

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Data pada penelitian ini diperoleh dengan wawancara, pengamatan, dan dari dokumentasi yang dimiliki oleh sekolah. Penggalan informasi dimulai sejak Januari 2020. Penggalan masih berupa pengumpulan informasi-informasi terkait sekolah-sekolah yang menerapkan program literasi, meskipun program tersebut merupakan rekomendasi dari Kementerian Pendidikan, belum semua sekolah di Tulungagung yang menerapkan program tersebut.

Sebuah program pembelajaran, termasuk program literasi harus *dimanage* atau diatur dengan baik agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Manajemen strategik dalam hal ini sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa apa yang diterapkan sejalan dengan tujuan yang diharapkan. Sehingga data penelitian ini akan dijabarkan berdasarkan indikator manajemen strategik guna mengetahui peningkatan mutu di sekolah yang menjadi obyek penelitian.

Ada 3 indikator manajemen strategik yang menjadi fokus penelitian, yaitu perencanaan manajemen strategik, pelaksanaan manajemen strategik, dan evaluasi manajemen strategik. Selain itu, data penelitian terlebih dahulu akan dipaparkan berdasarkan sekolah, yaitu SMAN 1 Boyolangu dan MAN 2 Tulungagung. Berikut paparan data penelitian yang telah dikumpulkan oleh peneliti:

1. SMAN 1 Boyolangu

a. Formulasi Strategik

Kegiatan literasi di SMAN 1 Boyolangu dilakukan sebelum kurikulum 2013 diterapkan dalam sistem pendidikan di Indonesia. Hal itu diungkapkan oleh penanggung jawab literasi SMAN 1 Boyolangu, Nisa Nur Dina.

“Sudah lama lo kita menjalankan literasi. Iya, dari kurikulum 2013 itu. Dari kurikulumnya itu berarti 2013, tapi kita sebelum 2013 itu sudah mulai menjalankan literasi Jadi sebelum diterapkan di kurikulum kita sudah mulai literasinya.”¹

Pada kurikulum 2013 memang disebutkan secara spesifik terkait literasi untuk peserta didik. Pernyataan Nisa juga diperkuat dengan pernyataan Wakasek Kurikulum SMAN 1 Boyolangu, Endro Santoso yang mengatakan bahwa, program literasi di sekolah tersebut sudah dimulai sebelum penerapan kurikulum 2013.

“Sebenarnya sudah lama, sejak dulu, kan pernah daftar program sekolah unggulan ya dulu. Kebetulan saya kan sering juga ikut pelatih di Bogor sebagai syarat, itu memang awalnya untuk memberikan rangsangan supaya literasi ini juga jalan kan ada yang namanya program, kan sering ada yang namanya RSKM, RSBI (Rintisan Sekolah Berbasis Internasional).”²

Tahun 2008-2010 beberapa sekolah Tulungagung menjadi sekolah RSBI, salah satunya yaitu SMAN 1 Boyolangu. Program

¹ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

² Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

sekolah berstandar internasional atau sekolah unggulan tersebut hanya berjalan sekitar 3 tahun, yaitu 2008-2010.

“Sebenarnya sudah lama, sejak dulu, kan pernah daftar program sekolah unggulan ya dulu. Kebetulan saya kan sering juga ikut pelatihat di Bogor sebagai syarat, itu memang awalnya untuk memberikan rangsangan supaya literasi ini juga jalan kan ada yang namanya program, kan sering ada yang namanya RSKM, RSBI. Kalau nggak salah kita itu dapat progres sekolah unggulan, jadi saat itu ada dana yang alokasinya di antaranya adalah untuk kegiatan literasi. Sudah lama sebenarnya, terus berkali-kali. Kalau nggak salah kita dapat 3 tahun ya, memang hanya 3 tahun.”³

Untuk SMAN 1 Boyolangu sendiri ditetapkan menjadi sekolah RSBI yaitu 2009. Terkait literasi di SMAN 1 Boyolangu, perumusan literasi di SMAN 1 Boyolangu dilakukan oleh tim yang bertanggung jawab terhadap program tersebut. Tim tersebut dibentuk gabungan dari guru Bahasa Indonesia, pegawai perpustakaan, dan lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh Nisa, salah satu guru Bahasa Indonesia di sekolah tersebut.

“Dulu ada ketua, wakil, sekretaris, bendahara, sama anggota. Dulu terutama yang dilibatkan itu guru bahasa Indonesia, semuanya terlibat dalam itu (literasi), sama pegawai perpustakaan.”⁴

Pada gambar berikut akan ditunjukkan struktur organisasi pelaksana program literasi di SMAN 1 Boyolangu.

³ Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

⁴ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

Program literasi diterapkan di sekolah-sekolah tujuannya untuk memperbaiki mutu pendidikan dan meningkatkan daya saing siswa di tingkat Internasional. Kurangnya wawasan siswa membuat Indonesia kalah dalam kompetensi-kompetensi Internasional. Untuk itu, pemerintah mencoba meningkatkan wawasan siswa dengan mengadakan program literasi di sekolah-sekolah. Wakasek Kurikulum SMAN 1 Boyolangu menyebutkan hal demikian.

“Nah, latar belakangnya sebenarnya, kenapa kok literasi itu perlu, ini sudah agak lama mbak sebenarnya, karena setiap event anak-anak lomba di tingkat internasional, namanya PISA, PISA itu olimpiade tingkat internasional, itu kita selalu kalah. Indonesia itu selalu ranking bawah, di antaranya karena anak-anak itu kurang baca, walaupun literasi itu maknanya tidak hanya membaca. Kemudian direktorat menggulirkan program literasi.”⁵

Tujuan literasi literasi di SMAN 1 Boyolangu yang paling utama yaitu untuk mewujudkan siswa yang unggul dalam prestasi. Hal itu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan literasi yang ada di sekolah tersebut. “Terwujudnya masyarakat (warga sekolah) yang unggul dalam prestasi berdasarkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berbudaya.”⁶ Endro Santoso juga membenarkan hal tersebut.

“Kalau literasi semestinya ya sudah terintegrasi dengan semua mapel, karena di RPP yang abad 21 itu di dalamnya

⁵ Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

⁶ Dokumentasi SMAN 1 Boyolangu

mengandung literasi, harusnya begitu ya, Cuma praktiknya kan ya tidak tahu persis mengaplikasikannya seperti apa.”⁷

Diterapkannya program literasi di SMAN 1 Boyolangu dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal. Menurut Nisa, faktor eksternal dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah terkait pemberlakuan kurikulum 2013. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Waka Kurikulum.

“Jadi sebenarnya literasi itu kan program dari pemerintah ya... Dan itu, memang awalnya ada dengan biaya program itu. Maunya dengan adanya literasi nanti anak-anak lebih suka membaca dst dst, karena ternyata soal-soal PISA itu, karena kurang membaca jadi tidak bisa mengerjakan... PISA itu banyak yang kalah, karena kurang suka membaca.”

