

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Strategi Kepala Sekolah

a. Pengertian Strategi

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan sebagai ilmu dan seni yang menggunakan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.¹ Secara historis, kata strategi dipakai untuk istilah dunia militer. strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani “Stratagos”, yang berarti jenderal/ komando militer. Maksudnya adalah strategi berarti seni para jenderal, yaitu cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan.²

Dalam istilah lain, strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.³ Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar hlm.uan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang sudah ditentukan.⁴

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi

¹ Lubis Grafiura, *Strategi Implementasi Pendidikan*, (Jakarta : Prestasi Pustaka, 2014), hal. 63.

² Fandy Tjipto, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta:penerbitan ANDI, 2008), hlm.. 3

³ G. R Terry dan L.W. Ruc, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1982). hal. 82.

⁴ Syaiful Bahri Djamarah, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1997), hal. 5

dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industri.⁵ Sedangkan menurut Siagian P. Sondang strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.⁶

Strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegritas yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan. Dengan tantangan lingkungan dirancang untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi juga bisa dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan melalui sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta yang diharapkan oleh konsumen dimasa depan.⁷

Strategi dalam organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.⁸ Dalam bidang pendidikan istilah strategi disebut juga dengan teknik atau cara yang sering dipakai secara bergantian. Untuk memenuhi strategi atau teknik maka penjelasannya biasanya dikaitkan dengan istilah pendekatan atau metode. Strategi adalah suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan

⁵ Mudjarat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006) hal. 12

⁶ Siagian P. Sondang, *Manajemen Strategi*, (Bumi Aksara: Jakarta 2004), hal. 20

⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2014), hal. 2

⁸ David J Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis, terj. Julianto Agung S*, (Yogyakarta: Andi 2003), Cet, Ke-16, hal. 16.

yang telah ditetapkan agar terjadi kesesuaian dengan teknik yang diinginkan dalam mencapai tujuan.

Dalam perkembangannya, konsep strategi telah banyak digunakan dalam berbagai situasi, termasuk untuk situasi pendidikan. Kata strategi berarti cara dan seni menggunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan tertentu. Implementasi konsep strategi dalam situasi dan kondisi belajar mengajar ini, sekurangnya telah melahirkan pengertian sebagai berikut:

- a. Strategi merupakan suatu tindakan dari guru dengan menggunakan kecakapan dan sumber pendidikan yang tersedia untuk mencapai tujuan melalui hubungan yang efektif antara lingkungan dan kondisi yang paling menguntungkan. Lingkungan disini adalah lingkungan yang memungkinkan pesertadidik belajar dan guru mengajar. Sedangkan kondisi yang dimaksud sebagai suatu iklim kondusif dalam belajar mengajar seperti: disiplin, kreatifitas inisiatif, dan lain sebagainya.
- b. Strategi merupakan garis-garis besar hlm.uan bertindak dalam mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pengajar secara efektif dan efisien.
- c. Strategi dalam proses belajar mengajar merupakan suatu rencana (mengandung serangkaian aktifitas) yang dipersiapkan secara seksama untuk mencapai tujuan-tujuan belajar.
- d. Strategi sebagai pola-pola umum kegiatan gurudalam perwujudan belajar megajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.

- e. Strategi belajar mengajar, berarti pola umum perbuatan guru dan peserta didik dalam perwujudan kegiatan belajar mengajar. Pola ini merupakan macam dan urutan perbuatan yang ditampilkan dalam bermacam-macam peristiwa belajar.⁹

Strategi dasar dari setiap usaha meliputi 4 masalah, yaitu:

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi dan kualifikasi yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha tersebut dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang memerlukan.
- b. Pertimbangan dan penetapan pendekatan utama yang ampuh untuk mencapai sasaran.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur dan ukuran buku yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.¹⁰

Penggunaan strategi sangat perlu digunakan, karena untuk mempermudah proses pembelajaran sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Tanpa Strategi yang jelas, proses pembelajaran tidak akan terarah sehingga tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan sulit tercapai secara optimal, dengan kata lain pembelajaran tidak dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

