

## BAB II ACUAN TEORI

### 2.1. Strategi Manajerial Kepala Sekolah

#### 2.1.1. Definisi Strategi

Suatu lembaga pada umumnya memiliki strategi yang disusun untuk merespon suatu perubahan. Strategi digunakan sebagai alat untuk merespon dan mengelola perubahan tersebut serta sebagai petunjuk yang dapat digunakan oleh lembaga. Menurut Glueck dan Jauch yang dikutip Yatminiwati (2019:3) strategi merupakan rencana yang dirancang dengan menghubungkan antara keunggulan lembaga dengan tantangan untuk menentukan cara yang akan digunakan dalam mencapai tujuan melalui cara yang tepat.

Hitt, Ireland dan Hoskisson dalam Fadli (2020:13) menjelaskan "*A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage*". Penjelasan tersebut menjelaskan bahwasannya strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi yang dimiliki dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Menurut pendapat tersebut strategi menjadi sebuah pendekatan yang mempertimbangkan semua aspek dengan melibatkan seluruh elemen dalam lembaga untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan kemampuan.

Banyak definisi yang dapat menggambarkan strategi baik itu secara umum maupun khusus. Seperti yang dikutip Suktrisno dalam Radjab (2016:4), menurut Stephanie K Marrus, secara umum strategi didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus terhadap penyusunan rencana dalam penentuan cara dan upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai dalam waktu jangka panjang yang dilakukan oleh pemimpin. Secara khusus, strategi merupakan suatu rencana jangka panjang mengenai tindakan yang dilaksanakan guna mewujudkan sasaran yang diputuskan berdasarkan analisis dan pengamatan (Yatminiwati, 2019:3). Dari kedua gambaran definisi ini dipahami bahwasannya strategi merupakan suatu langkah yang telah diputuskan oleh pemimpin untuk jangka waktu yang panjang berdasarkan analisis dan pengamatan serta senantiasa dikembangkan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Ketidakmampuan suatu lembaga terhadap perubahan menjadikan strategi sebagai elemen penting bagi lembaga dalam mencapai tujuannya. Strategi berguna untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan. Sehingga lembaga yang memiliki strategi yang baik memiliki tujuan yang jelas hal tersebut dikatakan karena dengan adanya strategi akan menunjukkan apa yang akan dilakukan dan apa yang tidak akan dilakukan oleh lembaga.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana yang telah diputuskan oleh pemimpin terhadap upaya bagaimana tujuan dapat dicapai dalam waktu jangka panjang dengan mempertimbangkan semua aspek dan melibatkan seluruh elemen dalam lembaga dan memanfaatkan kemampuan. Dengan begitu, dipahami bahwasannya strategi dapat membantu lembaga dalam menghadapi perubahan.

### **2.1.2. Definisi Manajerial**

Manajerial merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dalam mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Amon & Harliansyah, 2022:32). Manajerial merupakan istilah yang berkaitan dengan proses dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajerial memiliki keterkaitan dengan manajemen dimana kata manajerial merupakan kata yang diturunkan dari manajemen. Hal tersebut dikarenakan istilah manajerial merupakan kata sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengelolaan (Amon & Harliansyah, 2022:150). Kata manajerial merupakan turunan kata dari manajemen yang merupakan suatu kegiatan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan melalui perilaku manajerial seorang manajer (Rifa'i, 2019:12). Manajemen merupakan sebuah proses yang berorientasi pada pencapaian tujuan melalui pemanfaatan sumber daya melalui pengaturan dan pengelolaan yang terencana dan tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Bunyamin, 2022:1).

Menurut Matteson dan Ivancevich yang dikutip oleh Muhammad Rifa'i (2019:11) manajemen merupakan proses dalam memperoleh hasil dengan mengoptimalkan kinerja tim. Sedangkan menurut Ernie dan Kurniawan yang dikutip oleh Suhardi (2018:23) manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan.

Dari pendapat di atas dapat dilihat bahwasannya pandangan mengenai manajemen begitu luas baik itu sebagai proses maupun seni. Manajemen sebagai seni mengandung makna mengenai kemampuan atau keterampilan pribadi seseorang dalam hal mengelola dan mengatur sumber daya dimulai dari kemampuan dalam hal berkomunikasi, perencanaan, keputusan dan lain-lain yang selalu bervariasi dimana pemimpin menggunakan pendekatan yang selalu berinovasi dan berubah-ubah sesuai kebutuhan. Manajemen sebagai proses merupakan cara sistematis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui tim yang sudah ditentukan untuk melaksanakannya dengan memanfaatkan kecakapan dan keterampilan yang dimiliki.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwasannya manajerial merupakan kemampuan atau keterampilan dalam mengatur dan mengelola atau dengan kata lain mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan.

### **2.1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan serangkaian elemen yang melekat pada aktivitas yang dijalankan dengan proses manajemen yang menjadi acuan seorang manajer untuk mencapai tujuan. Dalam sebuah manajemen terdapat kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan sebagai fungsi-fungsi manajemen (Lisnawati, 2018:145). Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan G.R Terry (Winoto, 2020:50):

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *planning* merupakan tindakan awal pada aktivitas manajemen yang pada dasarnya merupakan kegiatan penentuan mengenai apa yang akan dicapai dan tugas yang diemban oleh tiap individu dalam

sebuah organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menjadi aktivitas terpenting bagi organisasi atau lembaga dimana perencanaan dapat meningkatkan kompleksitas organisasi, meningkatkan perubahan dan menciptakan aktivitas yang terencana dan terarah (Rifa'i, 2019:23).

Manfaat dari perencanaan adalah sebagai berikut (Rodliyah, 2015:16):

- a. Adanya penentuan tujuan yang menjadikan kepastian atas tindakan.
- b. Sebagai alat untuk menentukan prospek kedepan dan mencegah ketidakpastian.
- c. Sebagai penentu sumber daya yang diperlukan dan pembagian tugas sesuai keahlian.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan proses pengelompokan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam satu susunan organisasi agar dapat tersusunnya sistem dan hubungan kerja yang jelas sehingga setiap orang dapat bekerja sama dengan tujuan agar terciptanya kegiatan yang berdayaguna dan berhasil guna (Wiyani, 2022:7). Pengorganisasian dilakukan untuk menyerasikan antara perencanaan dengan kemampuan dan kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan.

Adapun proses dari pengorganisasian adalah sebagai berikut (Rodliyah, 2015:23):

- a. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan.
- b. Mengidentifikasi jenis-jenis tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada sumber daya yang ada.
- c. Menggolongkan tugas, tanggung jawab dan wewenang dengan sumber daya yang ada.
- d. Menentukan tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada sumber daya yang ada.

### 3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan atau *actuating* merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan orang-orang dalam organisasi atau lembaga untuk dapat merealisasikan pencapaian tujuan melalui orang lain dengan mendayagunakan fasilitas yang ada dan melaksankannya secara bersama dengan bekerja sama melalui pemberian nasihat, instruksi ataupun motivasi. Penggerakan merupakan implementasi dari hasil perencanaan dan pengorganisasian (Rodliyah, 2015:27).

Adapun fungsi dari penggerakan adalah sebagai berikut (Suhardi, 2018:153):

- a. Mendorong anggota agar bekerja dengan sepenuh hati tanpa ada paksaan.
- b. Minimnya penolakan oleh anggota dalam menyelesaikan tugasnya.
- c. Anggota dapat memahami tugas dan tanggung jawab dengan baik dikarenakan pemimpin memberi instruksi dengan baik.

### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* merupakan proses akhir pada aktivitas manajemen dalam mengevaluasi hasil kerja apakah sudah sesuai rencana yang ditetapkan melalui pengamatan dan pengukuran hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil pengamatan tersebut akan dijadikan pertimbangan jika ditemukan perbedaan hasil atau kesalahan dengan rencana dan dilakukan koreksi (Rifa'i, 2019:38).

Adapun fungsi dari pengawasan adalah sebagai berikut (Suhardi, 2018:210):

- a. Tercapainya hasil kerja sesuai rencana dengan tepat waktu.
- b. Seluruh sumber daya berjalan sesuai rencana.
- c. Mencegah dan memperbaiki kesalahan yang terjadi.

#### 2.1.4. Definisi Kepala Sekolah

Sekolah merupakan lembaga yang terdiri dari berbagai bagian yang harus dikelola oleh seorang pemimpin di lembaga pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin di lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin haruslah berperan aktif hal tersebut dikarenakan kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Dapat dikatakan bahwasannya kepala sekolah memiliki pengaruh besar terhadap seluruh masalah baik itu yang berkaitan terhadap staff, guru dan siswa.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala yang dapat diartikan sebagai pemimpin dan sekolah yang berarti tempat untuk mendapatkan dan mentransfer ilmu. Singkatnya, kepala sekolah merupakan pemimpin di suatu tempat dimana individu mendapatkan dan mentransfer ilmunya (Ananda, 2018:72).

Menurut Wahjosumidjo (2002:83), kepala sekolah merupakan guru yang sudah profesional diberikan tanggung jawab untuk memimpin tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran atau singkatnya tempat yang menyelenggarakan proses belajar-mengajar. Selanjutnya, Sagala (2010:88) menyatakan kepala sekolah merupakan seorang yang bertanggung jawab terhadap sekolah baik itu pengelolaan sekolah, penghimpunan sekolah, pemanfaatan sekolah dan penggerakan terhadap potensi sekolah secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan. Dari pengertian sagala tersebut dapat dilihat bahwasannya kepala sekolah bukan hanya seorang pemimpin namun juga dapat dikatakan seorang administrator sekolah dan manajer sekolah.