Sedangkan faktor internalnya yaitu kesadaran warga sekolah, terutama kepala sekolah dan guru terkait pentingnya pelaksanaan literasi. Literasi bisa memberikan manfaat yang sangat banyak kepada peserta didik, sehingga program ini sangat penting dilakukan di SMAN 1 Boyolangu. Sebagaimana yang diungkapkan Nisa, bahwa literasi memberikan manfaat yang sangat penting, terutama untuk melangkah ke jenjang pendidikan selanjutnya.

“Manfaatnya itu buanyak banget sebenarnya literasi. Sekarang mereka tidak merasakan, tapi kalau sudah kuliah? Saya sampaikan, mungkin saat ini kamu berat cah, tapi coba nanti

⁷ Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

begitu kamu masuk kuliah semester 1, kamu dituntut dosennya itu tidak sama dengan tuntutan bapak/ibu guru.”⁸

Terkait rencana program literasi selanjutnya SMAN 1 Boyolangu masih belum menentukannya, dikarenakan pandemi yang membuat keadaan menjadi tidak menentu. Sekolah masih menunggu sampai keadaan menjadi normal kembali.

Paparan data pada indikator formulasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.1

Formulasi Strategik di SMAN 1 Boyolangu

| No | Indikator Formulasi | Deskripsi |
|----|--|---|
| 1 | Menjelaskan visi, misi, dan tujuan program literasi. | Ada keterkaitan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan program literasi guna meningkatkan mutu pendidikan, yaitu menjadi warga sekolah, khususnya siswa menjadi manusia yang unggul. |
| 2 | Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. | Faktor internal diterapkannya literasi di SMAN 1 Boyolangu yaitu kesadaran dari warga sekolah, terutama kepala sekolah dan guru terkait pentingnya pelaksanaan literasi. Faktor eksternal dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah terkait pemberlakuan kurikulum 2013 (sebelum itu, program sekolah unggulan/RSBI). |
| 3 | Mengidentifikasi rencana jangka pendek, menengah dan | Sekolah belum dapat menentukan rencana selanjutnya dari program literasi dikarenakan pandemic yang membuat keadaan menjadi tidak menentu. |

⁸ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

| No | Indikator Formulasi | Deskripsi |
|----|--|---|
| | panjang program literasi. | |
| 4 | Menentukan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan. | Literasi menjadi strategi unggul untuk meningkatkan mutu di SMAN 1 Boyolang dengan dibuktikan program tersebut berjalan secara konsisten sejak pertama kali diberlakukan. |

b. Implementasi Strategik

Program literasi di SMAN 1 Boyolangu diawali dengan adanya program sekolah unggulan, yang selanjutnya dilanjutkan dengan diberlakukannya kurikulum 2013 yang mengharuskan sekolah untuk berliterasi. Menindaklanjuti hal itu, sekolah menetapkan kebijakan terkait RPP yang harus dibuat oleh para guru. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh penanggung jawab literasi SMAN 1 Boyolangu, Nisa.

“Gini, kalau kami di Bahasa Indonesia itu kan di KD nya, literasi sudah include di dalam KD. Jadi setiap semester itu ada tagihan membaca untuk anak, baik fiksi maupun non fiksi. Jadi nanti berapa jumlah bukunya itu panjenengan bisa lihat di kurikulum k-13 nya itu lo, di silabusnya itu ada. Jadi nanti bisa lihat minimal berapa, saya tidak hapal soalnya. Tapi yang jelas 1 semester itu antara 3 sampai 4 (buku) itu minimal yang sesuai dengan silabus.”⁹

⁹ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

Literasi di sekolah masuk ke dalam Kompetensi Dasar (KD). Pernyataan serupa terkait literasi yang tertulis langsung pada RPP juga diungkapkan oleh Wakasek SMAN 1 Boyolangu.

“Penyusunan RPP itu di dalamnya ada literasi, ada karakter, kemudian 4C (kalau dulu 5M), dan seterusnya... Literasi secara include di RPP itu kira-kira 2 tahunan ya. Jadi dengan istilahnya ada RPP abad 21 itu ya yang di dalamnya ada literasinya dan seterusnya, berarti literasi ini bukan sebuah kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi sudah terintegrasi ke seluruh mata pelajaran.”¹⁰

Pernyataan tersebut sekaligus menjelaskan bahwa, kegiatan literasi di SMAN 1 Boyolangu masuk pada mata pelajaran. Selain menjadi bagian dari mata pelajaran, sebelum pandemi kegiatan literasi terjadwal yaitu setiap hari rabu. Hal itu diungkapkan oleh penanggung jawab literasi di sekolah tersebut.

“Setiap hari rabu, itu ada 15 menit sebelum atau sesudah pelajaran itu ada (literasi) di kelas masing-masing. Untuk yang kelas sepuluh itu malah terjadwal 2 jam pelajaran untuk literasi. Bukunya bebas, tidak ditentukan, di perpustakaan ada. Untuk sementara, dulu kita setiap kelas punya perpustakaan kelas, pojok buku itu. Jadi anak-anak itu membawa sendiri bukunya, ditandai, ini bukunya siapa-siapa, dilabeli sendiri-sendiri.”¹¹

Ketika pandemi, kegiatan literasi sangat sulit direalisasi sebagaimana keadaan normal, karena pengurangan jam pelajaran secara drastis. Namun, mengingat pentingnya literasi dalam pendidikan, sekolah melalui guru Bahasa Indonesia tetap

¹⁰ Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

¹¹ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

mengupayakan kegiatan tersebut terus berjalan. Hal itu dijelaskan oleh Nisa Nur Dina yang juga merupakan guru Bahasa Indonesia di SMAN 1 Boyolangu.

“Dulu memang terjadwal belum ada covid, tapi setelah covid ini kan tidak bisa menjadwalkan, akhirnya bapak/ibu guru bahasa Indonesia itu sendiri mewajibkan anak di rumah untuk membaca, kemudian, nanti stornya tergantung bapak/ibu guru maunya, setiap anak satu kali membaca selesai silahkan distorkan, atau setiap minggu ke guru bahasa Indonesia di kelas.”¹²

Cara yang dilakukan Nisa untuk memastikan kegiatan literasi tetap berjalan yaitu dengan membuat grup belajar di *Microsoft Team*. Tugas (jenis bacaan) akan diupload guru di grup tersebut, setelah selesai membaca, siswa menuliskan rangkuman hasil bacaannya, kemudian diupload di grup tersebut.

“Kalau saya di Microsoft team itu saya kasih ini (ketentuan) ini literasi 1 fiksi, literasi 2 fiksi, jadi nanti anak-anak buka assignment ini untuk mengupload hasil membacanya, kalau kelas 12 ini 5 (buku). Setiap guru memiliki cara yang berbeda, tapi tujuannya tetap sama. Dan saya ini untuk sementara dimasukkan di link team ini, terus nanti untuk mengetahui itu benar-benar tulisannya anak di akhir (awal bulan desember). Satu semester itu, nanti wajib dikumpulkan buku literasinya.”¹³

Untuk memastikan siswa benar-benar melakukan literasi tersebut, di akhir semester buku yang digunakan untuk merangkum buku-buku yang telah dibaca dikumpulkan. Awalnya kegiatan literasi di SMAN 1 Boyolangu rutin dilakukan 15 menit di jam pertama. Hal tersebut

¹² Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

¹³ *Ibid.*

diungkapkan Wakasek yang dulu menjadi tim perumus program literasi di sekolah tersebut. Selain menjelaskan bagaimana awal program tersebut berjalan, Wakasek juga menunjukkan siapa saja yang berperan menggerakkan literasi.

