

BAB V

PEMBAHASAN

A. Formulasi Strategik Program Literasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Literasi membaca merupakan kemampuan untuk memahami dan menggunakan bahasa tulis yang diperlukan oleh masyarakat atau individu. Pembaca dapat membangun makna dari berbagai teks. Mereka membaca untuk belajar, untuk mengambil bagian dalam masyarakat pembaca di sekolah dan dalam kehidupan sehari-hari dan untuk kesenangan.¹ Bukan hanya membaca, menulis juga merupakan bagian dari literasi.

Di Indonesia kegiatan literasi mulai digalakkan setelah pemberlakuan kurikulum 2013, tepatnya melalui Permendikbud No. 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti.² Peraturan menteri tersebut menginstruksikan kepada seluruh lembaga pendidikan untuk memberlakukan program literasi. Namun, SMAN 1 Boyolangu menjalankan program literasi sebelum itu, mereka menjalankan program tersebut sejak tahun 2009. Sejak tahun 2008, beberapa sekolah di Tulungagung mendapatkan program untuk menjadi sekolah unggulan atau yang disebut Rintisan Sekolah Berbasis Internasional (RSBI).

Pada saat mendapat program menjadi sekolah unggulan tersebutlah SMAN 1 Boyolangu menjalankan program literasi. Sedangkan program literasi di MAN 2 Tulungagung dimulai dengan adanya perintah dari Kementerian Agama (Kemenag). Kemenag menginstruksikan kepada seluruh madrasah, mulai dari tingkat Madrasah Ibtida'iyah hingga Madrasah Aliyah untuk menerapkan program literasi.

¹ Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*. Ed. 1. Cet. 1. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 58.

² <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/04/tingkatkan-literasi-bacatulis-kemdikbud-adakan-pertemuan-penulis-bahan-bacaan>, diakses pada 29 Januari 2020, 17:00 WIB

Formulasi strategi mencakup kegiatan mendefinisikan misi, menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.³ Sedangkan formulasi manajemen strategik di SMAN 1 Boyolang dan MAN 2 Tulungagun dimulai dengan membentuk tim perumus program.

Di SMAN 1 Boyolangu tim perumus program terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan anggota, dimana tim tersebut diketuai oeh Endro Santoso. Begitu juga di MAN 2 Tulungagung, tim perumus terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan anggota. Tim tersebut bertugas membentuk pedoman program atau desain program literasi, menentukan visi-misi-tujuan program, mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang menjadi kelemahan program.

Desain program literasi di SMAN 1 Boyolangu dan MAN 2 Tulungagung yaitu literasi dijalankan 15 menit sebelum dan sesudah proses pembelajaran. Desain ini sudah sesuai dengan yang dimaksudkan oleh Kemendikbud terkait instruksi Gerakan Literasi Sekolah (GLS) yang menyebutkan bahwa GLS adalah gerakan sosial dengan dukungan kolaboratif berbagai elemen. Upaya yang ditempuh untuk mewujudkannya berupa pembiasaan membaca peserta didik. Pembiasaan ini dilakukan dengan kegiatan 15 menit membaca (guru membacakan buku dan warga sekolah membaca dalam hati, yang disesuaikan dengan konteks atau target sekolah).⁴

Di SMAN 1 Boyolangu, awalnya program ini berjalan dengan rutin selama 15 menit sebelum dan sesudah pelajaran berlangsung. Belakangan literasi dijalankan dengan menggabungkannya ke dalam pelajaran Bahasa Indonesia. Berbeda dengan SMAN 1 Boyolangu, MAN 2 Tulungagung masih menjalankan program literasi ini sebagaimana

³ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2018), 30

⁴ Badan Pengembangan dan Pembinaan Kemendikbud, *Pedoman Pelaksanaan Gerakan Nasional Literasi Bangsa*, (Jakarta: Kemendikbud, 2016), 7

instruksi dari Kemendikbud (melalui Kemenag) yaitu menjalankan literasi selama 15 menit sebelum proses pembelajaran berlangsung.