Pada dasarnya kepala sekolah merupakan seorang pendidik yang profesional dengan kualifikasi, kompetensi dan kemampuan untuk memimpin sehingga diberikan tugas tambahan dalam mengelola sumber daya yang ada pada sekolah guna mencapai tujuan. Hal senada dijelaskan Wahyudi (2012:14) dimana kepala sekolah merupakan orang yang diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah serta bertanggung jawab dalam mengelola kualitas sumber daya manusia yang ada.

Pemimpin dalam islam disebutkan dengan berbagai istilah seperti khalifah, imam dan ulil amri. Islam mengingatkan akan pentingnya sosok seorang pemimpin dan pentingnya akan tunduk kepada seorang pemimpin. Sebagaimana dijelaskan dalam berbagai ayat di dalam al-Qur'an. Allah Swt berfirman dalam *Q.S Al-Baqarah/2:30*:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah) di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”” (Kementrian Agama Republik Indonesia., 2019:6)

Selanjutnya Allah Swt. berfirman dalam *Q.S An-Nisa'* ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْۤا اَطِيعُوْۤا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْۤا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ  
تَاْوِيْلًا ﴿۵۹﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).” (Kementrian Agama Republik Indonesia, 2019:118)

Kedua ayat tersebut menjelaskan bahwasannya seorang khalifah adalah seorang pemegang wewenang atau keekuasaan di muka bumi oleh Allah Swt. untuk mengemban amanah. Setiap orang di muka bumi diperintahkan untuk taat kepada pemimpin dan ketetapanannya selama ketetapan tersebut tidak melanggar ketentuan Allah Swt. dan Rasul (Hidayat & Wijaya, 2017:270).



Dalam islam seorang pemimpin termasuk juga khususnya seorang kepala sekolah merupakan tugas yang tidaklah mudah. Seorang pemimpin dalam islam bukanlah suatu hal yang main-main namun, kewenangan yang dijalankan berlandaskan pada al-Qur'an dan hadist. Dalam islam menjadi seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam memegang amanah sebagai pemimpin dimana setiap perbuatannya akan dipertanggung jawabkan nantinya. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin merupakan seorang wakil yang menjalankan tugas dari Allah. Seorang pemimpin haruslah menjaga dan menjalankan amanat yang ddiberikan Allah. Hal ini sesuai dengan hadist sebagai berikut:

Dari Abu Ya'la Ma'qil bin Yasar ra berkata: "Saya Mendengar Rasulullah saw. bersabda: "Tiada seorang hamba yang diberi kepercayaan oleh Allah untuk memimpin rakyat kemudian ketika ia mat masih menipu rakyatnya melainkan Allah mengharamkan sorga baginya" (H.R. Bukhari dan Muslim).

Hadits di atas mengisyaratkan bahwa Rasulullah saw. memerintahkan kepada kita, khususnya seorang pemimpin untuk selalu memelihara amanat yang telah diberikan termasuk juga seorang kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin resmi di sekolah, seperti pemimpin pada umumnya, ia memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus diemban (Hidayat & Wijaya, 2017:280).

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka disimpulkan bahwasannya kepala sekolah merupakan guru terpilih yang diberikan tanggung jawab dan bertugas dalam memimpin dan mengelola sekolah karena diyakini telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi serta kemampuan, mengingat tugas kepala sekolah yang tidak ringan dikarenakan mendapat tuntutan peran yang sangat besar maka kepala sekolah haruslah memiliki kemampuan. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwasannya kunci pendorong dan kemajuan program sekolah dalam meningkatkan keberhasilan siswa merupakan seorang kepala sekolah.

Melalui definisi-definisi mengenai strategi, manajerial dan kepala sekolah yang telah dipaparkan sebelumnya dapat memberikan gambaran untuk mengambil sebuah kesimpulan apa itu strategi manajerial kepala sekolah. Strategi manajerial



kepala sekolah merupakan rencana yang telah diputuskan oleh kepala sekolah terhadap upaya bagaimana tujuan dapat dicapai melalui pendayagunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Strategi kepala sekolah tersebut diputuskan melalui pertimbangan dengan memanfaatkan kemampuan.

### **2.1.5. Kualifikasi Dan Kompetensi Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah haruslah mampu menjalankan segala bentuk tanggungjawab sesuai dengan fungsinya. Melalui sikap tanggungjawab tersebut dapat diakui layak dan memiliki kualitas kinerja. Untuk menjadi seorang yang bertanggungjawab merupakan tugas yang tidak mudah. Sehingga penting bagi seorang kepala sekolah memiliki standard kualifikasi dan kompetensi yang menunjukkan bahwa ia seorang yang bertanggungjawab. Kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah. Peraturan tersebut membagi kualifikasi kepala sekolah secara umum maupun khusus (Ananda, 2018:73).

Kualifikasi umum yang harus dimiliki kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
4. Memiliki pangkat serendah rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Kualifikasi khusus yang harus dimiliki kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Kepala taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru TK/RA.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA.

- c. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
2. Kepala sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
3. Kepala sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SMP/MTs.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
4. Kepala sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SMA/MA.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
5. Kepala sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SMK/MAK.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
6. Kepala sekolah dasar luar biasa/sekolah menengah pertama luar biasa/sekolah menengah atas luar biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
7. Kepala sekolah Indonesia luar negeri adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu sataun pendidikan.
  - c. Memiliki sertifikat kepala yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Untuk dapat diakui layak dan memiliki kualitas kinerja yang efektif, maka kepala sekolah diharuskan memenuhi syarat kompetensi yang melekat dalam diri seorang kepala sekolah di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah sebagai berikut (Ananda, 2018:75):

1. Kompetensi Kepribadian
  - a. Berakhlak mulia serta menumbuhkan dan menjadi teladan akhlak mulia.
  - b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
  - c. Memiliki keinginan untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah.
  - d. Melaksanakan tanggung jawab dengan sikap keterbukaan.
  - e. Mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
  - f. Memiliki minat dan bakat sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan.
2. Kompetensi manajerial
  - a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
  - b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
  - c. Mampu memimpin secara optimal dalam pendayagunaan sumber daya sekolah.
  - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar efektif.
  - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
  - f. Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
  - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam pendayagunaan secara optimal.
  - h. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah.
  - i. Mengelola peserta didik dalam penerimaan peserta didik baru dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
  - j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - k. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
  - l. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
  - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
  - n. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
  - p. Melakukan monitoring dengan melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kompetensi Kewirausahaan
  - a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik
4. Kompetensi Supervisi
    - a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
    - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
    - c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  5. Kompetensi Sosial
    - a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
    - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
    - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah di atas menjadi acuan terhadap standard yang wajib dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Standar kepala sekolah yang telah dijelaskan dalam peraturan menteri pendidikan di atas merupakan awal dari segala profesionalitas kepala sekolah. Standard kualifikasi dan kompetensi tersebut wajib dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan seluruh fungsi sekolah dalam mewujudkan kualitas pendidikan serta dapat diakui layak dan memiliki kualitas kinerja yang baik.

#### **2.1.6. Fungsi Dan Peran Kepala Sekolah**

Rosyadi (2015:126) mendefinisikan peran sebagai perilaku yang harus dilakukan seseorang berdasarkan kedudukan, stratus dan posisi tertentu yang dimilikinya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki peran yang bertanggung jawab terhadap kelancaran dan keberhasilan sekolah. Berjalannya fungsi dan peran kepala sekolah dengan baik akan sangat mempengaruhi keberhasilan sekolah. Fungsi dan peran kepala sekolah sangatlah kompleks. Seorang kepala sekolah tentunya memiliki fungsi dan peran yang berbeda dengan warga sekolah lainnya. Seorang kepala sekolah memiliki fungsi dan peran yang lebih besar dari sekedar jabatan.

Dalam mendorong keberhasilan sekolah, menurut Mulyasa (2005:98-120) seorang kepala sekolah harus menjalankan fungsi dan peran sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator.

Seorang kepala sekolah dalam mencapai keberhasilan sekolah hendaklah selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Berperan sebagai edukator kepala sekolah dituntut mampu menciptakan iklim dan budaya yang kondusif, mampu memberikan bimbingan serta teladan kepada warga sekolah agar terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang mandiri dan inovatif menjadi tuntutan peran seorang kepala sekolah sebagai edukator. Kepala sekolah sebagai edukator juga harus mampu membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru.

Peningkatan kinerja guru merupakan peran strategis kepala sekolah sebagai edukator. Menurut Susanto (dalam Lumban & Paningkat, 2018:69) kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru berfokus pada pemberian perhatian yang lebih terhadap kegiatan yang berkaitan dengan pembelajarana dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas belajar. Dalam hal ini faktor pengalaman kepala sekolah semasa menjadi guru sangat mempengaruhi kemampuannya dalam hal membimbing guru. Kemampuan membimbing guru melalui kegiatan pengkajian terhadap materi pelajaran, program tahunan, program semester dan program pembelajaran atau satuan pelajaran, serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dapat meningkatkan kinerja guru.

Selain cara-cara tersebut terdapat beberapa cara yang juga dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah guna mengembangkan kinerja guru pada saat berperan sebagai edukator. *Pertama*, memberi kesempatan pada guru dalam meningkatkan pengetahuan baik itu mengikuti kuliah maupun mengikutsertakan guru dalam penataran. *Kedua*, menggerakkan tim evaluasi belajar untuk meningkatkan semangat belajar siswa. *Ketiga*,

memperhatikan jadwal mengajar guru agar masuk serta keluar kelas sesuai jadwal agar waktu belajar dapat berjalan dengan efektif (Ananda, 2018:89).