“Kalau literasi itu, semua guru terlibat ya, harusnya semua guru terlibat karena, kalau dulu dijadwalkan di jam pertama sebelum masuk itu kan anak-anak masuk, kemudian berdoa, setelah itu literasi, nah semua gurunya kan ada di situ.”¹⁴

Selain guru yang bertugas pada jam pertama dan tim literasi, Kepala Sekolah juga berperan aktif untuk memastikan program tersebut berjalan dengan baik. Kepala Sekolah terus memberikan *monitoring* terhadap program. Seperti yang diungkapkan oleh Wakasek Kurikulum bahwa Kepala Sekolah selalu memberikan pengarahan dan motivasi kepada guru-guru terkait pentingnya literasi.

“Sering (dilakukan pengarahan dan motivasi), setiap rapat kita selalu mengingatkan, juga ada workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, kita ingatkan, tentu tidak hanya literasi, termasuk pembinaan karakter.”¹⁵

Pengarahan dan motivasi yang dilakukan berkaitan dengan pembentukan perangkat pembelajaran atau RPP, sehingga memiliki keterkaitan dengan program literasi. Sumber daya manusia di SMAN 1 Boyolangu sendiri, diakui penanggung jawab literasi sudah mencukupi

¹⁴ Wawancara dengan Endro Santoso (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

¹⁵ *Ibid.*

untuk pelaksanaan program. Hal itu bisa dilihat dari antusiasme warga sekolah untuk melaksanakan program tersebut.

*“Insyaallah untuk bapak ibu guru semuanya sudah mendukung, karena kan manfaatnya itu buanyak banget sebenarnya literasi. Ya Alhamdulillah sampai sekarang pun saya tanya teman-teman (guru) yang bahasa Indonesia, gimana literasinya? Jalan (waktu pandemi)? Ya, masih jalan, Alhamdulillah. Tapi tetap saya sampaikan, pokoknya literasi itu harus, minimal harus itu.”*¹⁶

Antusiasme terhadap program literasi juga ditunjukkan oleh siswa. Salah satu antusiasme siswa yaitu banyak yang mengikuti lomba menulis, terutama lomba menulis karya ilmiah. Bahkan sudah pada tingkatan tingkatan Internasional. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh penanggung jawab literasi, Nisa Nur Dina.

*“Banyak, karya ilmiah, banyak sekali anak-anak sini tu aktif, kalau ada lomba-lomba menulis karya ilmiah itu aktif, dan dulu juga ada yang pernah sampek tingkat nasional, lulus tahun kemarin anaknya itu masuk di 7 besar untuk internasional. Jadi mau berangkat ke Amerika atau kemana, tapi akhirnya nggak jadi karena kendala biaya sama berangkatnya itu ketika anaknya sudah lulus, jadi ndak jadi berangkat, gitu. Itu sudah sampai ke tingkat Internasional.”*¹⁷

SMAN 1 Boyolangu juga pernah menyelenggarakan lomba di lingkungan internal sekolah yang berkaitan dengan program literasi. Nisa mengungkapkan bahwa siswa sangat antusias dan kreatif terhadap adanya lomba tersebut.

“Dan itu juga pernah dilombakan. Lomba pojok buku itu dilombakan dari segi administrasinya, dari segi penataannya,

¹⁶ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

¹⁷ *Ibid.*

jenis bukunya, jumlah bukunya, itu pernah. Dan anak-anak kreatif banget saat saat itu, kreatifnya itu gini, ternyata bukan hanya buku-buku pelajaran yang disampaikan, itu juga ada buku bacaan novel, bahkan ada yang membaca buku terjemahan al-quran, lengkap. Jadi siapapun bisa membaca.”¹⁸

Cara yang dilakukan SMAN 1 Boyolangu untuk memacu motivasi siswa dalam berliterasi yaitu dengan memberikan hadiah kepada siswa-siswa yang berhasil membaca banyak buku. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Nisa.

“Dulu sempat juga kita kasih reward untuk anak-anak yang membacanya itu banyak. Itu sempat kita panggil di upacara, kita kasih hadiah, hadiahnya bukan uang, tapi buku. Buku yang bisa mereka baca... Alhamdulillah mereka senang dengan buku-buku yang kita kasihkan, karena buku yang kita kasihkan seperti biografi tokoh, sama novel-novel yang baru atau yang lagi hits.waktu itu masih ada dana juga untuk literasi, jadi kita manfaatkan untuk anak-anak.”¹⁹

Paparan data pada indikator implementasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.2

Implementasi Strategik di SMAN 1 Boyolangu

| No | Indikator Implementasi | Deskripsi |
|----|-------------------------------|--|
| 1 | Menentukan kebijakan sekolah. | Sekolah menetapkan kebijakan 6 buku yang harus dibaca oleh siswa setiap semester, sehingga targetnya 1 bulan 1 buku yang harus dibaca oleh siswa. Buku yang dibaca terserah siswa, boleh |

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

| No | Indikator Implementasi | Deskripsi |
|----|---|---|
| | | buku fiksi maupun nonfiksi. |
| 2 | Memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan. | Kepala sekolah dan jajarannya sering memberikan pengarah dan motivasi kepada guru-guru terkait pentingnya literasi, terutama dalam pembentukan RPP yang sesuai dan dapat berkaitan dengan program literasi. |
| 3 | Mengalokasikan sumber daya manusia agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. | Sumber daya manusia di SMAN 1 Boyolangu sangat mendukung berjalannya program literasi, mulai dari tenaga pendidiknya yang antusias untuk mendukung jalannya program tersebut, serta antusiasme siswa yang dibuktikan dengan aktifnya siswa dengan lomba-lomba literasi baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun di luar sekolah. |
| 4 | Mengembangkan budaya/pembiasaan yang mendukung literasi | Cara yang dilakukan SMAN 1 Boyolangu untuk memacu motivasi siswa dalam berliterasi yaitu dengan memberikan hadiah kepada siswa-siswa yang berhasil membaca banyak buku. |

c. Evaluasi Strategik

Evaluasi program dibutuhkan untuk melihat sejauh mana keberhasilan suatu program. Begitu juga dengan program literasi, sejauh mana keberhasilan program tersebut bisa dilihat dengan cara melakukan evaluasi program. Begitu juga di SMAN 1 Boyolangu, evaluasi program terus dilakukan selama program berjalan.

Untuk memastikan program literasi berjalan dengan baik, Kepala Sekolah, Wakasek Kurikulum, dan penanggung jawab literasi terus melakukan monitoring. Monitoring program literasi di SMAN 1

Boyolangu dilakukan setiap bulan. Hal itu sebagaimana yang diungkapkan oleh Nisa Nur Dina selaku penanggung jawab literasi.