Berdasarkan aturan Kemendikbud terkait GLS, disebutkan bahwa literasi dirumuskan berdasarkan konteks atau target sekolah. Hal itulah yang selanjutnya dirumuskan oleh tim perumus program literasi. Pertama harus menetapkan visi misi tujuan program, sesuai dengan visi misi dan tujuan sekolah. Bagi kedua sekolah program literasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Literasi akan membuka wawasan untuk warga sekolah, sehingga nantinya akan menjadi generasi unggul. Hal tersebut sebagaimana visi SMAN 1 Boyolangu, yaitu “Terwujudnya masyarakat (warga sekolah) yang unggul dalam prestasi berdasarkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berbudaya.” Untuk MAN 2 Tulungagung program literasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah yaitu mewujudkan situasi yang cerdas, dedikatif, inovatif, dan kompetitif, serta serta menumbuhkan semangat seumur hayat pada warga sekolah.

Terkait perumusan visi misi dan tujuan program yang dilakukan dalam formulasi strategi sesuai dengan penelitian Abin yang menyatakan bahwa formulasi strategi dilakukan melalui perumusan visi misi dan tujuan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.⁵

Selanjutnya terkait rencana jangka panjang program literasi di dalam formulasi strategi, dinyatakan bahwa mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan

⁵ Moh. Rois Abin, *Manajemen Strategik Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Studi Multisitus di MAN Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan MAN Kota Blitar), (Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 05, No. 1, 2017), 97.

dan kelemahan.⁶ Program literasi atau GLS di sekolah dirumuskan untuk rencana jangka panjangnya.

Di SMAN 1 Boyolangu, sekolah belum menetapkan rencana jangka panjang program, karena program sudah tidak berjalan seperti sebelumnya. Sedangkan di MAN 2 Tulungagung, rencana jangka panjang MAN 2 Tulungagung terkait program literasi yaitu menjadikan literasi sebagai kebiasaan. Sedangkan rencana selanjutnya terkait program literasi di MAN 2 Tulungagung yaitu menjalankan rencana-rencana pada *grand design* yang belum terlaksana, seperti pembuatan area membaca dan lainnya.

Hal tersebut sesuai dengan tujuan pembentukan GLS, yaitu diharapkan mampu menggerakkan warga sekolah, pemangku kepentingan, dan masyarakat untuk bersama-sama memiliki, melaksanakan, dan menjadikan gerakan ini sebagai bagian penting dalam kehidupan.⁷ Sedangkan pembuatan sarana dan prasarana yang mendukung program literasi yang direncanakan di MAN 2 Tulungagung sesuai dengan tata kelola gerakan literasi yang disebutkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.⁸

Melihat beberapa fakta di atas, MAN 2 Tulungagung memiliki *design* program literasi yang sangat matang. Rencana program sangat sistematis, sehingga semua pihak yang terlibat mengetahui betul perannya masing-masing dan bagaimana kelanjutan program. Hal itu, diperkuat dengan berbagai macam produk tulisan yang berhasil diterbitkan di sekolah tersebut, baik tulisan fiksi maupun non fiksi.

B. Implementasi Strategik Program Literasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

⁶ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2018), 30

⁷ Badan Pengembangan dan Pembinaan Kemendikbud, *Pedoman Pelaksanaan Gerakan Nasional Literasi Bangsa*, (Jakarta: Kemendikbud, 2016), 7

⁸ Tim GLN Kemendikbud, *Panduan Gerakan Literasi Nasional*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), 12

Upaya-upaya perbaikan guna meningkatkan mutu pendidikan terus dilakukan oleh pemerintah. Salah satunya melalui implementasi yang dilatarbelakangi karena rendahnya daya baca di Indonesia. Hal tersebut sebagaimana sebagaimana pengukuran literasi membaca, literasi matematika, dan literasi sains yang diselenggarakan oleh *Program for International Student Assessment (PISA)* yang menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan negara-negara yang lain, siswa di Indonesia menempati urutan bawah.⁹ Hal itulah yang utamanya menjadi latarbelakang diterapkan GLS di Indonesia.

Implementasi strategi program literasi termasuk di dalamnya yaitu mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem komunikasi dan menghubungkan kinerja guru, staf, dan warga sekolah dengan kinerja lembaga (sekolah).¹⁰ Di SMAN 1 Boyolangu dan MAN 2 Tulungagung program literasi digerakkan oleh tim yang bertanggung jawab dalam program tersebut.

Saat ini yang bertanggung jawab dalam program literasi di SMAN 1 Boyolangu adalah guru mata pelajaran Bahasa Indonesia. Literasi yang terjadwal sudah tidak berjalan di sekolah tersebut. Sekolah menjalankan program literasi dengan memasukkannya menjadi bagian dari mata pelajaran Bahasa Indonesia.