Menjadi edukator artinya menjadi pendidik. Peran kepala sekolah sebagai edukator tidak hanya menjadi pembimbing bagi warga sekolahnya melainkan juga harus mampu menjadi teladan. Studi terdahulu menjelaskan bahwasannya kepala sekolah yang kompeten akan mampu menciptakan sekolah yang berhasil dengan sikap teladan yang diberikan kepala sekolah bagi warga sekolahnya untuk dijadikan contoh (Botutihe et al., 2013:32). Hal ini dapat diperlihatkan dengan sikap tegas kepala sekolah melalui pemberian teguran terhadap guru serta hadir tepat waktu atau lebih awal (Emas, 2018:15).

## 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer menjadi pemegang kendali yang harus digerakkan sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai manajer kepala sekolah berperan mengendalikan dan mengelola dalam mendayagunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer secara operasional melakukan pengelolaan peserta didik, ketenagaan, kurikulum, keuangan, sara dan prasaran, ketatausahaan serta hubungan sekolah dengan masyarakat (Yuliana, 2021:70). Kemampuan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah diwujudkan dengan memberikan arahan, pengkoordinasian, pemberian hadiah dan hukuman terhadap tenaga pendidik dan kependidikan serta melakukan pemeliharaan sarana dan prasaran, pencatatan berbagai kinerja dan pengembangan program profesionalisme (Ananda, 2018:90).

Dalam hal ini kepala sekolah berperan sebagai manajer yang bertugas mengatur tim untuk mengoptimalkan penggunaan berbagai jenis pengetahuan, mengembangkan potensinya, dan memastikan sekolah berjalan sesuai rencana (Botutihe et al., 2013:23). Sehingga sebagai seorang manajer tentunya haruslah memiliki berbagai keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik.

Pada dasarnya seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer melakukan pengelolaan dengan melaksanakan fungsi manajemen yang merupakan proses dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan *monitoring*. Kepala sekolah sebagai manajer merencanakan kebijakan serta program sekolah. Kemampuan menyusun program sekolah diwujudkan dalam jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Selain merencanakan kebijakan dan program kepala sekolah sebagai manajer juga harus mampu merencanakan kebutuhan sumber daya yang akan menjalankan tugas.

Dalam mengorganisasikan, kepala sekolah sebagai manajer mengorganisasikan dengan menyusun struktur yang melibatkan seluruh warga sekolah serta orang tua dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan. Hal ini dilaksanakan dalam pembaruan struktur personalia sekolah, personalia pendukung dan penyusunan kepanitiaan dalam berbagai kegiatan seperti penerimaan peserta didik baru, ujian, dan acara-acara sekolah seperti peringatan hari besar dan lomba.

Menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memberi contoh yang baik dan bimbingan menjadi peran kepala sekolah sebagai manajer dalam penggerakkan. Kepala sekolah mendorong seluruh sumber daya manusia dengan memberi contoh yang baik dan cekatan dalam bekerja, memberikan motivasi baik secara moral maupun material, meningkatkan kesejahteraan, memberikan apresiasi kepada pendidik berprestasi, menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan profesi, serta memberikan dukungan penuh bagi pendidik yang ingin melanjutkan studi, mengikuti sertifikasi serta hal lainnya yang berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam pengorganisasian.

Sebagai manajer seorang kepala sekolah hendaklah melakukan *monitoring* dengan cara melakukan pengawasan yang baik terhadap pencapaian mutu pendidikan. Kepala sekolah diharapkan melakukan pengawasan terhadap seluruh perencanaan, pengorganisasian hingga penggerakan yang telah dilakukan. Pengawasan dilakukan dimulai dari



pengawasan terhadap seluruh rencana yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Adapun pengawasan dalam peningkatan mutu pendidikan terdiri dari pengawasan terhadap rencana meliputi visi, misi serta tujuan, program sekolah, sumber daya, struktur organisasi, serta prestasi sekolah meliputi akademik maupun non akademik. Pelaksanaan pengawasan di bantu oleh wakil kepala sekolah secara berkala yakni pada akhir semester. Saat melaksanakan pengawasan tersebut ditemukan adanya permasalahan, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan rapat pembinaan guru untuk memberikan penjelasan umum mengenai masalah tersebut, yang selanjutnya akan dilakukan upaya menggali lebih dalam penyebab masalah dan mencari solusi yang tepat untuk mengatasinya. (Rosyadi, 2015:130).

### 3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala sekolah berperan erat dalam berbagai aktivitas administrasi sekolah. Aktivitas administrasi bertujuan agar dapat mengupayakan tujuan dari pendidikan. Administrasi dalam arti menurut Rahmi (2018:119) yakni berkaitan dengan aktivitas tata usaha antara lain mengenai proses surat-menyurat. Sehingga kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan terhadap aktivitas seperti pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah (Ananda, 2018:90).

Pada dasarnya sebagai administrator, kepala sekolah tidaklah sekedar memiliki hubungan berkaitan hal-hal surat-menyurat melainkan juga mengelola kurikulum, mengelola administrasi siswa dan kepegawaian, mengelola administrasi sarana dan prasarana serta mengelola administrasi keuangan (Botutihe et al., 2013:23). Untuk dapat mengelola hal tersebut seorang kepala sekolah hendaklah memiliki kemampuan dalam mengelola administrasi yang akan diimplementasikannya dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik dan kepegawaian, pengembangan kelengkapan data administrasi sarana dan prasarana, serta pengembangan administrasi keuangan.

Sebagai administrator kepala sekolah dapat mengambil kebijakan dalam menyusun strategi untuk perbaikan sekolah dalam mengelola administrasi untuk dapat menganalisis lingkungan dalam penyusunan dan pengembangan administrasi (Yuliana, 2021:70).

#### 4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor melakukan supervisi dalam rangka mengawasi program pembelajaran. Berperan sebagai supervisor kepala sekolah membantu pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelenggarakan pendidikan dengan memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut Purwanto (2010:76) supervisi merupakan bentuk bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan kinerja agar mampu menyelenggarakan pembelajaran yang efektif sehingga tercapainya tujuan pendidikan.

Sebagai supervisor kepala sekolah melakukan usaha membantu pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja dalam proses pembelajaran seperti memperbaiki pengajaran dalam segi bahan pengajaran, metode pengajaran serta evaluasi pengajaran (Rahmi 2018:121). Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dalam kegiatan pembelajaran, peran kepala sekolah sebagai supervisor meliputi pengawasan dan pengendalian terhadap program pembelajaran melalui peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui proses supervisi dapat membantu pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum baik secara individual maupun kelompok melalui aspek pengembangan guru dan sistem pengajaran secara intensif agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan melalui penyusunan dan pelaksanaan program supervisi dengan memantau, membina dan memperbaiki proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun di sekolah melalui penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi

perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukannya secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran (Ananda, 2018:92).

Seorang kepala sekolah sebagai supervisor dituntut mampu untuk membangun relasi positif dengan guru, mengatur strategi untuk aspek perilaku yang akan diperbaiki pada bagian tertentu, merancang rancangan pengamatan yang sistematis, mengamati praktik pengajaran seorang guru, menilai efektivitas metode pembelajaran yang digunakan guru, mengagendakan diskusi dengan guru untuk mendapatkan masukan mengenai metode pengajaran sebelum melakukan evaluasi bersama dan merencanakan langkah selanjutnya (Botutihe et al., 2013:24).

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilihat melalui perkembangan pemahaman pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kinerja serta dapat meningkatkan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

#### 5. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Berperan sebagai *leader* atau pemimpin, kepala sekolah dituntut mampu memimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi sumber daya sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Kata “memipin” mempunyai arti bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Koontz dalam Rahmi (2018:112) harus mampu mendorong timbulnya kemauan terhadap sumber daya sekolah dalam melaksanakan tugasnya dan memberikan bimbingan, arahan serta dorongan dan berdiri di depan untuk memberikan inspirasi. Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin tidak hanya memegang jabatan, tetapi juga harus menjadi figur panutan bagi seluruh warga sekolah.

Seorang kepala sekolah hendaklah memiliki kemampuan dalam memimpin. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dilihat dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga

kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi dan memahami peserta didik (Ananda, 2018:95). Kemampuan-kemampuan ini akan tercermin dalam integritas, kepercayaan diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko, mengenali keadaan seluruh sumber daya sekolah, mampu mengembangkan visi dan misi sekolah, kolaborasi dalam pengambilan keputusan, serta keterampilan komunikasi dua arah yang efektif. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin akan terlihat dari tercerminnya kemampuan kepala sekolah tersebut.

#### 6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Inovasi menurut Syafaruddin (2012:29) merupakan pembaharuan dalam ide, gagasan dan produk dalam kehidupan manusia. Dalam pelaksanaan inovasi tidak dapat dipisahkan dari inovator sebagai pelaksana inovasi itu sendiri.

Sebagai inovator kepala sekolah merupakan kepala sekolah sebagai inspirator yang memunculkan ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Dalam rangka mewujudkan perannya sebagai inovator, kepala sekolah dituntut mencari, menemukan, mengembangkan dan melaksanakan gagasan baru yang inovatif. Pengembangan gagasan yang inovatif sangat dibutuhkan sekolah agar seluruh sumber daya sekolah dapat diperdayakan secara maksimal.

Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator dapat terlihat dari cara kepala sekolah melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan serta adaptif dan fleksibel (Ananda, 2018:96). Peran sebagai inovator ini sangat dipentingkan dalam hal mencari terobosan baru pengembang sekolah misalnya dalam kegiatan pembelajaran seperti mengembangkan model pembelajaran yang inovatif dan berinovasi dalam menyampaikan bahan ajar.