“Jadi nanti setiap satu bulan, buku itu dikumpulkan untuk dievaluasi. Dan saya ini untuk sementara dimasukkan di link team ini, terus nanti untuk mengetahui itu benar-benar tulisannya anak di akhir (awal bulan desember). Satu semester itu, nanti wajib dikumpulkan buku literasinya. Kalau di team mengumpulkan, tapi di realnya itu tidak ada, berarti kan bukan kerjaannya mereka. Saya kasih waktu biasanya 1 minggu selesai ndak selesai harus diselesaikan. Akhirnya yang malas-malas itu pasti yo mengumpulkan, mau nggak mau, soalnya nanti kan nilainya kosong.”²⁰

Evaluasi dilakukan oleh guru bahasa Indonesia masing-masing. Seperti yang disebutkan sebelumnya, literasi di SMAN 1 Boyolangu tetap berlangsung di saat pandemi ini. Program tersebut diincludekan ke dalam pelajaran bahasa Indonesia. Menurut Nisa, untuk memastikan literasi tetap berjalan setiap guru memiliki cara sendiri.

“Tapi masing-masing bapak/ibu guru punya cara tersendiri, mereka kan menulis di buku to, jadi nanti setiap satu bulan, buku itu dikumpulkan untuk dievaluasi.”²¹

Sedangkan untuk kelas bahasa Indonesia yang diampun oleh Nisa sendiri, untuk memonitor literasi siswa dibuatnya grup belajar di *Microsoft Team*.

“Kalau saya di Microsoft team itu saya kasih ini (ketentuan) ini literasi 1 fiksi, literasi 2 fiksi, jadi nanti anak-anak buka

²⁰ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

²¹ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

assignment ini untuk mengupload hasil membacanya, kalau kelas 12 ini 5.”²²

Hal tersebut juga memiliki kendala tersendiri, yaitu siswa terkadang tidak mengumpulkan tugas membaca dan review yang diberikan. Hal itu sebagaimana yang dijelaskan oleh Nisa. Untuk mengatasi hal tersebut dan memastikan siswa tetap membaca buku, di akhir semester Nisa meminta siswa untuk mengumpulkan bukunya kembali, dan juga untuk pengambilan nilai.

“Untuk mengetahui itu benar-benar tulisannya anak di akhir (awal bulan desember). Satu semester itu, nanti wajib dikumpulkan buku literasinya. Kalau di team mengumpulkan, tapi di realnya itu tidak ada, berarti kan bukan kerjanya mereka. Saya kasih waktu biasanya 1 minggu selesai ndak selesai harus diselesaikan. Akhirnya yang malas-malas itu pasti yo mengumpulkan, mau nggak mau, soalnya nanti kan nilainya kosong.”²³

Di SMAN 1 Boyolangu, nilai literasi memang dimasukkan ke dalam raport. Penanggung jawab literasi juga mengungkapkan kendala lain dalam menjalankan program literasi, yaitu masih ada beberapa guru yang kurang menganggap literasi sebagai sesuatu yang penting.

“Ada juga bapak/ibu guru yang merasa tugas literasi itu memberatkan. Tapi kita ya maklum aja, toh nggak banyak juga yang seperti itu, paling ya hanya beberapa saja. Kadang kan keluhannya itu dari anak-anak yang malas.”²⁴

²² *Ibid.*

²³ Wawancara dengan Nisa Nur Dina (Penanggungjawab Program Literasi) di SMAN 1 Boyolangu pada 22 Oktober 2020

²⁴ *Ibid.*

Ketika peneliti menanyakan apa solusi yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, penanggung jawab mengungkapkan bahwa yang pasti beliau akan tetap memastikan program ini berjalan dengan baik.

Paparan data pada indikator evaluasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.3

Evaluasi Strategik di SMAN 1 Boyolangu

| No | Indikator Evaluasi | Deskripsi |
|----|---|--|
| 1 | Memonitor seluruh hasil program literasi. | Monitoring program literasi di SMAN 1 Boyolangu dilakukan setiap bulan oleh guru bahasa Indonesia masing-masing. Di akhir semester, buku dan hasil review siswa dikumpulkan kembali untuk diambil penelitian. Selama satu semester siswa diwajibkan untuk membaca dan mereview minimal 5 buku. |
| 2 | Mengukur kinerja individu dan sekolah. | Pada awalnya program literasi di SMAN 1 Boyolangu dilakukan rutin setiap sebelum dan sesudah pelajaran berlangsung, sehingga hal ini membutuhkan kerja sama dari banyak pihak, terutama guru mata pelajaran pertama. Saat ini program literasi yang secara intensif dijalankan oleh guru bahasa Indonesia masing-masing kelas. |
| 3 | Mengambil langkah-langkah perbaikan. | SMAN 1 Boyolangu berhasil melakukan inovasi sehingga berhasil beradaptasi dengan dengan keadaan yang tidak menguntungkan seperti saat ini. Mereka tetap memastikan bahwa program literasi tetap berjalan. |

2. MAN 2 Tulungagung

a. Formulasi Strategik

Literasi di MAN 2 Tulungagung diawali dari peraturan pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama (Kemenag) dan, karena MAN 2 Tulungagung berada di bawah nanungan Kemenag. Kemenag menginstruksikan kepada seluruh madrasah untuk menjalankan program literasi. Yayuk Winarno selaku Wakasek Kurikulum MAN 2 Tulungagung menjelaskan latar belakang dibentuknya program literasi adalah dari instruksi tersebut.

“Kemarin kita merujuk dari perintah dari pusat, sehingga kita harus berliterasi, sehingga kita menerapkan literasi itu ke seluruh kelas. Itu seluruh Indonesia, karena digalakkan dari Kemenag.”²⁵

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Khoirul Mudawinun Nisa selaku penanggung jawab program literasi di MAN 2 Tulungagung.

“Itu dari Kemenag, kemarin ada kasim Kemenag, itu kemarin sudah dibentuk semacam pengurus untuk penguatan... Kemarin itu diadakan seminar secara online dan itu membuat produk satu guru satu produk (Sagu Sabu) di Gurusiana.”²⁶

Pernyataan Nisa tersebut sekaligus menjelaskan bahwa program literasi di lingkungan pendidikan di bawah naungan Kemenag berjalan struktural. Hal itu ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi yang dibentuk di lingkup daerah, yang terdiri dari beberapa pejabat

²⁵ Wawancara dengan Yayuk Winarno (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

²⁶ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Kemenag dan perwakilan tenaga pendidik di seluruh madrasah di Tulungagung untuk menggerakkan literasi.

Instruksi pemerintah terkait literasi dilatarbelakangi oleh krisis membaca yang terjadi di Indonesia. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Khoiril Mudawinun Nisa.

“Di industri 4.0 ini madrasah harus memang benar-benar tampil mbak di bidang apapun, lha dari bidang apapun ini yang melatarbelakangi apapun adalah literasi. Nah, literasi bisa membuat anak-anak menjadi anak yang critical thinking, yang penting kan itu. Jadi ada yang mengatakan bahwa Indonesia itu sudah ada di tragedy 0 buku, jadi dalam 1 tahun itu banyak yang tidak membaca buku sama sekali.”²⁷

Beliau juga menambahkan, jika keadaan seperti ini terus berlangsung generasi Indonesia akan buta terhadap bacaan dan tidak bisa menulis. Padahal bacaan yang berkualitas melatih orang bisa berpikir kritis.