Di dalam kurikulum 2013 tercantum, bahwa siswa tingkat SMA/SMK/MA atau sederajat harus membaca minimal 3 buku dalam satu semester.¹¹ Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, sekolah memberikan batasan 6 buku tiap semester, setidaknya siswa membaca 1 buku setiap bulannya. Dalam hal ini, guru hanya menetapkan jenis buku

⁹ Suherli Kusmana, *Pengembangan Literasi dalam Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Diglosia – Jurnal Pendidikan, Kebebasan, dan Kesustraan Indonesia, 2017),141

¹⁰ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2018), 32

¹¹ Suherli Kusmana, *Pengembangan Literasi dalam Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Diglosia – Jurnal Pendidikan, Kebebasan, dan Kesustraan Indonesia, 2017),147

(fiksi/nonfiksi) yang dibaca siswa, tetapi judul buku apa yang ingin dibaca siswa, ditentukan sendiri oleh siswa.

Fakta di atas sekaligus menunjukkan bahwa SMAN 1 Boyolangu, saat ini sudah tidak memiliki struktur organisasi pelaksana program literasi. Sedangkan di MAN 2 Tulungagung, sekolah tersebut masih memiliki tim pelaksana program. Tim tersebut terdiri dari Kepala Sekolah, Wakasek Kurikulum, 2 penanggung jawab program literasi, guru pelaksana literasi (guru jam pertama), dan satu siswa penggerak literasi dari masing-masing kelas.

Fakta di atas menunjukkan bahwa struktur organisasi yang menggerakkan program literasi di MAN 2 Tulungagung terstruktur dengan baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Abin yang menyatakan tim perumus literasi membentuk struktur organisasi pengelola program dan lainnya.¹² Penanggung jawab program literasi di MAN 2 Tulungagung saat ini dijabat oleh Nisa Khoirul Mudawinun Nisa dan Faiz. Nisa menggantikan Muhibuddin, Nisa ditunjuk langsung oleh Kepala Sekolah MAN 2 Tulungagung.

Kepala Sekolah MAN 2 Tulungagung terlibat secara aktif dalam implementasi program. Ketika ada siswa yang jurnal membacanya kosong, siswa harus membuat surat pernyataan yang ditandatangani oleh wali kelas dan Kepala Sekolah. Selain itu, apabila terjadi permasalahan dalam implementasi program, penanggung jawab mengkomunikasikan dan mendiskusikan langsung dengan Kepala Sekolah dan Wakasek Kurikulum. Selanjutnya akan disampaikan dalam rapat-rapat yang lebih besar.

¹² Moh. Rois Abin, *Manajemen Strategik Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di MAN Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan MAN Kota Blitar)*, (Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 05, No. 1, 2017), 98

Peran yang dilakukan Kepala Sekolah MAN 2 Tulungagung sudah sesuai dengan apa yang tercantum dalam buku panduan GLS Nasional, yaitu Kepala Sekolah memfasilitasi dan mendampingi pendidik dalam mengimplementasikan program Gerakan Literasi Nasional (GLN), melaksanakan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program GLS, dan mengambil tindak lanjut berdasarkan hasil pengawasan dan evaluasi.¹³ Dalam hal itu, Kepala Sekolah berperan dalam mengendalikan mutu pendidikan atau SDM di sekolah.

Peningkatan program literasi dilakukan dengan cara memerikan motivasi dan mengingatkan pentingnya literasi dijalankan kepada siswa dan seluruh penggerak literasi. Selain bertujuan untuk meningkatkan program motivasi dan semangat literasi yang digaungkan di kedua sekolah tersebut menjadi salah satu cara untuk mengatasi penurunan semangat berliterasi.

Implementasi program rutin seperti yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung menjadi cara yang dilakukan untuk membiasakan warga sekolah menjadikan literasi sebagai kebiasaan. Hal itu sesuai dengan tujuan GLN yaitu bertujuan menciptakan ekosistem sekolah dan masyarakat yang berbudaya baca tulis serta cinta sastra.¹⁴ Pembiasaan membaca tersebut dilakukan agar mutu pendidikan dapat meningkat, karena semakin banyak membaca maka wawasan akan semakin luas.