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai kemampuannya. Kinerja dapat dipengaruhi dengan

beberapa faktor yang salah satunya ialah motivasi kerja. Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendakla mampu menjadi motivator kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengimplementasikan tugas dan fungsinya agar dapat berjalan maksimal dan tercapainya tujuan.

Sebagai motivator, kepala sekolah dituntut mampu memberikan motivasi melalui dorongan serta mengajak pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah bersama. Motivasi seseorang bisa ditingkatkan dengan cara membuat lingkungan kerja yang nyaman, disiplin diri, memberi semangat, memberikan penghargaan, dan menyediakan berbagai bahan belajar. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah hendaklah mampu mengetahui kepribadian pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan motivasi dengan menyesuaikan jenis motivasi yang akan diberikan sesuai latar belakang yang menjadi faktor. Dengan begitu, sebagai motivator kepala sekolah dapat memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan dan memberikan rasa aman sehingga pendidik dan tenaga kependidikan memperoleh kepuasan dan penghargaan atas pekerjaannya.

Pendidik dan tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatannnya menarik dan menyenangkan serta kejelasan informasi tujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan mengetahui tujuan tersebut. Kepala sekolah sebagai motivator artinya bagaimana ia memiliki kemampuan dalam mengatur lingkungan sekolah agar terciptanya suasana kondusif. Bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur keharmonisan di lingkungannya.

#### **2.1.7. Tugas Kepala Sekolah**

Semakin meningkatnya harapan yang digantungkan pada kepala sekolah terhadap tanggungjawabnya terhadap sekolah, maka tuntutan kinerja kepala sekolah semakin meningkat. Untuk dapat menghadapi tantangan dan permasalahan pendidikan yang semakin berat pada saat ini menjadikan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin untuk sanggup menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada baik itu kecil maupun besar.

Kepala sekolah yang profesional akan mampu memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai manajer dan pemimpin. Tugas kepala sekolah sepenuhnya mengenai pengembangan sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan. Tugas kepala sekolah menjadi beban yang harus dipikul seorang kepala sekolah dalam berbagai situasi dan kondisi.

Tugas seorang kepala sekolah berkaitan dengan manajemen, administrasi dan supervisi. Dalam melaksanakannya kepala sekolah menurut Pidarta yang dikutip oleh Ashlan & Akmaluddin (2021:75) kepala sekolah mempunyai lima posisi dalam melaksanakan tugasnya, yaitu sebagai manajer, administrator, penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan supervisor. Tugas seorang kepala sekolah harus dilaksanakan dengan operasional sekolah yang lancar.

Menurut Yahya (2013:85) kepala sekolah memiliki tugas sebagai berikut:

1. Memimpin dalam pelaksanaan seluruh kegiatan di sekolah.
2. Menyusun program kerja sekolah.
3. Mengatur pengelolaan administrasi sekolah.
4. Mengatur kegiatan dan proses belajar mengajar, penilaian serta bimbingan penyuluhan.
5. Mengatur dan mengawasi pengelolaan kesiswaan.
6. Mengatur pembinaan kesiswaan.
7. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru, tenaga kependidikan dan tata usaha sekolah.
8. Merencanakan manajemen sarana dan prasarana sekolah.
9. Mengatur keuangan sekolah dan menyusun RAPBS.
10. Mengatur pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar, orang tua siswa, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Roe dan Drake dalam Syafruddin (2019:78) tugas utama kepala sekolah yaitu:

1. Mempertahankan secara baik rekor sekolah bagi semua bidang.
2. Mempersiapkan laporan bagi kantor pusat (dinas pendidikan daerah) dan lembaga lain.
3. Pengelolaan anggaran dan pengawasannya.
4. Administrasi personel.
5. Disiplin pelajar.
6. Menyusun jadwal dan mengawasi pelaksanaan kegiatannya.
7. Menyempurnakan administrasi.
8. Administrasi penyediaan sumber daya.
9. Data murid.

10. Mengawasi program dan aktivitas pengajaran sebagaimana diatur oleh dinas pendidikan.

Dalam ajaran Islam, tugas seorang kepala sekolah haruslah adil dengan dapat membedakan antara haq dan bathil, setiap keputusan dan kebijakan yang diambil juga tidak dipengaruhi oleh hawa nafsu semata melainkan dengan apa yang dibutuhkan. Hal tersebut dijelaskan dalam *Q.S. Shad/26* sebagaimana Allah Swt. berfirman:

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ

عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الدّٰيِنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهْمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ



“Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.” (Kementrian Agama Republik Indonesia, 2019:661)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: salah satu tugas dan kewajiban utama seorang khalifah adalah menegakkan supremasi hukum secara *Al-Haq*. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas *fi sabilillah* dan kedudukannya pun sangat mulia (Hidayat & Wijaya, 2017:271).

### 2.1.8. Strategi Manajerial Kepala Sekolah

Strategi manajerial kepala sekolah merupakan rencana yang telah diputuskan oleh kepala sekolah terhadap upaya bagaimana tujuan dapat dicapai melalui pendayagunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Strategi kepala sekolah tersebut diputuskan melalui pertimbangan dengan memanfaatkan kemampuan. Strategi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sekolah dalam implementasi manajemen



berbasis sekolah. Adapun strategi manajerial kepala sekolah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sekolah yang dikemukakan oleh Sagala (2010:56):

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *planning* dalam manajemen sekolah merupakan suatu aktivitas menentukan tujuan melalui kesepakatan mengenai penentuan program-program sekolah yang terus berkembang. Adapun hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan:

- a. Perencanaan haruslah luwes.
- b. Perencanaan harus mampu menyesuaikan dengan kebutuhan.
- c. Perencanaan harus dapat dipertanggung jawabkan.
- d. Perencanaan harus mampu menentukan arah yang jelas.

Komponen perencanaan sekolah mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Kesiapan sumber daya.
- b. Mutu dan status sekolah.
- c. Peraturan maupun kebijakan yang pedoman pelaksanaannya dirumuskan berdasarkan kerangka nasional dan otonomi sekolah.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan proses penentuan dan pengalokasian sumber daya serta tugas dan tanggung jawab anggota yang dibutuhkan dalam merealisasikan perencanaan sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi atau lembaga yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam perencanaan. Pengorganisasian di sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah bekerja sama dengan seluruh sumber daya manusia di sekolah dalam menentukan struktur kerja, tugas dan tanggung jawab untuk seluruh sumber daya dalam melakukan proses manajerial dalam mewujudkan hasil yang direncanakan.

Beberapa pedoman umum perlu diperhatikan dalam pengorganisasian sekolah sebagai berikut:

- a. Tujuan dapat difahami dengan jelas oleh setiap anggota.
- b. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap anggota.
- c. Adanya kesatuan arah dan kesatuan pemerintah.
- d. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- e. Adanya pembagian tugas yang jelas.

### 3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan atau *actuating* dalam manajemen sekolah merupakan mendorong seluruh sumber daya manusia di sekolah dalam menjalankan tugasnya dengan rasa semangat dan tanpa merasa terpaksa dalam mencapai tujuan sekolah. Dorongan yang dapat diberikan kepala sekolah dapat berupa dukungan dan motivasi agar anggota dapat meningkatkan rasa percaya diri dalam menjalankan tugasnya.

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen penggerakan di sekolah sebagai berikut:

- a. Sistem imbalan yang positif yang dikendalikan dengan cermat.
- b. Hendaklah kepala sekolah menciptakan sistem yang memungkinkan seluruh staf secara berkala mengevaluasi sejauh mana mereka telah mencapai tujuan sekolah.
- c. Memberikan pengakuan dan pujian atas prestasi kerja personal
- d. Menghargai hasil dan memberi motivasi yang positif.

### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* dalam manajemen sekolah merupakan kegiatan mengidentifikasi hasil kerja apakah sesuai dengan standart rencana yang ditetapkan atau tidak dengan melalui pengoreksian dan perbandingan hasil kerja dengan standart rencana yang telah ditetapkan. Sehingga dengan pengawasan dapat diketahui apakah adanya kesalahan dan memastikan seluruh sumber daya telah dimanfaatkan dengan baik yang

kemudian kepala sekolah dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk selanjutnya.

Pengawasan dalam manajemen sekolah dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi, dalam konteks manajemen sekolah agar pengawasan dapat berfungsi secara efektif, standar kinerja sekolah harus diperinci dalam istilah-istilah yang dapat dipahami dan diterima oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, supervisor dan karyawan sekolah, metode pengukurannya juga harus jelas dan dapat diterima sebagai yang akurat.
- b. Mengukur prestasi kerja.
- c. Membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasil-hasil itu memenuhi standar, kepala sekolah dapat mengasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali.
- d. Mengambil tindakan korektif, jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan.

## 2.2. Literasi

### 2.2.1. Definisi Literasi

Literasi merujuk pada kemampuan individu dalam memanfaatkan pengetahuan dan informasi sebagai alat dalam mendukung keterampilan hidup. Literasi dibangun atas dasar keterampilan yang digali melalui bakat dan kemampuan. Keterampilan yang dimaksud merupakan kemampuan seperti memahami, menyelidiki dan menerapkan sesuatu dengan cermat melalui latihan pada bidang berbicara, mendengarkan, menulis dan membaca (Tim Peramu, 2020:62). Hal ini sejalan dengan pendapat Elizabeth Sulzby yang dikutip Palupi (2020:2) literasi merupakan kemampuan berbahasa yang dimiliki oleh seseorang

dalam berkomunikasi (membaca berbicara, menyimak dan menulis) dengan cara yang berbeda sesuai dengan tujuannya. Singkatnya literasi menjadi suatu kegiatan yang dapat membantu untuk mengembangkan kemampuan seseorang dalam berfikir dan memahami informasi dengan lebih terampil.