Menindaklanjuti instruksi pemerintah tersebut MAN 2 Tulungagung membuat rencana kerja (*grand design*) program literasi. Hal itu sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhibuddin mantan penanggung jawab literasi yang sekaligus menjadi perumus program literasi di MAN 2 Tulungagung.

“Kalau awal dulu, ketika kita melaunching literasi di MAN 2, itu kita punya semacam grand design rencana kerja literasi di MAN 2 Tulungagung. Jadi mulai pembuatan sudut baca di kelas, dulu tu setiap kelas punya semacam perpustakaan atau pojok baca,

²⁷ Wawancara dengan Khoiril Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

*kemudian literasi 15 menit sebelum pelajaran sama dulu sesudah, awalnya gitu.*²⁸

Apa yang dijelaskan Muhibuddin, tercantum dalam buku Rencana Kerja Gerakan Literasi MAN 2 Tulungagung.

Tabel 1 : Bentuk Kegiatan Literasi Tahap Pembiasaan

| NO | KOMPONEN | BENTUK KEGIATAN | SASARAN |
|----|-----------------------|---|----------------------------------|
| 1. | Literasi Dasar | Membaca 15 menit sebelum kegiatan belajar setiap hari | Siswa Kelas X, Guru dan karyawan |
| 2. | Literasi Perpustakaan | Mencari bahan pustaka yang diminati untuk kegiatan membaca 15 menit | Siswa Kelas X, Guru dan karyawan |
| 3. | Literasi Media | Membaca berita dari media cetak/ daring dalam kegiatan membaca 15 menit | Siswa Kelas X, Guru dan karyawan |
| 4. | Literasi Teknologi | Membaca buku elektronik | Siswa Kelas X, Guru dan karyawan |
| 5. | Literasi Visual | Menonton film atau iklan pendek | Siswa Kelas X, Guru dan karyawan |

Gambar 4.1 Bentuk Kegiatan Literasi Tahap Pembiasaan

Tim literasi di MAN 2 Tulungagung terdiri dari penanggung jawab literasi, pengarah, ketua, sekretaris, monitoring GLM Guru-Karyawan, monitoring GLM siswa, pemberdayaan perpustakaan.

²⁸ Wawancara dengan Muhibuddin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Tabel 2. TIM Literasi MAN 2 Tulungagung

| NO | JABATAN | NAMA | JABATAN DINAS |
|----|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1 | Penanggung Jawab | Dra. Miftachurohmah, M.Ag | Kamad |
| 2 | Pengarah | Nurhidayah, SPd, Msi | Waka Kurikulum |
| 3 | Ketua | Drs. Muhibuddin, M.PdI | Guru |
| 4 | Sekretaris | Umi Luthfiana, S.Pd | Guru |
| 5 | Monitoring GLM guru - karyawan | Febriyanto, S.Pd | Waka Sarpras |
| 6 | Monitoring GLM siswa | A. Zulfikar Alfaiz, S.Pd | Guru |
| 7 | Pemberdayaan Perpustakaan | Ika Fitriani | Karyawan Perpustakaan |

Gambar 4.2 Tim Literasi MAN 2 Tulungagung

Mengenai tahap-tahap literasi, Nisa selaku penanggungjawab program literasi MAN 2 Tulungagung juga menjelaskan secara detail tahapan literasi yang diterapkan di sekolah tersebut.

“Jika kita mau meneruskan ini menjadi habituationnya anak-anak itu kan harus melalui beberapa proses, yang pertama moral knowing itu dulu... Jadi kalau di teorinya Likona itu kan ada moral knowing, moral feeling, sama moral action, nah anak-anak itu sudah di actionnya. Tinggal bagaimana kita menjadikan action itu sebagai habituation atau sebagai pembiasaan. Dengan ini anak-anak yang belum punya keinginan untuk literasi, nanti kalau sudah aktif kita biasakan.”²⁹

Hal tersebut menjelaskan bahwa MAN 2 Tulungagung ingin membuat siswanya terbiasa untuk membaca, maksudnya adalah membaca sebagai kebiasaan bukan sebagai tuntutan sebagaimana di sekolah. Sehingga sekolah berusaha keras mendorong warganya untuk berliterasi.

²⁹ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Hal itu sangat sesuai dengan visi dan misi MAN 2 Tulungagung, yaitu mewujudkan situasi yang cerdas, dedikatif, inovatif, dan kompetitif, serta menumbuhkan semangat seumur hayat pada warga sekolah. Literasi sendiri memang menjadi salah satu program unggul untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Tulungagung. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan Wakasek.

“Kalau dikatakan strategi unggul, mungkin iya, karena nanti harapannya anak-anak kan terbiasa membaca, terbiasa menganalisis, arahnya kan ke sana, cuma riilnya bagaimana keberhasilan itu yang kita belum tahu.”³⁰

Lebih lanjut Muhibbuddin menyebutkan bahwa terutama berkaitan dengan mutu pendidikan, bisa dilihat dari banyaknya produk tulisan dan kompetisi menulis yang diikuti oleh siswa. Citra positif juga didapatkan oleh sekolah apabila lulusannya nantinya cerdas dan berwawasan luas. Itu juga menjadi poin penting mengapa perlu diadakan kegiatan literasi di MAN 2 Tulungagung.

“Literasi menulisnya, ketika ada gerakan literasi siswa menulis, akhirnya menghasilkan produk. Kemudian dalam kompetisi, misalnya kompetisi menulis dan sebagainya, akhirnya kita kan gampang daftar, misalnya ketika ada kompetisi membuat features akhirnya kan kita bisa mengikutkan banyak anak... ketika anak itu lemah membacanya, akhirnya kan membuat kajian pustaka dan sebagainya (tidak tepat)... Selain itu juga dari sisi keluar (lulusan) dengan prestasi kan akhirnya masyarakat tertarik dan tahu keunggulannya MAN 2.”³¹

³⁰ Wawancara dengan Yayuk Winarno (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

³¹ Wawancara dengan Muhibbuddin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Muhibuddin juga menambahkan banyak program literasi yang belum terealisasi, salah satunya yaitu membuat area baca, seperti gazebo.