Selain itu, di SMAN 1 Boyolangu peningkatan mutu pendidik dalam literasi dilakukan melalui pembuatan kurikulum pendidikan dan workshop-workshop. Sedangkan di MAN 2 Tulungagung, peningkatan literasi dilakukan dengan pembiasaan literasi dan workshop-workshop. Di MAN 2 Tulungagung, seluruh guru dan staf diberikan jurnal membaca harian,

¹³ Tim GLN Kemendikbud, *Panduan Gerakan Literasi Nasional*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), 12

¹⁴ Badan Pengembangan dan Pembinaan Kemendikbud, *Pedoman Pelaksanaan Gerakan Nasional Literasi Bangsa*, (Jakarta: Kemendikbud, 2016), 5

sebagaimana siswa. Hal itu bertujuan untuk membentuk budaya literasi di MAN 2 Tulungagung.

C. Evaluasi Strategik Program Literasi dalam Meningkatkan Mutu

Evaluasi merupakan penilaian terhadap perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah dilakukan. Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas organisasi dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang dari manajemen strategis, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.¹⁵ Untuk itu, hal yang tidak boleh dilupakan dalam suatu program adalah melakukan *monitoring*.

Untuk *Monitoring* di SMAN 1 Boyolangu dilakukan setiap satu bulan sekali 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 6 buku.

Tidak jauh berbeda dengan SMAN 1 Boyolangu, *monitoring* di MAN 2 Tulungagung juga dilakukan setiap 1 bulan sekali. Setiap 1 bulan sekali jurnal literasi akan dikumpulkan oleh penggerak literasi kepada penanggung jawab literasi. Kerjasama warga MAN 2 Tulungagung untuk menjalankan program literasi berjalan sangat baik. Keberhasilan bisa dilihat secara langsung dari jurnal literasi siswa/guru.

Dari jurnal tersebut bisa terlihat seberapa banyak buku yang dibaca, dan bagaimana pemahaman terhadap buku tersebut. Selain itu, keberhasilan mereka juga bisa dilihat dari

¹⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis sekolah* (Jakarta, 2001), 24.

antusiasnya warga sekolah terhadap program, banyaknya karya tulis yang sudah diterbitkan, hingga berbagai kompetisi menulis yang berhasil dimenangkan.

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.

Pelaksanaan program literasi yang saat ini berjalan di SMAN 1 Boyolangu dan MAN 2 Tulungagung sudah berjalan dengan cukup baik. Meskipun demikian, ada beberapa hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program. Secara garis besar, hambatan di kedua sekolah tersebut sama, yaitu beberapa siswa terkadang tidak mau membaca dan mengumpulkan reviewnya, dan juga terkadang masih ada tenaga pendidik yang tidak begitu menganggap penting program literasi.

Di SMAN 1 Boyolangu hambatan program literasi yang berasal dari siswa, diselesaikan dengan memberikan waktu anak di akhir semester untuk membaca dan mereview 5 atau 6 buku sebagaimana yang menjadi standart sekolah. Kendala yang berasal dari guru diselesaikan dengan memastikan hal tersebut tidak akan mempengaruhi program, sehingga program bisa terus berjalan.

Di MAN 2 Tulungagung hambatan program literasi yang berasal dari siswa, diatasi dengan meminta siswa yang jurnal literasinya kosong untuk membuat surat pernyataan yang ditandatangani Kepala Sekolah dan Wali Kelas, ditambah mereview buku untuk yang jurnal membacanya lebih dari 5 kali kosong. Untuk mengatasi hambatan yang berasal dari guru, sekolah terutama penanggung jawab literasi terus menggaungkan pentingnya pelaksanaan program.

Evaluasi adalah membandingkan antara kinerja program dengan hasil yang diharapkan.¹⁶ Apabila hasil yang diharapkan tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, biasanya akan diadakan perbaikan-perbaikan. Di MAN 2 Tulungagung, perbaikan program dilakukan melalui rapat internal antar penanggung jawab, terkadang dilakukan rapat antara penanggung jawab program, Wakasek Kurikulum, dan Kepala Sekolah. Untuk permasalahan guru jam pertama yang tidak melaksanakan literasi, Kepala Sekolah biasanya akan memberikan arahan dan motivasi dalam rapat-rapat dengan guru-guru.

Sedangkan di SMAN 1 Boyolangu rapat-rapat untuk mengatasi permasalahan literasi dilaksanakan langsung melalui rapat bersama. Jadi tidak ada rapat secara khusus yang membahas kegiatan literasi. Antar guru Bahasa Indonesia biasanya hanya saling bertanya dan memastikan program masih dijalankan.

¹⁶ Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 15.