Pada dasarnya literasi lebih dari sekedar kemampuan membaca dan menulis. Namun, secara garis besar literasi mengacu pada kompetensi atau kemampuan yang berkaitan dengan membaca dan menulis hal ini dikarenakan literasi membaca dan menulis merupakan pondasi awal dari literasi.

Dalam islam, membaca memiliki peranan yang penting dalam kehidupan. Membaca merupakan kewajiban bagi setiap Muslim karena al-Qur'an memerintahkannya. Tentang hal ini yang menjadi landasan pokok adalah firman Allah dalam surah *al-'Alaq* ayat 1-5 (Hidayat & Wijaya, 2017:95). Sebagaimana firman Allah Swt:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan! Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah! Tuhanmulah Yang Maha Mulia, yang mengajar (manusia) dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Kementrian Agama Republik Indonesia, 2019:902)

Ayat di atas, manusia diperintah untuk (*iqra'*) membaca. Perintah membaca ini, tidak sekedar hanya membaca. Namun harus mampu memahami dan menelaah dari apa yang ia baca. Membaca adalah sebagai kunci yang dapat membuka wawasan cakrawala berpikir dan ilmu pengetahuan. Dengan ilmu pengetahuan yang memadai sehingga dapat merubah peradaban dari awalnya tidak tahu hingga menjadi tahu. Pesan al-Qur'an ini mengajarkan kepada umat manusia akan budaya membaca, menulis sehingga akan melahirkan masyarakat yang literate. Masyarakat yang mempunyai kesadaran dan kemauan untuk mengakses informasi dari berbagai

sumber sehingga menambah wawasan dan cara pandang berpikirnya semakin luas dan berkembang (Istianah., 2023:211).

Perintah membaca yang terdapat surah *al-'Alaq* ayat 1-5 memiliki korelasi yang sangat erat dengan qalam (pena) yang terdapat dalam surah *al-Qalam* ayat 1. Allah Swt. berfirman:

ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴿١﴾

“Nūn. Demi pena dan apa yang mereka tuliskan”. (Kementrian Agama Republik Indonesia, 2019:832)

Berdasarkan pada Tafsir Al-Ahzar karangan Hamka yang dikutip Suflawiyah (2022:313) mengatakan bahwa, tafsiran yang paling tepat untuk surat *al-Qalam* ayat 1 pada huruf *Nun* dimaknai sebagai sebuah tinta dan *qalam* sebagai pena dimana, kombinasi antar keduanya menjadi alat tulis. Dan hasil karya dari buah karya pena adalah sebuah tulisan yang berisikan pengetahuan dapat disebarkan kepada mereka pembaca. Maka unsur dalam ayat 1 pada surah *al-Qalam* ini merupakan tinta dan pena sebagai alat untuk menulis bagi para penulis yang berisikan keilmuan yang sangat bermanfaat bagi manusia dan perkembangan manusia dalam berbagai bidang kehidupan. Melalui *qalam* (pena), berbagai ilmu pengetahuan dapat ditulis sehingga dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebab membaca merupakan kunci utama yang membuka akses menuju pengetahuan luas, sehingga kemampuan literasi yang memadai menjadi syarat mutlak bagi kemajuan dan keberhasilan sebuah bangsa (Istianah., 2023:206).

Di dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) kata literasi mengandung tiga makna sebagai berikut:

1. Kemampuan menulis dan membaca
2. Pengetahuan atau keterampilan dalam bidang atau aktivitas tertentu
3. Kemampuan individu dalam mengolah informasi dan pengetahuan untuk kecakapan hidup

Sehingga, dapat disebutkan bahwa literasi merupakan kapasitas yang dimiliki individu, baik dalam bentuk pengetahuan maupun keterampilan. Mereka yang memiliki kapasitas itu secara mumpuni disebut literat. Dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2019 tentang Sistem Perbukuan, literasi merupakan kemampuan untuk memaknai informasi secara kritis sehingga setiap orang dapat mengakses ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas hidupnya (Bambang, 2019:2).

Menurut istilah, kata “literasi” berasal dari bahasa Latin *litteratus (littera)*, yang setara dengan kata *letter* dalam bahasa Inggris yang memiliki arti kemampuan membaca dan menulis. Kemudian, istilah literasi yang awalnya dimaknai sebagai kemampuan membaca dan menulis, kemudian berkembang menjadi kemampuan menguasai pengetahuan bidang tertentu. Banyaknya istilah literasi yang muncul menunjukkan bahwasannya literasi merupakan sesuatu istilah yang terus berkembang yang berporos pada pemahaman terhadap teks dan konteksnya sebab manusia berurusan dengan teks sejak dilahirkan, masa kehidupan, hingga kematian. Karena teks merepresentasikan kehidupan individu dan masyarakat dalam budaya masing-masing, maka pemahaman terhadap beragam teks akan membantu kita memahami kehidupan dan berbagai aspeknya (Wiedarti, 2018:7).

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya literasi merupakan kemampuan dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang mana kemampuan tersebut merupakan kemampuan seperti memahami, menyelidiki dan menerapkan sesuatu dengan cermat sehingga seseorang dapat berfikir dan memahami informasi dengan lebih terampil dalam upaya mengakses ilmu pengetahuan dan teknologi dalam meningkatkan kualitas hidupnya.

### **2.2.2. Jenis Literasi**

Dilihat dari pemaparan terhadap definisi literasi di atas, dapat diketahui bahwasannya literasi memiliki arti yang luas yang mengandung beragam arti. Menurut Hasanah dan Silitonga (2020:13) terdapat enam jenis literasi, yakni:

### 1. Literasi Baca dan Tulis

Literasi baca dan tulis merupakan kemampuan untuk memperoleh, mengelola, dan memanfaatkan informasi tertulis melalui kegiatan membaca, menulis, mencari, menelusuri, mengolah, dan memahami, yang kemudian dianalisis, ditanggapi, dan digunakan untuk mencapai tujuan, mengembangkan diri, serta berinteraksi dalam lingkungan sosial

### 2. Literasi Numerasi

Literasi numerasi merupakan kemampuan untuk memperoleh, menafsirkan, memanfaatkan, dan menyampaikan berbagai angka serta simbol matematika guna menyelesaikan persoalan sehari-hari dalam beragam situasi, serta menganalisis data dalam berbagai format (grafik, tabel, dan sebagainya) untuk mengambil keputusan merupakan hal yang penting.

### 3. Literasi Sains

Literasi sains merupakan pengetahuan dan kecakapan ilmiah untuk mampu mengidentifikasi, memperoleh, menjelaskan, mengambil simpulan berdasarkan fakta terhadap fenomena ilmiah, dengan meningkatkan kemauan untuk terlibat dan peduli dalam isu-isu yang terkait sains.

### 4. Literasi Digital

Literasi digital merupakan pengetahuan dan kecakapan untuk menggunakan media digital terhadap kemampuan untuk mencari, mengevaluasi, menggunakan, dan menciptakan informasi, serta digunakan secara bijaksana, cermat, dan sesuai aturan hukum untuk mendukung komunikasi dan interaksi sehari-hari.

### 5. Literasi Finansial

Literasi finansial merupakan kemampuan untuk menerapkan pemahaman yang mendalam mengenai konsep, risiko, keterampilan, motivasi, dan pemahaman dalam konteks finansial, guna mengambil keputusan efektif demi meningkatkan kesejahteraan finansial individu maupun sosial, serta partisipasi aktif dalam lingkungan Masyarakat.



## 6. Literasi Budaya dan Kewarganegaraan

Literasi budaya merupakan pemahaman yang mendalam tentang identitas nasional yang tercermin dalam kesadaran dan apresiasi terhadap kekayaan budaya Indonesia sebagai jati diri bangsa. Sementara itu, literasi kewarganegaraan merupakan pengetahuan dan kecakapan Kesadaran akan hak dan tanggung jawab sebagai anggota Masyarakat.

Dari berbagai macam jenis literasi di atas, terlihat bahwasannya semakin berkembangnya zaman, kemampuan literasi tidak hanya terbatas pada membaca dan menulis. Literasi memiliki beragam jenis dengan beragam kemampuan yang harus dimiliki setiap orang di zaman sekarang. Beragamnya jenis literasi mencerminkan kompleksitas kehidupan manusia saat ini. Hal ini dikarenakan dengan menguasai kemampuan literasi menjadikan individu mampu menyesuaikan diri dan dapat bertahan serta berkembang di era yang terus berubah melalui kemampuan menganalisis informasi yang didapatkan dalam berbagai bentuk.

### 2.2.3. Komponen Literasi

Literasi lebih dari sekadar membaca dan menulis, namun mencakup kemampuan yang komprehensif dalam mengakses, memahami, dan memanfaatkan berbagai bentuk informasi. Dalam kehidupan sehari-hari, kita membutuhkan berbagai jenis literasi yang terdiri dari berbagai komponen yang berbeda seperti, cetak, visual, digital, dan auditori. Komponen literasi diperlukan sebagai dasar pemerolehan berliterasi tahap selanjutnya. Komponen literasi tersebut dijelaskan sebagai berikut oleh Clay dan Feguson yang dikutip oleh Wiedarti (2016:8):

1. Literasi Dini (*Early Literacy*), merupakan keterampilan berbahasa yang diperoleh dari pengalaman sehari-hari di rumah, mencakup kemampuan mendengarkan, memahami, dan menggunakan bahasa dalam berbagai bentuk, baik lisan maupun visual.
2. Literasi Dasar (*Basic Literacy*), merupakan kemampuan dasar seperti literasi (mendengarkan, berbicara, membaca, menulis) dan numerasi, jika dipadukan dengan kemampuan berpikir kritis, memungkinkan individu

untuk menganalisis, menginterpretasi, dan mengekspresikan informasi dengan baik."