“Ini (rencana program literasi) juga banyak yang belum terealisasi, ini gazebo untuk area baca juga belum terealisasi. Ini gazebo untuk area baca juga belum terealisasi. Memang sulit mbak, misalnya gazebo dikasih area baca, bukunya itu dari sisi keamanan sulit, di kelas saja kadang-kadang hilang”³²

Paparan data pada indikator formulasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.4

Formulasi Strategik di MAN 2 Tulungagung

| No | Indikator Formulasi | Deskripsi |
|----|--|---|
| 1 | Menjelaskan visi, misi, dan tujuan program literasi. | Ada keterkaitan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan program literasi guna meningkatkan mutu pendidikan, yaitu mewujudkan situasi yang cerdas, dedikatif, inovatif, dan kompetitif, serta serta menumbuhkan semangat seumur hayat pada warga sekolah. |
| 2 | Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. | Faktor eksternal dilaksanakannya program literasi di MAN 2 Tulungagung yaitu atas instruksi dari pemerintah dalam hal ini adalah Kementerian Agama. Sedangkan faktor internal yaitu memahami pentingnya membaca yaitu agar wawasan semakin luas, dapat berpikir kritis, dan |

³² *Ibid.*

| No | Indikator Formulasi | Deskripsi |
|----|--|--|
| | | bisa menulis dengan baik karena pemahaman yang baik. |
| 3 | Mengidentifikasi rencana jangka pendek, menengah dan panjang program literasi. | MAN 2 Tulungagung sudah memiliki <i>grand design</i> sejak awal, mereka memiliki beberapa <i>planning</i> yang belum terlaksana, seperti membuat area baca (<i>gazebo</i>). Rencana jangka panjang yaitu membiasakan siswa untuk membaca, bukan membaca sebagai tuntutan seperti di sekolah, tetapi membaca sebagai kebiasaan. |
| 4 | Menentukan strategi unggul dalam meningkat mutu pendidikan. | Literasi menjadi strategi unggul untuk meningkatkan mutu di MAN 2 Tulungagung, hal itu dibuktikan prestasi yang didapatkan terutama dalam lomba-lomba menulis. |

b. Implementasi Strategik

Instruksi dari pemerintah terkait literasi, selanjutnya ditindaklanjuti oleh sekolah masing-masing. Tindak lanjut tersebut bisa berupa kebijakan-kebijakan yang diambil oleh sekolah untuk melaksanakan program literasi. Kebijakan awal yang dilakukan oleh MAN 2 Tulungagung yaitu membentuk *grand design* program literasi. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhibuddin.

“Kalau awal dulu, ketika kita melaunching literasi di MAN 2, itu kita punya semacam grand design rencana kerja literasi di MAN 2 Tulungagung. Jadi mulai pembuatan sudut baca di kelas, dulu tu setiap kelas punya semacam perpustakaan atau pojok baca, kemudian literasi 15 menit sebelum pelajaran sama dulu sesudah, awalnya gitu.”³³

³³ Wawancara dengan Muhibuddin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diketahui bahwa pada awal pembentukan program literasi dilakukan selama 15 menit sebelum dan sesudah proses pembelajaran berlangsung. Dengan berbagai pertimbangan, terutama efisiensi waktu maka literasi dilakukan di 15 menit sebelum proses pembelajaran.

Literasi membaca merupakan rangkaian tahapan dari program literasi yang dirancang dalam rencana kerja program literasi MAN 2 Tulungagung. Wakasek Kurikulum menyebutkan bahwa ada tahapan program literasi yang diterapkan di MAN 2 Tulungagung.

Peneliti mengonfirmasi kepada Khoirul Mudawinun Nisa, selaku penganggung jawab program literasi di MAN 2 Tulungagung saat ini terkait tahapan literasi yang ada dalam rencana kerja sekolah tersebut, beliau menjelaskan dengan cukup runtut setiap tahapannya.

“Proses perumusan literasi yaitu jika kita mau meneruskan ini menjadi habituationnya anak-anak itu kan harus melalui beberapa proses, yang pertama moral knowing itu dulu. Dulu sebelum saya masuk di sini, sudah pernah memberikan workshop, jadi apa sih literasi, apa sih fungsinya literasi, itu sudah digaungkan sama sekolah sini. Nah, kemudian setelah moral knowing itu moral feeling, jadi anak-anak itu punya bonafit apa sih dengan literasi, dengan membaca, awalnya dari membaca itu dulu, nah, kemudian dia mau menulis. Actionnya itu kita mengajak anak-anak dengan itu caranya tadi, setiap ada lomba jurnalis, kemudian essay, karya tulis, terus kemudian di MAN Duta News itu mereka bergerak, berekspresi sesuai dengan tulisan mereka, nah itu yang kemudian kita wadah, kita punya wadah seperti generasi antologi pertama.”³⁴

³⁴ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Muhibudding menjelaskan bahwa jenis buku yang digunakan dalam literasi baca yang dilakukan 15 menit sebelum proses pembelajaran tidak ditentukan oleh sekolah. Siswa bebas membawa dan membaca buku apa saja, dengan syarat buku yang dibaca bukan buku mata pelajaran. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Wakasek MAN 2 Tulungagung.

“(Buku) dari anak-anak bisa, bapak ibu guru juga ada yang ngasih... Itu anak diwajibkan membaca, semua jenis buku boleh. Terus kita ada pojok membaca, bukunya anak-anak ditaruh di situ.”³⁵

Khoirul Mudawinun Nisa juga mengatakan hal yang sama, literasi di MAN 2 Tulungagung dilakukan 15 menit dan siswa boleh membawa dan membaca buku sesuai keinginan anak-anak, boleh buku fiksi maupun nonfiksi.

“Tahapnya itu tahap pembiasaan, jadi anak-anak itu di kelas memang sudah diprogram 15 menit, 10 menit pertama itu untuk qira'atul quran dipandu dari sini, kemudian 5 menit itu pembiasaan, karena masih pembiasaan anak-anak disuruh membawa buku terserah, fiktif mbak, boleh novel boleh komik, pokoknya bagaimana dia senang gitu aja. Terus kemudian anak-anak disuruh untuk menyalin, jadi novelnya apa, kemudian dikumpulkan.”³⁶

Buku yang selesai dibaca bisa diletakkan di pojok membaca.

Wakasek MAN 2 Tulungagung mengatakan program literasi membaca

³⁵ Wawancara dengan Yayuk Winarno (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

³⁶ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

sebelum pelajaran tidak hanya membaca saja, tetapi juga harus mencatat poin-poin yang ada dalam bacaan.

“Setelah membaca buku ditaruh di situ (pojok membaca), kemudian ada pengarsipan untuk administrasi, jadi hari ini membacanya sampai apa, terus disuruh menyimpulkan dan sebagainya, nanti akan ditarik oleh tim penanggung jawab. Nanti ditarik setiap satu bulan sekali.”³⁷

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Khoirul Mudawinun Nisa yang mengatakan hal serupa.

“Jadi anak-anak itu membacanya harus berisi, harus fokus, artinya apa yang dibaca sama dia harus dituangkan dalam poin-poin penting apa saja, dituangkan dalam buku. Jadi guru jam pertama itu, seharusnya, karena kita tidak bisa memonitor, itu seharusnya berkeliling melihat anak-anak membaca, dituliskan dalam poin apa ndak, apa sekedar membaca.”³⁸

Jadi setiap bulan hasil rangkuman atau yang disebut jurnal literasi tersebut dikumpulkan. Selain jurnal literasi, juga ada absensi untuk melihat siapa siswa yang membaca dan yang tidak membaca pada saat itu, tugas absensi dilakukan oleh penggerak literasi. Di setiap kelas ada satu anak yang ditunjuk sebagai penggerak literasi.