⁹ Annisatul Mufarokah, *Strategi Belajar Mengajar*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 36-38

¹⁰ Abu Ahmadi dan Joko Tri Prasetya, *Strategi belajar Mengajar*, (Bandung: Pustaka Setia, 1997), hal. 12

a. Ciri-ciri strategi

Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani adalah sebagai berikut:

- 1) Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh kedepan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- 2) Dampak, walaupun hasil akhir dengan mengikuti strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu lama, dampak akhir akan sangat berarti.
- 3) Pemusatan upaya, sebuah energi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang saran yang sempit.
- 4) Pola keputusan, kebanyakan strategi masyarakat bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusank-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mengikuti suatu pola yang konsisten.
- 5) Peresapan, sebuah strategi mencangkup suatu spectrumm kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian. Selain itu, adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharukan semua tingkatan organisasi bertindak secara naluri dengan cara yang akan memperkuat.¹¹

¹¹ Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hal. 19

Strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Sehingga dalam lembaga pendidikan juga memerlukan perencanaan yang tepat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Dilihat dari pentingnya lembaga pendidikan untuk memerlukan perencanaan agar sesuai dengan tujuan maka diperlukan juga Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan di lembaga tersebut.

Strategi berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus dilakukan oleh seorang perencana misal keputusan tentang waktu pelaksanaan dan jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pembagian tugas dan wewenang setiap orang yang terlibat langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh setiap orang yang terlibat, penetapan kriteria keberhasilan, dan lain sebagainya.¹²

b. Macam-macam Strategi

1) Strategi Diversifikasi

Terdapat dua macam strategi diversifikasi (*diversification strategies*) yaitu terkait dan tak terkait.

a) Diversifikasi terkait

Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama. Diversifikasi terkait berupaya

¹² Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran...*, hal. 25

mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, tips dan trik teknologis atau kapabilitas lain dari satu bisnis ke bisnis yang terpisah kedalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah, memanfaatkan nama merek yang sudah dikenal luas, kerjasama lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara komperatif.

b) Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya. Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri. Diversifiikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah atau yang secara finansial sedang tertekan. Atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi.¹³

2) Strategi Intensif

a) Penetrasi pasar (*mareket penetration*)

¹³ Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, (Kudus: STAIN Kudus, 2009), hal. 103

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipat gandaan upaya-upaya pemasaran.

b) Pengembangan pasar (*market development*)

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produksi atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Strategi ini sangat efektif ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik, ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankan, ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum muncul, ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.

c) Pengembangan produk (*product development*)

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya

membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.¹⁴

3) Strategi integrasi

a) Integrasi kedepan (*forward integration*)

Integrasi kedepan terjadi ketika perusahaan memasuki industri yang menggunakan, mendistribusikan, atau menjual produk-produknya. Saat ini semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs web untuk secara langsung menjual produk mereka kedepan konsumen.

b) Integrasi kebelakang (*backward integration*)

Integrasi kebelakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

c) Integrasi horizontal (*horizontal integration*)

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan dengan melakukan merger atau dengan melakukan akuisisi.¹⁵

b. Pengertian Kepala Sekolah

¹⁴ *Ibid.*, hal. 109-116

¹⁵ *Ibid.*, hal. 117-124

Kepala Sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal. Dengan demikian yang dimaksud dengan Kepala Sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru dan peserta didik.¹⁶ Secara umum Kepala Sekolah dimaksudkan berlaku untuk seluruh pengelola lembaga pendidikan yang meliputi Kepala Sekolah, Kepala Sekolah, direktur akademik, ketua sekolah tinggi, rector institusi atau universitas, kiai pesantren dan sebagainya. Mereka adalah pemimpin pendidikan atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan.¹⁷

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriyadi bahwa: “erat hubungannya antar mutu Kepala Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan perlakuan peserta didik”. Dari itu, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas manajemen

¹⁶ Junni Priansa Donni, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), hal. 36

¹⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 286

pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.¹⁸

Kepala Sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.¹⁹ Kepala Sekolah juga dapat didefinisikan sebagai guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.²⁰