3. Literasi Perpustakaan (*Library Literacy*), antara lain, pemahaman cara membedakan bacaan fiksi dan nonfiksi, memanfaatkan koleksi referensi dan periodikal, memahami *Dewey Decimal System* sebagai klasifikasi pengetahuan yang memudahkan dalam menggunakan perpustakaan, memahami penggunaan katalog dan pengindeksan, hingga memiliki pengetahuan dalam memahami informasi ketika sedang menyelesaikan sebuah tulisan, penelitian, pekerjaan, atau mengatasi masalah.
4. Literasi Media (*Media Literacy*), merupakan kemampuan untuk mengenali dan memahami beragam jenis media, mulai dari media cetak hingga media digital serta memahami tujuan penggunaannya.
5. Literasi Teknologi (*Technology Literacy*), kemampuan seseorang untuk menggunakan, memahami, dan mengevaluasi teknologi secara efektif dan bertanggung jawab. Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kemampuan dasar menggunakan perangkat komputer hingga pemahaman yang lebih mendalam tentang cara kerja teknologi, serta kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk memecahkan masalah dan meningkatkan kualitas hidup..
6. Literasi Visual (*Visual Literacy*), merupakan pemahaman tingkat lanjut antara literasi media dan literasi teknologi, dimana literasi visual merupakan kemampuan untuk memahami, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi yang disajikan dalam bentuk visual. Dengan kata lain, literasi visual adalah kemampuan membaca gambar, grafik, video, atau bentuk visual lainnya..

Berbagai komponen literasi di atas menjadi unsur-unsur yang membentuk suatu literasi. Komponen dari literasi menggambarkan perkembangan kemampuan literasi seseorang dari tahap awal hingga tingkat lanjut. Secara keseluruhan, komponen-komponen literasi menunjukkan bahwa literasi tidak hanya terbatas pada kemampuan membaca dan menulis, tetapi mencakup berbagai keterampilan yang diperlukan untuk hidup dan belajar di era modern.

#### 2.2.4. Bentuk-Bentuk Kegiatan Literasi

Literasi dilaksanakan tidak hanya pada kegiatan membaca dan menulis, namun termasuk juga kegiatan dalam literasi lainnya yang merupakan pendayagunaan sumber keilmuan dengan berbagai bentuk-bentuk kegiatan literasi. Dalam mewujudkan tujuan literasi perlu adanya kegiatan yang diimplementasikan sekolah. Oleh karena itu terdapat beberapa bentuk kegiatan dalam pengimplementasian literasi sebagai berikut:

1. Membaca buku 15 menit setiap harinya sebelum pelajaran, kegiatan ini dapat dimulai melalui kegiatan guru membacakan buku dengan nyaring, membaca dalam hati, membaca bersama, atau membaca terpandu kemudian diikuti kegiatan lain dengan tagihan non- akademik dan akademik. Kegiatan ini mampu memotivasi peserta didik untuk mau dan terbiasa membaca (Sutrianto *et al.*, 2016:9).
2. Melakukan kegiatan bedah buku atau resensi buku yang kemudian menulis komentar singkat terhadap buku yang dibaca kedalam jurnal membaca harian.
3. Menciptakan lingkungan yang kaya literasi di seluruh area di sekolah dengan Membentuk suasana yang kaya akan literasi di seluruh penjuru sekolah melalui pendirian sudut baca yang nyaman di setiap kelas, pengembangan berbagai fasilitas pendukung, serta penyediaan beragam bahan bacaan mulai dari teks cetak, digital, visual hingga multimodal yang mudah dijangkau oleh seluruh anggota sekolah.
4. Memberikan penghargaan atas penyelesaian tugas yang mendukung kegiatan literasi.
5. Melakukan wisata perpustakaan kota atau daerah dan taman bacaan masyarakat (Romadhona *et al.*, 2023:119).
6. Memanfaatkan peran perpustakaan yang dapat menunjang keterampilan literasi bagi para peserta didik dengan membuat perpustakaan yang menarik perhatian siswa.

7. Melaksanakan berbagai acara seperti festival buku atau perlombaan yang mendukung kegiatan literasi.

Upaya mengimplementasikan literasi di sekolah melibatkan berbagai kegiatan yang saling melengkapi. Tujuan utama dari kegiatan literasi adalah untuk membangkitkan minat membaca pada siswa, meningkatkan kemampuan literasi secara menyeluruh, serta membentuk lingkungan yang mendukung pengembangan literasi. Dengan demikian, berbagai tantangan yang kerap ditemui dalam mendorong literasi, seperti minimnya minat baca dan terbatasnya akses terhadap bahan bacaan, dapat diatasi secara efektif. Kegiatan-kegiatan yang disebutkan di atas merupakan contoh konkret dari upaya untuk mewujudkan tujuan literasi.

#### **2.2.5. Prinsip Literasi**

Menurut Beers yang dikutip oleh Wiedarti (2018:11) di dalam literasi ditekankan beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Perkembangan kemampuan literasi mengikuti pola yang teratur dan dapat diantisipasi.  
Perkembangan kemampuan membaca dan menulis pada anak saling berkaitan satu sama lain dengan tahap perkembangannya. Dengan memahami tahapan perkembangan literasi peserta didik, sekolah dapat memilih strategi yang paling sesuai untuk membiasakan dan mengajarkan literasi sesuai dengan kebutuhan perkembangan mereka.
2. Program literasi yang baik bersifat berimbang.  
Agar program literasi berjalan optimal, sekolah perlu menyadari bahwa tidak semua siswa memiliki minat baca yang sama. Oleh sebab itu, penting untuk menyediakan berbagai jenis bahan bacaan yang sesuai dengan minat dan tingkat pemahaman siswa. Penggunaan karya sastra anak dan remaja, misalnya, dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan minat baca siswa..
3. Program literasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan literasi siswa dalam semua mata pelajaran.

Pembiasaan dan pembelajaran literasi di sekolah adalah tanggung jawab semua guru, dimana dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dibutuhkan kemampuan berbahasa yang baik. Dengan demikian, pengembangan profesional guru dalam hal literasi perlu diberikan kepada guru semua mata pelajaran.

4. Kegiatan literasi dilakukan kapanpun.
5. Kegiatan literasi menumbuhkan kebiasaan berdiskusi dan berbagi ide secara lisan.

Kegiatan literasi yang efektif seharusnya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi terjadinya diskusi-diskusi yang kaya akan ide. Diskusi-diskusi ini perlu membuka ruang bagi perbedaan pendapat agar siswa dapat mengembangkan kemampuan berpikir kritisnya. Siswa perlu belajar untuk menyampaikan pikirannya, mendengarkan pendapat teman, dan menghormati perbedaan perspektif.

6. Kegiatan literasi harus bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran akan keberagaman.

Kegiatan literasi di sekolah harus menjadi wadah bagi seluruh warga sekolah untuk saling menghargai perbedaan. Bahan bacaan untuk peserta didik perlu merefleksikan kekayaan budaya Indonesia agar mereka dapat bangga pada pengalaman multikultural.

Terlihat dari berbagai prinsip literasi di atas, dalam pengimplementasian literasi di sekolah melibatkan berbagai pertimbangan yang menyoroti pentingnya pemahaman terhadap tahap perkembangan siswa, keberagaman kebutuhan siswa, integrasi literasi dalam seluruh kurikulum, serta penciptaan lingkungan yang mendukung budaya literasi. Melalui penerapan prinsip di atas, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa untuk mengembangkan kemampuan literasi secara optimal.

#### **2.2.6. Faktor Pendukung dan Penghambat Literasi**

Literasi di sekolah masih banyak ditemukan belum terlaksanakan sesuai dengan harapan. Banyak faktor yang menjadi pendukung terlaksananya, namun

juga banyak ditemukan faktor yang menghambat. Diantara faktor-faktor yang dapat mendukung terselenggaranya literasi ialah sebagai berikut (Yunianika & Suratinah., 2019:500):

1. Komitmen kepala sekolah yang tinggi menjadi faktor pendukung utama dalam menerapkan gerakan literasi disekolah sebagaimana permendikbud No 23 Tahun 2015 tentang gerakan literasi sekolah, sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam mewujudkan gerakan literasi sesuai dengan peraturan pemerintah. Komitmen beliau adalah kunci utama. Jika kepala sekolah tidak memiliki komitmen yang kuat, maka program literasi di sekolah akan sulit berjalan dengan baik dan tujuannya tidak akan tercapai.
2. Kerja sama juga merupakan faktor pendukung keberhasilan menerapkan budaya literasi di sekolah bergantung pada kerja sama yang erat antara semua pihak di sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga siswa, harus bekerja sama untuk mewujudkan budaya literasi yang baik. Sekolah juga perlu menyediakan fasilitas dan dukungan yang memadai untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.
3. Memenuhi segala aspek kebutuhan siswa dalam membangun lingkungan sekolah yang menumbuhkan budaya membaca dengan menyediakan segala hal yang dibutuhkan siswa untuk mengakses dan menikmati berbagai karya bacaan.
4. Konsisten dalam menciptakan budaya literasi dengan dilakukan secara terus menerus tidak hanya dilakukan sesekali. Budaya literasi merupakan sebuah perjalanan panjang yang membutuhkan ketekunan agar mendapatkan hasil yang maksimal maka membutuhkan dorongan yang kuat dari kepala sekolah dan guru sebagai motivasi bagi siswa.

