, 10% buku cerita/biografi, 10% buku sosial politik. Responden yang terbiasa membaca e-book 10% sangat sering, 60% sering dan yang jarang membaca e-book 10%. Responden yang terbiasa membaca koran, majalah atau berita online 30% sangat sering, 60% sering, jarang membaca 10%. Responden ketika ditanya tempat yang paling nyaman untuk membaca 45% di perpustakaan, 20% di ruang guru, 20% melalui handphone/laptop, 15% di area taman.

Untuk memperbaiki kelemahan dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai pada siklus pertama, maka pada pelaksanaan siklus kedua dapat dibuat perencanaan sebagai berikut: 1) Memberikan motivasi kepada guru agar membudayakan literasi di lingkungan MAN 1 Ciamis. 2) Hambatan dan gangguan pelayanan teknis ketika mengakses buku di perpustakaan ditambah dengan layanan online. 3) Memberikan reward dan sertifikat bagi guru dan peserta didik yang menjadi penggiat dan mampu menghasilkan karya literasi. 4) Memperbaiki langkah-langkah pengembangan program "Gerakan MANSACI berliterasi" 5) Memfungsikan fasilitas madrasah agar dapat mencapai tujuan.

### Siklus 2

Berikut ini hasil Perolehan Skor Budaya Sadar Literasi Bagi Guru Siklus II.

**Tabel 4.** Perolehan Skor Budaya Sadar Literasi Bagi Guru Siklus II

Kelompok	Skor Perolehan	Skor Ideal	Persentase	Keterangan
Terampil	16	16	100	
Budaya	15	16	94	
Sadar	15	16	94	
Literasi	16	16	100	

Pada siklus I kemampuan menyusun dan merencanakan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%. Kemampuan mengorganisir pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%. Kemampuan mengaktualisasikan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%. Kemampuan mengontrol pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%. Kemampuan mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan budaya sadar literasi diperoleh skor 100%.

Evaluasi Terhadap "Gerakan MANSACI Berliterasi". Hasil penyebaran kuesioner pada siklus kedua terhadap responden. Bahwasanya responden yang sangat sering membaca buku setiap hari mencapai 14,3% dan yang sering membaca buku 47,6% dan yang kurang membaca 38,1%. Responden yang kurang memiliki kesadaran dan pembiasaan membeli buku setiap bulan mencapai 95,2%, juga tidak pernah membeli buku mencapai 14,8%. Adapun responden yang jarang membaca buku di perpustakaan mencapai 85,7% yang sering membaca di perpustakaan 9,5%. Ketika ditanya suasana perpustakaan, responden menyatakan

perpustakaan MAN 1 Ciamis sangat nyaman 61,9%, dan yang merasa nyaman 38,1% Terkait dengan pelayanan perpustakaan MAN 1 Ciamis bagi para pembaca dan penggiat literasi responden memilih sangat ramah 47,6% dan yang merasakan keramahan 52,4%. Perpustakaan dinyatakan berfungsi positif untuk meningkatkan budaya sadar literasi bagi guru MAN 1 Ciamis, berdasarkan pilihan responden 33,3% sangat berfungsi, 57,1% menyatakan berfungsi, dan 9,5% kurang berfungsi. Buku bacaan favorit responden 61,9% buku ensiklopedi, 23,8% agama, 14,3% buku cerita/biografi. Responden yang terbiasa membaca e-book 9,5% sangat sering, 47,6% sering dan yang jarang membaca e-book 42,9%. Responden yang terbiasa membaca koran, majalah atau berita online 9,5% sangat sering, 57,1% sering, jarang membaca 33,3%. Responden ketika ditanya tempat yang paling nyaman untuk membaca 28,6% di perpustakaan, 38,1% di area taman, 14,3% melalui handphone/laptop, 14,3% di ruang kelas.

## SIMPULAN

Kemampuan manajerial kepala madrasah pada pengamatan awal siklus I diperoleh skor 79,75 sedangkan pada siklus II diperoleh skor 95,31%. Kemampuan *planning, organizing, controlling, actuating, evaluating* kepala madrasah dalam mengembangkan program Pada siklus I mencapai 75% sedangkan pada siklus II diperoleh skor 93,75. Hasil pengembangan program budaya sadar literasi terhadap guru dan peserta didik pada siklus I dinilai kurang namun pada siklus II sangat baik. Guru dan siswa sudah terbiasa dengan budaya literasi yang terintegrasi dengan perpustakaan MAN 1 Ciamis. Guru dan peserta didik dapat mengikuti program budaya sadar literasi melalui “Gerakan MANSACI berliterasi” di seluruh area MAN 1 Ciamis. Literasi membaca, literasi menulis, dan literasi berhitung menjadi hal yang tak terpisahkan dari guru dan peserta didik serta menjadi nilai budaya dan kesadaran berliterasi, perkembangan ini selaras dengan peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan sebuah program.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Munirom. (2021). *Kajian Pendidikan dan Ilmu Keislaman*. Jurnal An-Nur.7 (1).
- Hadis, A. dan Nurhayati, B. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: AlfaBeta.
- Imron, Purwanto, & Yusuf Rohmadi. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam. 7(1). 350-359.
- Komariah, A. dan Triatna, C. (2010). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung. Bumi Aksara.
- Muhammad Fadhli. (2017). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan 1(02).
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2003). *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI.

- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan nomor 20 tahun 2016 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar Dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru
- Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Suryosubroto. (2012). *Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
- Undang-Undang Republik Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wardah Hanafie Das dan Abdul Halik. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Zwell, M., & Lubawski, J. L. (2000). Board/CEO relations. *Hiring the right management team*. *Trustee: the journal for hospital governing boards*, 53(2), 24-26.