Fungsi utama Kepala Sekolah yaitu sebagai pemimpin pendidikan menciptakan situasi pembelajaran sehingga guru dapat menagajar murid dengan baik. Dalam melaksanakan fungsinya Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan aministrasi sekolah sehingga tercipta situasi pembelajaran yang baik dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan peserta didik.²¹

Kepala Sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetrasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah

¹⁸ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 25

¹⁹ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hal. 181

²⁰ Basri Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), hal. 40

²¹ Kompri, *Strandardisasi Kepala Sekola*, (Jakarta: Kencana, 2917), hal. 102

untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakasa untuk meningkatkan mutu sekolah.²²

a. Indikator kepemimpinan Kepala Sekolah efektif

Kepala Sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hlm. yaitu: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan disekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab tiga pertanyaan tersebut dapat menjadi tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi Kepala Sekolah yang efektif atau tidak.²³

Indikator Kepala Sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hlm. pokok sebagai berikut: pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua: menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin, dan ketiga: senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan Heck, dkk. Bahwa

²² E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional..*, hal. 90

²³ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah..*, hal. 19

prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.²⁴

b. Dampak Kepala Sekolah profesional

Kepala Sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (*transparancy*) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, *responsive* dan *antisipatif* terhadap kebutuhan, *akuntabilitas*, dan *sustainabilitas*.²⁵

c. Fungsi Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan

1) Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif,

²⁴ *Ibid.*, hal. 20

²⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 89

memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Sumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan, melainkan harus dipelajari keterkaitan dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, kemajuan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.²⁶

2) Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki staregi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah. Kepala Sekolah sebagai manajer di sekolah mempunyai peran sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di

²⁶ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rpsdakarya, 2007). hal. 99

sekolah juga partisipasi masyarakat untuk ikut berperan serta dalam memajukan pendidikan dilingkungan sekitarnya.²⁷

3) Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasi seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang prosuktifitas sekolah.²⁸

4) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Salah satu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor. Kinerja Kepala Sekolah dalam sebagai supervisor menuntut kemampuan Kepala Sekolah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kegiatan supervisor dapat dilakukan melalui teknik individu dan teknik komputer. Menurut Sergiovanni, ada tiga

²⁷ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*., hal. 103

²⁸ *Ibid.*, hal. 107

fungsi supervise pendidikan di sekolah yaitu: fungsi pengembangan, fungsi motivasi, dan fungsi control.²⁹

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan penguawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepribadian Kepala Sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil dan mampu menjadi teladan.³⁰

Dalam implementasinya, Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya, yaitu demokratis, otoriter, dan *Laissez faire*. Dari tiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu Kepala Sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis dan *Laissez faire*.³¹

6) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan,

²⁹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesional Guru sekolah dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 46

³⁰ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah..*, hal. 115

³¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 52

memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara pegawainya dalam melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Kepala Sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut dapat dikatakan sebagai *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi dapat memiliki kelas tersendiri yang dilengkapi dengan fasilitas masing-masing. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu bidang laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator) yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.³²

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan

³² E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 118-120

fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif.³³

2. Budaya Literasi

a. Pengertian Budaya Literasi

Secara tradisional, literasi dipandang sebagai kemampuan membaca dan menulis. Orang yang dapat dikatakan literat dalam pandangan ini adalah orang yang mampu membaca dan menulis atau bebas buta huruf.³⁴

Dalam konsep literasi, membaca ditafsirkan sebagai usaha memahami, menggunakan, merefleksi, dan melibatkan diri dalam berbagai jenis teks untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hlm. ini, membaca bertujuan mengembangkan pengetahuan dan potensi seseorang, serta untuk berpartisipasi dalam masyarakat. Berdasarkan definisi di atas membaca dapat diartikan sebagai kegiatan membangun makna, menggunakan informasi dari bacaan secara langsung dalam kehidupan, dan mengkaitkan informasi dari teks dengan pengalaman pembaca. Sedangkan dalam konsep literasi menulis merupakan proses berulang yang dilakukan penulis untuk merevisi ide-idenya, mengulangi tahapan-tahapan menulis, hingga mampu mencurahkan ide dan gagasan tersebut dalam sebuah bentuk tulisan yang sesuai dengan gagasan atau ide yang dikembangkannya. Dalam hlm. ini agar penulis mampu menemukan