Adapun faktor penghambatnya dalam literasi sebagai berikut:

1. Motivasi siswa dan pemahaman siswa terhadap manfaat literasi.
2. Keterbatasan koleksi buku di perpustakaan, serta bahan-bahan referensi lainnya diperpustakaan.

3. Kondisi perpustakaan terbatas dan tidak memadai untuk menunjang minat baca. (Asmawan, 2018:53).
4. Strategi dan pendekatan yang akan digunakan untuk meningkatkan literasi tidak dipahami dengan baik oleh guru (Kartikasari, 2022:83).
5. Kurangnya persiapan.

Implementasi literasi di sekolah merupakan suatu proses yang terus berkembang dan memerlukan kerja sama yang berkelanjutan dari berbagai pihak. Keberhasilan program literasi tidak hanya bergantung pada faktor internal sekolah, tetapi juga pada dukungan dari berbagai pihak terkait. Dengan mengatasi faktor penghambat dan memperkuat faktor pendukung, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan literasi siswa.

#### **2.2.7. Strategi Mengembangkan Literasi Siswa**

Agar sekolah mampu menjadi garis depan dalam pengembangan literasi, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan literasi siswa (Hasanah & Silitonga, 2020:26):

1. Penguatan Kapasitas Fasilitator
  - a. Peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dalam mengintegrasikan literasi ke dalam pembelajaran dan mengembangkan media pembelajaran berbasis literasi.
  - b. Mempersiapkan forum diskusi bersama untuk memajukan dan meningkatkan kemampuan berliterasi.
2. Peningkatan Jumlah dan Ragam Sumber Bacaan Bermutu
  - a. Peningkatan variasi bacaan di luar mata pelajaran.
  - b. Penyediaan media pembelajaran yang interaktif untuk meningkatkan kemampuan literasi.
  - c. Penyediaan sumber belajar literasi berbasis digital.
  - d. Program menulis buku bagi siswa, guru, dan tenaga kependidikan.
3. Perluasan Akses terhadap Sumber Belajar dan Cakupan Peserta Belajar
  - a. Pengembangan sarana sebagai penunjang dalam membentuk ekosistem kaya literasi.



- b. Penyediaan laboratorium yang berkaitan dengan literasi, misalnya, laboratorium bahasa, sains, finansial, dan digital.
  - c. Penyediaan pojok baca, baik di tiap kelas maupun di tempat-tempat strategis di sekolah.
  - d. Pengoptimalan perpustakaan sekolah.
  - e. Program pengimbasan sekolah.
  - f. Pelaksanaan kampanye literasi.
4. Peningkatan Pelibatan Publik
    - a. Mengadakan dialog interaktif dengan para ahli literasi dari berbagai disiplin ilmu untuk berbagi wawasan dan pengalaman mereka.
    - b. Pelaksanaan festival literasi yang melibatkan pakar, pegiat literasi, dan masyarakat umum.
  5. Penguatan Tata Kelola
    - a. Penyediaan waktu tertentu untuk melakukan berbagai kegiatan literasi di sekolah.
    - b. Penyediaan dana khusus untuk program literasi sekolah.
    - c. pengorganisasian tim khusus literasi sekolah yang terdiri atas stakeholder sekolah untuk mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh aktivitas literasi di sekolah.
    - d. Pembuatan kebijakan untuk melibatkan semua warga sekolah dalam kegiatan literasi.
    - e. Peningkatan peran aktif komite sekolah dalam mendukung kegiatan literasi.

Adapun beberapa strategi lain yang dapat dilakukan untuk mengembangkan literasi siswa (Luthfiyana & Rifqi, 2022:416):

1. Strategi Penguatan Tata Kelola
  - a. Penyesuaian program literasi dengan karkteristik setiap siswa..
  - b. Penyediaan waktu tertentu.
  - c. Penyediaan anggaran.
  - d. Pembentukan tim literasi sekolah.

- e. penyusunan kebijakan serta program yang berkaitan dengan literasi.
  - f. Pengembangan dan penguatan literasi menjadi suatu gerakan.
  - g. Membangun sekolah yang literasi
2. Strategi Kerjasama
    - a. Meningkatkan sinergi antara seluruh pemangku kepentingan.
    - b. Membangun kolaborasi dengan berbagai pihak
    - c. Melibatkan masyarakat secara aktif
    - d. Menjaga sinergi dalam bekerjasama
3. Strategi Pembelajaran
    - a. Mengimplementasikan literasi baik di dalam maupun di luar kelas.
    - b. Implementasi bahan ajar yang optimal dalam pembelajaran.
    - c. Siswa melakukan presentasi di depan kelas.
4. Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
    - a. Kepala sekolah menggerakkan dan mendorong guru untuk mengajarkan disiplin literasi kepada siswa.
    - b. Membentuk tim literasi.
    - c. Memberdayakan stakeholder untuk terlibat aktif dalam pengembangan sekolah.
    - d. Penguatan kapasitas fasilitator (guru dan tenaga kependidikan) melalui, pengarahan, pelatihan, workshop, program training.
    - e. Menyediakan ruang untuk bertukar pikiran bagi seluruh warga sekolah.
    - f. Memberi reward kepada siswa berprestasi.
5. Strategi Pengoptimalan Program
    - a. Menerapkan literasi melalui tahap pembiasaan, pengembangan, dan pembelajaran.
    - b. Mengimplementasikan budaya GLS kedalam bentuk program, seperti membaca buku selama 15 menit, bimbingan menulis, literasi bersama, balai baca, membaca di perpustakaan, pojok literasi dan program lainnya yang berkaitan dengan literasi.
6. Strategi Sarana Dan prasarana
    - a. Melengkapi secara berkala sarana prasarana di sekolah.

- b. Peningkatan jumlah dan perluasan akses terhadap sumber bacaan bermutu.
- c. Melakukan pemeliharaan sarana prasarana yang dimiliki.
- d. Mengoptimalkan pemanfaatan IT.

Berdasarkan berbagai strategi yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan literasi di sekolah merupakan upaya yang kompleks dan membutuhkan pendekatan yang komprehensif. Pengembangan literasi di sekolah merupakan upaya yang kompleks dan membutuhkan komitmen dari semua pihak. Dengan menerapkan strategi yang tepat dan melakukan evaluasi secara berkala, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung literasi bagi tumbuh kembang literasi siswa.

### 2.3. Penelitian Relevan

Penelitian relevan menjadi landasan penting dalam membangun fondasi penelitian yang kokoh. Penelitian relevan memungkinkan penulis untuk memahami konteks penelitiannya dengan lebih baik, mengidentifikasi celah penelitian yang belum terjawab dan mempunyai andil yang besar dalam mendapat informasi tambahan. Penelitian relevan menyajikan tinjauan komprehensif terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian.

Penelitian sebelumnya yang relevan dengan judul Strategi Manajerial Kepala Sekolah Mengembangkan Literasi Siswa di SMP Swasta Islam An Nizam Medan antara lain sebagai berikut:

1. Skripsi yang ditulis oleh Muhammad Iqbal (2024) dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Program Literasi Di Sekolah Menengah Atas Negeri 14 Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam melaksanakan program literasi di SMA N 14 Pekanbaru ini secara keseluruhan sudah sangat baik mulai dari a) perencanaan yang dilakukan melakukan analisis kebutuhan bagi sekolah, Menentukan kebutuhan program bagi sekolah, Menentukan jenis kegiatan literasi, Membuat jadwal khusus literasi, Menyediakan fasilitas yang mendorong literasi. b) Pengorganisasian yang

dilakukan sudah sesuai dengan membentuk tim literasi, perekrutan anggota tim literasi, pembagian tugas dalam struktur tim literasi. c) Pelaksanakan dalam pelaksanaan kegiatan literasi semua sudah sesuai perencanaan hanya saja ada beberapa penghambat dalam pelaksanaan ini seperti minat baca siswa yang rendah, pengaruh gadget, kurangnya dukungan dari lingkungan d) Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja tim literasi sebulan sekali, melakukan pengawasan terhadap berjalannya program literasi. Faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, faktor pendukung dalam implementasi program literasi ini yaitu prasarana yang sangat memadai, bahan bacaan yang tersedia, larangan membawa gadget disekolah, fasilitas yang mendukung dan SDM yang paham dengan tugasnya yang menjadi faktor penghambat dalam implementasi program literasi yaitu minat baca yang rendah, kurangnya waktu, kurangnya pengembangan kemampuan literasi pada siswa, penggunaan media sosial dan gadget.

2. Skripsi yang ditulis oleh Siti Komaratus Sangadah (2020) dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Gerakan Literasi Sekolah Untuk Meningkatkan Minat Baca Siswa Di SMP N 2 Boja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan gerakan literasi ini yaitu: : a) pembentukan tim gerakan literasi sekolah, b) kegiatan membaca 20 menit sebelum belajar, c) menyelenggarakan lomba kepenulisan, d) perpustakaan yang menunjang literasi, e) mengalokasikan anggaran sekolah untuk kegiatan literasi dan f) membuat peraturan tentang literasi. Adapun kendala dalam pelaksanaan gerakan literasi di SMP N 2 Boja diantaranya: a) minimnya budaya literasi di kalangan guru, b) waktu membaca tersita kegiatan lain (sholat dzuhur dan istirahat), dan c) pandemi yang belum berakhir. Sehingga solusi untuk pelaksanaan gerakan literasi di SMP N 2 Boja sebagai berikut: a) saat kegiatan evaluasi selalu diadakan breafing untuk terus memotivasi guru, b) mendisiplinkan siswa untuk tepat waktu mengikuti jama’ah dzuhur, dan c) mengintegrasikan kegiatan literasi kedalam semua mata pelajaran dan

bekerja sama dengan orang tua untuk ikut memantau selama kegiatan literasi berjalan dirumah.