“Kan setiap kelas itu ada penggerak literasinya satu-satu, yaitu anak (siswa) kita tunjuk atau terserah nanti pokoknya harus ada satu, yang nunjuk dari satu kelasnya dia sendiri. Kemudian kita kasih dia tanggungjawab untuk memberikan stabilo bagi anak yang tidak membaca saat itu.”³⁹

³⁷ Wawancara dengan Yayuk Winarno (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

³⁸ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

³⁹ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Program literasi di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan kerjasama banyak pihak, tim literasi tidak bekerja sendirian. Selain satu siswa yang bertugas sebagai penggerak literasi, guru jam pertama memiliki andil yang sangat penting untuk memastikan suksesnya program literasi di sekolah tersebut.

penanggung jawab program. Penanggung jawab melaporkan setiap perkembangan program literasi kepada Kepala Sekolah. Selanjutnya, Kepala Sekolah akan memberi pengarahan kepada semua yang terlibat dalam program tersebut. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh Wakasek, Yayuk Winarno.

Terkait peran Kepala Sekolah, Nisa juga menambahkan bahwa ketika semangat literasi di kalangan pendidik mulai menurun, beliau menginformasikan kepada Kepala Sekolah agar tenaga pendidik di jam pertama untuk diberikan motivasi dan arahan, sehingga hasil literasi baca sesuai yang diharapkan.

“Yang kita tekankan pada anak, anak itu kan kadang kalau membaca kan cuma membaca sekilas, tapi dia tidak memahami apa yang dibaca, itu yang selalu kita tekankan pada guru yang mengajar di jam pertama, ketika ada rapat guru-guru, kita selalu menyampaikan kepada bunda (Kepala Sekolah), kita titip ke bunda.”⁴⁰

Selain itu, Kepala Sekolah juga berperan aktif dalam literasi membaca yaitu penandatanganan surat pernyataan yang dibuat oleh siswa yang tidak melaksanakan literasi membaca.

Paparan data pada indikator implementasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

⁴⁰ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Tabel 4.5

Implementasi Strategik di MAN 2 Tulungagung

| No | Indikator Implementasi | Deskripsi |
|----|---|--|
| 1 | Menentukan kebijakan sekolah. | Sekolah menetapkan kebijakan terkait literasi melalui <i>grand design</i> , yaitu menetapkan tahapan literasi, membuat pojok membaca, rencana pembuatan area baca, dan pamflet-pemflet terkait literasi. |
| 2 | Memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan. | Kepala Sekolah memberikan pengarahan yang bersifat motivasi kepada tenaga pendidik untuk melaksanakan program literasi, karena literasi sangat penting dilakukan. Sekolah belum sampai pada tahap pemberian reward kepada pendidik yang terlibat dalam program literasi. |
| 3 | Mengalokasikan sumber daya manusia agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. | Sumber daya manusia di MAN 2 Tulungagung sangat mendukung berjalannya program literasi, dengan semangat literasi menggebu-gebu dari seluruh warga sekolah, berbagai karya yang terus diterbitkan, dan banyaknya siswa yang berhasil menjuarai berbagai kompetisi menulis di tingkat daerah maupun nasional. |
| 4 | Mengembangkan budaya/pembiasaan yang mendukung literasi | Membaca sebagai <i>habit</i> menjadi tujuan jangka panjang MAN 2 Tulungagung, untuk mencapai hal tersebut sekolah melatih anak agar terbiasa membaca dengan melaksanakan literasi membaca sebelum pelajaran berlangsung, ini tidak hanya dilakukan oleh siswa, tetapi harus dilakukan oleh seluruh warga sekolah, sehingga pada akhirnya mereka akan memiliki semangat yang sama untuk melestarikan budaya membaca, baik di lingkungan di sekolah maupun di rumah. |

c. Evaluasi Strategik

Evaluasi program merupakan bagian terpenting dalam suatu program. Kelebihan, kelemahan, dan keberhasilan program bisa dilihat dengan diadakannya evaluasi. Begitu juga program literasi yang saat ini sedang berjalan di MAN 2 Tulungagung. Seperti yang diungkapkan oleh Muhibbudin, evaluasi pada awalnya dilakukan setiap 3 bulan sekali.

“Setiap triwulan sekali kita evaluasi, ada tim, jadi tim (literasi) mengevaluasi mana yang minim, mana yang rajin, itu kan kadang-kadang anak belum tentu semuanya penuh (jurnal harian literasi).”⁴¹

Seiring berjalannya waktu, monitoring program literasi dilakukan setiap 1 bulan sekali. Hal itu sebagaimana yang diungkapkan penanggung jawab literasi MAN 2 Tulungagung saat ini.

“Jadi kita mengukurnya dari jurnal membacanya setiap bulan, itu. Oh anak-anak dari bulan ini ke bulan berikutnya yang membaca itu banyak atau endak, itu kalau secara kuantitatif, sebenarnya nggak bisa dijadikan jaminan, cuma ya secara jangka pendek, karena memang saya januari sama februari baru menjabat ya mbak, akhirnya saya melihatnya cuma itu, mengukurnya.”⁴²

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk mengukur keberhasilan literasi membaca di sekolah yaitu dengan melihat dari jurnal literasi. Berapa banyak buku yang dibaca dan

⁴¹ Wawancara dengan Muhibbudin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

⁴² Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Pertanyaan Nisa terkait cara mengukur keberhasilan program literasi didukung oleh pernyataan Muhibuddin, bahwa untuk mengukur keberhasilan secara langsung literasi membaca di MAN 2 Tulungagung yaitu dengan melihat jurnal literasi. Selain jurnal, Nisa juga mengatakan yang bisa digunakan untuk mengukur keberhasilan literasi yaitu berbagai produk tulisan yang sudah berhasil diterbitkan dan kompetisi-kompetisi menulis baik tingkat daerah maupun nasional.

“Kebetulan kan kemarin MAN 2, juga menang di IAIN Tulungagung mbak, LKTIN (Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional) untuk produknya ya ini. LIPI (Lembaga Penelitian Indonesia) itu juga masuk, MAYRES (Madrasah Young Researchers Super), terus kemudian KOPSI (Kompetisi Penelitian Siswa Indonesia). MAYRES itu kan nasional ya mbak ya, maksudnya buanyak, ketika dia menang MAYRES, itu nanti sudah bebas biaya masuk untuk kemana-mana, jadi sudah bagus. Itu ada 36 anak. Luar biasa, di sini Alhamdulillah anak-anak itu effordnya untuk ikut karya ilmiah nulis-nulis.”⁴³

Siswa sangat antusias terhadap lomba karya tulis ilmiah, cukup banyak siswa yang mengikuti lomba-lomba tersebut. Meskipun demikian, sekolah masih memiliki beberapa kendala dalam pelaksanaan program literasi. Salah satunya yaitu dari siswa, siswa terkadang tidak membaca dan mereview, sehingga jurnal literasi siswa akan kosong. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Muhibuddin.

“Itu kan harian kadang-kadang anak belum tentu semuanya penuh (jurnal literasi).”⁴⁴

⁴³ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

⁴⁴ Wawancara dengan Muhibuddin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

Muhibuddin juga mengungkapkan, kendala program literasi lainnya yaitu membiasakan anak-anak untuk membaca dengan sendirinya tanpa ada perintah. Selain itu kendala dari murid, Khoirul Mudawinun Nisa menambahkan terkadang ada guru yang masih menganggap literasi tidak begitu penting.