³³ *Ibid.*, hal. 76

³⁴ Abidin Yunus, *pembelajaran Literasi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, dan Menulis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hal. 1

strategi yang paling tepat dalam menulis. Dalam upaya menghasilkan tulisan yang baik penulis juga harus senantiasa mempertimbangkan pembaca, tujuan penulisan dan konteks.³⁵

Literasi adalah keberaksaraan, yaitu kemampuan membaca dan menulis. Budaya literasi dimaksudkan untuk melakukan kebiasaan berfikir yang diikuti proses membaca dan menulis, yang pada akhirnya apa yang dilakukan dalam proses kegiatan tersebut menciptakan karya. Melalui penguatan budaya membaca, mutu pendidikan dapat ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui penguatan budaya membaca pulalah pendidikan seumur hidup (*long life education*) dapat diwujudkan. Karena dengan kebiasaan membaca seseorang dapat mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus sepanjang hidupnya. Dalam era informasi sekarang ini, mustahil kemajuan dapat dicapai oleh suatu bangsa, jika bangsa itu tidak memiliki budaya membaca.³⁶

Literasi dalam bahasa inggrisnya *literacy* berasal dari bahasa latin *littera* (huruf) yang pengertiannya melibatkan penguasaan sistem-sistem tulisan dan konvensi-konvensi yang menyertainya.³⁷ Namun demikian, literasi utamanya berhubungan dengan bahasa bagaimana bahasa itu digunakan. Adapun sistem bahasa tulis itu sifatnya sekunder. Manakala berbicara mengenai bahasa itu sendiri

³⁵ *Ibid.*, hal. 165

³⁶ Yaya Suhendar, *Dinamika Informasi Dalam Era Global*, (Cet. III: Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 295

³⁷ Yosol Iriantara, *Literasi Media*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2009), hal. 4

merupakan bagian dari budaya. Sehingga, pendefinisian istilah literasi tentunya harus mencakup unsur yang melingkupi bahasa itu sendiri, yakni situasi sosial budayanya.³⁸

Istilah literasi menunjukkan pada huruf, sehingga terkadang literasi diterjemahkan sebagai keaksaraan. Ini sesuai dengan makna hurufiah bahwa literasi adalah kemampuan membaca dan menulis. Berdasarkan istilah itu, orang yang tidak bisa membaca disebut orang yang literat atau biasa diterjemahkan dengan buta aksara. Karena literasi pada dasarnya berkenaan dengan keaksaraan, orang yang memiliki kemampuan membaca dan menulis disebut orang yang melek aksara atau melek huruf.³⁹

Dalam pandangan Kellner dan Share, literasi disebut sebagai “berkaitan dengan perolehan keterampilan dan pengetahuan untuk membaca, menafsirkan dan menyusun jenis-jenis teks dan artifak tertentu, serta untuk mendapatkan perangkat dan kapasitas intelektual sehingga bisa berpartisipasi secara penuh dalam masyarakat dan kebudayaannya. Artinya dengan literasi orang bisa meningkatkan harkat dan martabat dan peranya ditengah masyarakat.⁴⁰

Badan PBB yang menangani pendidikan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan, UNESCO menjelaskan makna literasi ini dengan menyatakan bahwa literasi adalah kemampuan seorang individu

³⁸ Ami Haris, *Boom Literasi*, (Bandung: Revka Petra Media, 2014), hal. 32

³⁹ Muhsin Kalida & Moh. Mursyid *Gerakan Literasi Mencerdaskan Negeri*, (Cet. I: Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo, 2014) hal. 5