3. Skripsi yang ditulis oleh Halimatus Sa'adah (2022) dengan judul "Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Literasi Menulis Di Madrasah Aliyah Sumber Bungur Pakong Pamekasan". Hasil penelitian ini:
  - a) Strategi yang dibangun oleh kepala sekolah yaitu merumuskan perencanaan dan menetapkan kebijakan, peningkatan kompetensi pendidik dan peserta didik, membangun kerja sama.
  - b) Fasilitas yang cukup, menyiapkan tim penilai, dan memberi upah sebagai motivasi.
  - b) Pendukungnya guru yang kompetitif dan pembiayaan yang memadai, penghambatnya manajemen waktu yang tidak baik dan motivasi guru yang rendah.
4. Skripsi yang ditulis oleh Moch Diki Dermawan (2023) dengan judul "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Karakter Gemar Membaca Siswa di SMAN Ambulu Jember". Hasil penelitian menunjukkan bahwa:
  - a) Formulasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan karakter gemar membaca siswa di SMAN Ambulu Jember ada beberapa hal yang dilakukan diantaranya penguatan visi dan misi, penguatan SDM, memfasilitasi sarana prasarana dan integrasi melalui program rapat.
  - b) Implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan karakter gemar membaca siswa di SMAN Ambulu Jember dengan melakukan program literasi yang terdapat beberapa tahapan diantaranya melalui pembiasaan, pengembangan dan pembelajaran.
  - c) Evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan karakter gemar membaca siswa di SMAN Ambulu Jember yaitu dengan melakukan rapat seminggu sekali bersama stakeholder untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dengan melihat apa yang sudah di rencanakan sebelumnya, melihat buku kunjungan di perpustakaan, selain itu evaluasi juga dilakukan dengan mengikuti ANBK Kemendikbud atau Asesmen Nasional serta rapat tahunan, dimana kepala sekolah dan para guru menetapkan apa yang perlu di perbarui dalam meningkatkan karakter gemar membaca dan apa yang

perlu di benahi. Dengan begitu kepala sekolah dapat mengetahui beberapa peningkatan karakter gemar membaca siswa, sehingga untuk kedepannya akan menjadi lebih komprehensif.

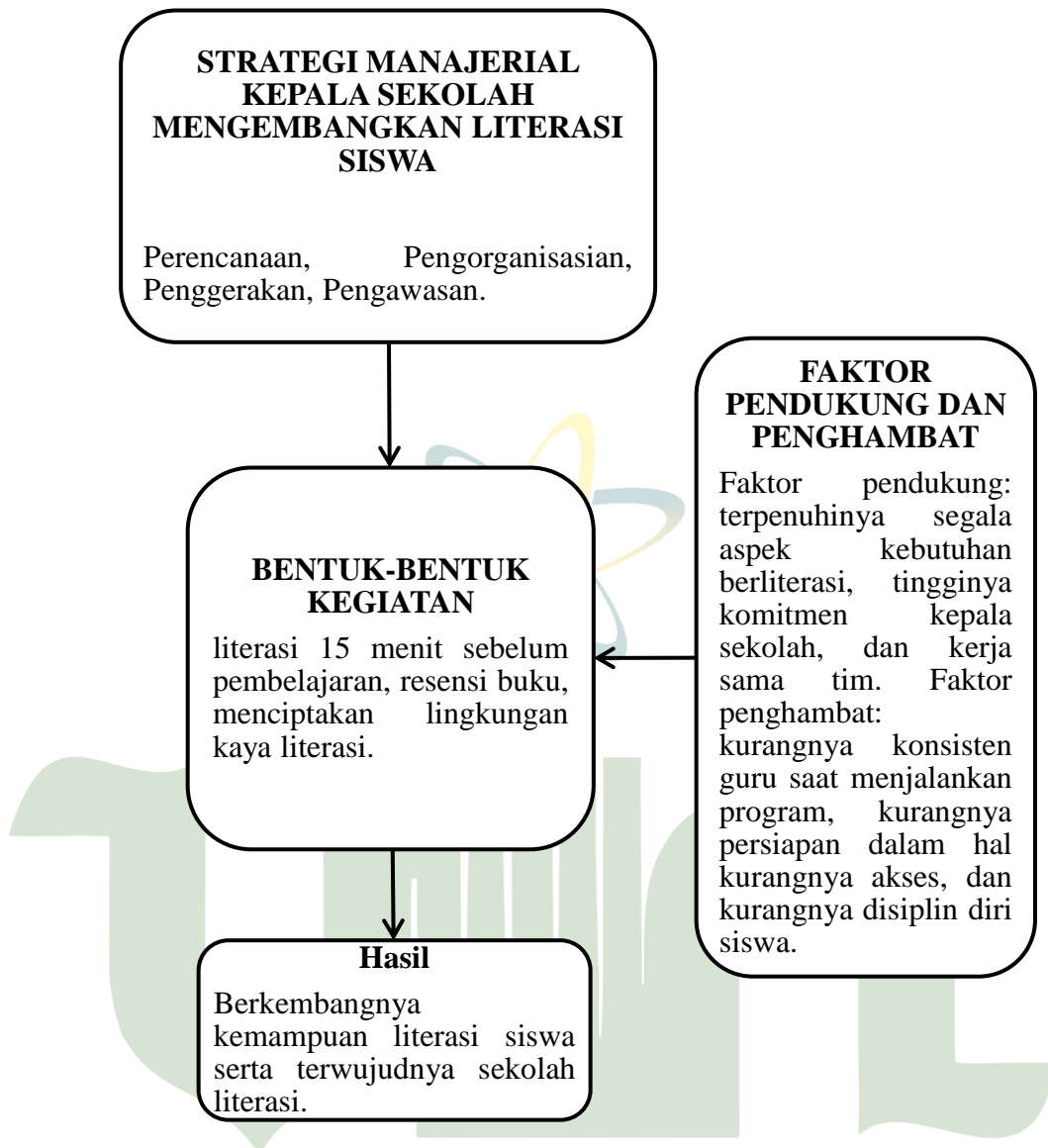
5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rijal Mahfudh dan Ali Imron (2020) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Literasi Membaca Siswa di SMA Negeri 1 Kota Kediri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan literasi membaca siswa SMA Negeri 1 Kota Kediri ada tiga, antara lain: a) dilakukan kepala sekolah adalah taraf pembiasaan membaca yaitu bagaimana siswa mampu membiasakan dirinya dengan membaca apapun, tanpa ada paksaan. b) Literasi membaca diarahkan kepada literasi membaca religius dengan membaca ayat suci al-Qur’an, belajar tilawah al-Qur’an dengan baik dan benar serta yang terakhir yaitu membaca terjemahannya. Bagi siswa nonmuslim tetap melaksanakan kegiatan serupa di tempat berbeda dengan bimbingan khusus dari bimroh. c) Kepala sekolah membentuk tim literasi, tim literasi inilah yang akan menjadi pionir literasi, nanti akan juga dibantu oleh seluruh guru. Dari sini juga didapatkan beberapa faktor pendukung yaitu kesediaan semua komponen sekolah untuk melaksanakan kegiatan literasi, pemberian sanksi bagi siswa yang terlambat, dan akan menyediakan pojok baca. Bertalian dengan faktor pendukung tersebut, faktor penghambatnya adalah keterlambatan siswa dan belum adanya perpustakaan mini di setiap sudut kelas.

#### **2.4. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan hasil PISA, UNESCO dan INAP kemampuan literasi di Indonesia tergolong rendah. Oleh sebab itu, pemerintah Indonesia membuat Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan No. 23 Tahun 2015 tentang budi pekerti. Melalui peraturan tersebut pemerintah membuat program untuk meningkatkan literasi dengan nama Gerakan Literasi Nasional (GLN) yang salah satunya ialah program Gerakan Literasi Sekolah (GLS). Dengan pembudayaan ekosistem literasi sekolah yang diwujudkan dalam Gerakan Literasi Sekolah (GLS) diharapkan agar siswa dapat menjadi pembelajar sepanjang hidupnya.

Program literasi sekolah tersebut merupakan perubahan baru yang harus dihadapi dan diatasi oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Dalam mewujudkan program literasi sekolah diperlukan peran seorang pemimpin dalam menentukan arah pada saat menghadapi perubahan tersebut dengan strategi manajerialnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tentunya harus memiliki strategi manajerial dalam mewujudkan rencana yang telah diputuskan oleh kepala sekolah terhadap upaya bagaimana tujuan dapat dicapai melalui pendayagunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Strategi manajerial kepala sekolah tersebut diputuskan dengan mempertimbangkan semua aspek dan melibatkan seluruh elemen dalam lembaga dan memanfaatkan kemampuan. Strategi manajerial yang tepat dapat membantu sekolah mencapai rencananya dengan cara efektif dan efisien. Strategi manajerial yang diciptakan kepala sekolah haruslah kontekstual dan relevan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Strategi manajerial tersebut juga harus realistis dan dapat diukur keberhasilannya. Kepala sekolah perlu bekerjasama dengan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan strategi manajerial yang direncanakan. Kurang optimalnya strategi manajerial yang digunakan oleh kepala sekolah dapat menjadi salah satu penyebab mengapa program yang dijalankan tidak berjalan sesuai harapan. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah dituntut mampu merealisasikan agar strategi manajerial yang sudah disusun dapat meningkatkan kemampuan literasi siswa.





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**Gambar 2.1** Kerangka Berfikir  
SUMATERA UTARA MEDAN