“Ketika guru itu jam pertama langsung (masuk ke pelajaran), karena kan memang jamnya jam pertama itu masuk jam 7 mulainya, tapi kan kita di sini dimualainya jam pertama 06:45, jadi 15 menit 10 menit pertama itu untuk klasikal baca quran yang sudah dipandu oleh tim remas, kemudian yang 5 menit untuk membaca. Nah, kalau guru korupsi waktu, itu kan termasuk korupsi.”⁴⁵

Hal yang sama juga diungkapkan muhibuddin, terpotongnya jam pertama terlalu banyak menjadi keluhan tersendiri dari guru.

“Ini kendalanya lagi itu mbak, jadi ya waktu, jadi jam pertama kan akhirnya banyak terpotong, keluhan guru seperti itu. Sekarang jam pertama 06:45 nggeh, 06:45 kepotong ngaji sekitar 5 menit ditambah literasi 15 menit itu kan memakan waktunya jam yang pertama, itu kadang-kadang dikeluhkan guru di situ, sehingga jamnya guru (jam pertama) banyak yang tersita.”⁴⁶

Untuk mengatasi keluhan dari guru, biasanya penanggung jawab meminta tolong kepada Kepala Sekolah, agar ketika rapat Kepala Sekolah memberikan motivasi kepada guru dan menjelaskan pentingnya program literasi baik bagi sekolah, guru, juga siswa sendiri.

⁴⁵ Wawancara dengan Khoirul Mudawinun Nisa (Penanggungjawab Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

⁴⁶ *Ibid.*

“Ketika ada rapat guru-guru, kita selalu menyampaikan kepada bunda, kita titip ke bunda.”⁴⁷

Sedangkan upaya yang dilakukan untuk mengatasi anak-anak yang masih belum mau berliterasi dengan baik yaitu guru akan memberikan motivasi, *reward* bagi yang membaca buku terbanyak, dan *punishment* bagi yang tidak melakukan program tersebut.

“Jadi evaluasi kita, oh anak itu rajin ndak membacanya, follow up dari evaluasi, ada reward itu. Siapa yang membaca buku paling banyak dalam kurun waktu sekian.”⁴⁸

Paparan data pada indikator evaluasi manajemen strategik akan dipaparkan juga dalam bentuk tabel. Tabel bertujuan untuk menyederhanakan hasil penelitian yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.6

Evaluasi Strategik di MAN 2 Tulungagung

| No | Indikator Evaluasi | Deskripsi |
|----|---|--|
| 1 | Memonitor seluruh hasil program literasi. | Monitoring program dilakukan setiap 1 bulan sekali. Setiap 1 bulan sekali jurnal literasi akan dikumpulkan oleh penggerak literasi kepada penanggung jawab literasi. |
| 2 | Mengukur kinerja individu dan sekolah. | Kerjasama warga MAN 2 Tulungagung untuk menjalankan program literasi berjalan sangat baik. Keberhasilan bisa dilihat secara langsung dari jurnal literasi siswa/guru. Dari jurnal bisa terlihat seberapa banyak buku yang dibaca, dan bagaimana pemahaman terhadap buku tersebut. Selain itu, keberhasilan mereka juga bisa dilihat dari antusiasnya warga |

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Wawancara dengan Muhibuddin (Mantan Penanggungjawab dan Perumus Program Literasi) di MAN 2 Tulungagung pada 5 November 2020

| No | Indikator Evaluasi | Deskripsi |
|----|--------------------------------------|--|
| | | sekolah terhadap program, banyaknya karya tulis yang sudah diterbitkan, hingga berbagai kompetisi menulis yang berhasil dimenangkan. |
| 3 | Mengambil langkah-langkah perbaikan. | MAN 2 Tulungagung terus berupaya untuk meningkatkan segala aspek yang mendukung program literasi (yang berkaitan dengan fasilitas penunjang literasi). Sedangkan dari segi warga sekolah, MAN 2 Tulungagung selalu memberikan motivasi dan rangsangan untuk menjalankan program literasi dengan baik, salah satunya yaitu dengan memberikan <i>reward</i> kepada siswa yang berhasil membaca buku paling banyak serta memberikan <i>punishment</i> kepada siswa yang tidak membaca dan melakukan review. |

B. Temuan Penelitian

Peneliti berhasil mendapatkan informasi yang cukup banyak selama proses penelitian terkait gambaran program literasi di Tulungagung. Program literasi menjadi salah satu program yang cukup eksklusif di Tulungagung, karena hanya sekolah-sekolah tertentu yang melanjutkannya.

Program-program yang dilihat secara sekilas tidak memiliki keterikatan langsung dengan pendidikan, seringkali tidak dianggap penting. Mengenai program literasi yang telah berjalan di SMAN 1 Boyolangu dan MAN 2 Tulungagung, ada beberapa hal penting yang peneliti dapatkan.

1. Program literasi di SMAN 1 Boyolangu masih berjalan baik, pada tahun-tahun awal program, literasi dilakukan rutin setiap hari sebelum dan sesudah proses pembelajaran. Pada saat ini (sebelum pandemi) program

masih berjalan yaitu setiap hari rabu selama 15 menit untuk kelas XI dan XII, 2 jam pelajaran untuk kelas X. Meskipun literasi di SMAN 1 Boyolangu sudah tidak dilakukan secara rutin setiap pagi, tetapi menurut sekolah, literasi sudah *include* di dalam mata pelajaran, sehingga yang ditekankan sekolah adalah pembentukan RPP yang di dalamnya harus memuat literasi. Yang paling mengesankan, selama pandemi kegiatan literasi di SMAN 1 Boyolangu masih dijalankan secara *online*, melalui grup pembelajaran *Microsoft Team*. Guru mengupload tugas (misal jenis buku apa, fiksi atau nonfiksi) yang harus dibaca dan direview oleh siswa.

2. Program literasi di MAN 2 Tulungagung sangat baik, dari awal mereka memiliki konsep atau rancangan yang jelas terkait program tersebut, sehingga program bisa berjalan dengan sangat sistematis. Tahapan-tahapannya sangat jelas, yaitu siswa dilatih untuk melakukan literasi membaca setiap pagi, hingga mereka sukses dalam literasi menulis. Banyak sekali produk tulisan dari warga sekolah, mulai dari antologi cerpen, memoar, majalah siswa, artikel, hingga riset. Selain itu, beberapa prestasi di bidang kepenulisan menjadi bukti lain betapa suksesnya program literasi di MAN 2 Tulungagung. Yang paling penting dari semua itu, MAN 2 Tulungagung mengetahui betul tujuan yang mereka kehendaki, yaitu menjadikan literasi (terutama membaca) sebagai *habit* warga sekolahnya.
3. Hambatan dalam pelaksanaan program literasi masih dialami, baik oleh SMAN 1 Boyolangu maupun MAN 2 Tulungagung. Secara garis besar

hambatan yang dialami kedua sekolah tersebut sama, yaitu berada pada beberapa siswa dan tenaga pendidik. Siswa terkadang tidak mau membaca dan mengumpulkan reviewnya, sedangkan guru, terkadang masih ada tenaga pendidik yang tidak begitu menganggap penting program literasi.