⁴⁰ Tri Septiyantono, *Literasi Informasi*, (Cet. I :Jakarta: Universitas Terbuka, 2013), hal. 18

untuk membaca dan menulis yang ditandai dengan kemampuan memahami pernyataan singkat yang ada hubungannya dengan kehidupannya. Namun karena perkembangan dan perubahan sosial makna literasi ini menjadi tidak terbatas hanya pada kemampuan membaca dan menulis saja. Inilah yang dinyatakan oleh Lamb bahwa literasi tidak hanya didefinisikan sebagai kemampuan membaca dan menulis, tetapi juga kemampuan menempatkan, mengevaluasi, menggunakan dan mengkomunikasikan melalui berbagai sumber daya termasuk sumber-sumber daya teks, visual, suara, dan video.⁴¹

b. Prinsip-prinsip Literasi

Terdapat beberapa prinsip literasi, yaitu:⁴²

1) Literasi melibatkan interpretasi

Penulis atau pembicara dan pembaca atau pendengar berpartisipasi dalam tindak interpretasi, yakni: penulis atau pembicara menginterpretasikan dunia (peristiwa, pengalaman, gagasan, perasaan, dan lain-lain), dan pembaca atau pendengar kemudian menginterpretasikan interpretasi penulis atau pembicara dalam bentuk konsepsinya sendiri tentang dunia.

2) Literasi melibatkan kolaborasi

Terdapat kerjasama antara dua pihak yakni penulis atau pembicara dan pembaca atau pendengar. Kerjasama yang dimaksud itu dalam upaya mencapai suatu pemahaman bersama.

⁴¹ Yosai Iriantara, *Literasi Media...*, hal. 6

⁴² Laura Lipton dan Debora Hubble, *Sekolah Literasi, Perencanaan dan Pembinaan*, (cet, I: Bandung: Nuansa Cindekia, 2016), hal. 124

Penulis atau pembicara memutuskan apa yang harus ditulis atau dikatakan atau yang tidak perlu ditulis atau dikatakan berdasarkan pemahaman mereka terhadap pembaca atau pendengarnya. Sementara pembaca atau pendengar mencurahkan motivasi, pengetahuan, dan pengalaman mereka agar dapat membuat teks penulis bermakna.

3) Literasi melibatkan konvensi

Orang-orang membaca dan menulis atau menyimak dan berbicara itu ditentukan oleh konvensi atau kesepakatan kultural (tidak universal) yang berkembang melalui penggunaan dan dimodifikasi untuk tujuan-tujuan individual. Konvensi disini mencakup aturan-aturan bahasa baik lisan maupun tertulis.

4) Literasi melibatkan pengetahuan kultural

Membaca dan menulis atau menyimak dan berbicara berfungsi dalam sistem-sistem sikap, keyakinan, kebiasaan, cita-cita dan nilai tertentu. Sehingga orang-orang yang berada diluar suatu sistem budaya itu rentan atau beresiko salah dipahami oleh orang-orang yang berada dalam sistem budaya tersebut.

5) Literasi melibatkann pemecahan masalah.

Karena kata-kata selalu melekat pada konteks linguistik dan situasi yang melingkupinya, maka tindak menyimak, berbicara, membaca, dan menulis itu melibatkan upaya membayangkan hubungan-hubungan diantara kata-kata, frase-frase, kalimat-kalimat, unit-unit makna, teks-teks, dan dunia-

dunia. Upaya membayangkan, memikirkan, mempertimbangkan ini merupakan suatu bentuk pemecahan masalah.

6) Literasi melibatkan refleksi dan refleksi diri

Pembaca atau pendengar dan penulis atau pembicara memikirkan bahasa dan hubungan-hubungan dengan dunia dan diri mereka sendiri. Setelah mereka berada dalam situasi komunikasi mereka memikirkan apa yang telah mereka katakan, bagaimana mengatakannya dan mengapa mengatakan hlm. tersebut.

7) Literasi melibatkan penggunaan bahasa

Literasi tidaklah sebatas pada sistem-sistem bahasa (lisan/tulisan) melainkan mensyaratkan pengetahuan tentang bagaimana bahasa itu digunakan baik dalam konteks lisan maupun tertulis untuk menciptakan sebuah wacana atau diskursus.

Dari poin-poin diatas maka dapat diketahui bahwa prinsip pendidikan literasi adalah literasi melibatkan interpretasi, kolaborasi, konversi, pengetahuan kultural, pemecahan masalah, refleksi diri, dan melibatkan penggunaan bahasa.

c. Tingkatan Literasi

Literasi memiliki tingkatan-tingkatan yang menanjak. Yaitu jika seseorang sudah menguasai satu tahapan literasi maka ia akan memiliki pijakan untuk naik ke tingkatan literasi selanjutnya. Wells menyebutkan bahwa terdapat empat tingkatan literasi, yaitu:

performative, functional, informational, dan epistemic. Orang yang tingkat literasinya berada pada tingkat performatif maka ia akan mampu membaca dan menulis serta berbicara dengan simbol-simbol yang digunakan. Pada tingkat fungsional orang diharapkan dapat menggunakan bahasa untuk memenuhi kehidupan sehari-hari. Pada tingkat informational orang diharapkan dapat mengakses pengetahuan dengan bahasa. Sementara pada tingkat epistemic orang dapat mentransformasikan pengetahuan dalam bahasa. Dengan demikian tingkatan literasi di mulai dari tingkatan yang paling rendah terlebih dahulu.⁴³

d. Keterampilan Literasi

Keterampilan literasi dapat memberikan kontribusi kepada tercapinya peserta didik yang memiliki keterampilan antara lain:⁴⁴

1. Belajar mandiri

Keterampilan belajar mandiri sangatlah penting dalam pengembangan pembelajaran sepanjang hayat. Para peserta didik mandiri harus mampu menentukan sasaran informasi secara jelas serta mengelola perkembangannya agar tujuan dapat tercapai. Mereka hendaknya mampu menggunakan sumber media untuk kebutuhan informasi, mencari jawaban atas pertanyaan, menimbang perspektif alternatif, dan mengevaluasi sudut pandang yang berlainan.

⁴³ Dhyna Herlina, *Gerakan Literasi Media Indonesia*, (Bandung: Rumah Sinema Publisher, 2012), hal.68

⁴⁴ Suhermman, *Perpustakaan Sebagai Jantung Sekolah*, (Cet. I: Bandung: MQS Publishing, 2009), hal. 180-186

2. Bekerja sama

Perpustakaan sekolah merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang beraneka ragam dengan sumber teknologi yang bermacam-macam pula. Jika ada peserta didik dalam satu kelompok, mereka belajar untuk mempertahankan pendapat serta bagaimana mengkritik berbagai pendapat secara konstruktif.

3. Merencanakan

Keterampilan merencanakan merupakan prasyarat penting dalam setiap tugas penelitian, karya tulis, atau kegiatan yang lainnya. Pada tahap awal proses pembelajaran, aktivitas seperti curah pendapat, menyusun pertanyaan, dan identifikasi kata kunci di samping menjadi praktik rutin atau berkala juga sangat memerlukan kreativitas.

4. Menemukan dan mengumpulkan informasi

Menemukan dan mengumpulkan informasi merupakan keterampilan dasar yang perlu dikuasai para murid agar mereka mampu menelusuri atau mencari informasi di perpustakaan sebagai pembelajaran yang mandiri.

5. Memilih dan menilai informasi

Peserta didik perlu mengembangkan keterampilan berfikir kritis dan evaluatif. Bersama-sama dengan keterampilan yang telah diuraikan sebelumnya, keterampilan ini penting guna

untuk memperoleh hasil optimal dari penggunaan perpustakaan.

6. Mengorganisasi dan mencatat informasi

Keterampilan peserta didik meringkas, menutip, dan menulis daftar bacaan secara lengkap dan akurat. Peserta didik yang kompeten hendaknya sanggup membuat catatan, menyimpan informasi dan menjadikannya siap untuk digunakan.

7. Berkomunikasi dan realisasi

Mengintreprestasikan informasi dan manfaatnya pada waktu mengerjakan proyek dan tugas merupakan dua keterampilan pembelajaran yang paling sulit. Dengan menguasai keterampilan ini, maka akan terlihat apakah peserta didik memahami informasi yang mereka sajikan atau tidak.

8. Mengevaluasi

Tahap terakhir proyek pembelajaran peserta didik terdiri atas proses mengevaluasi dan hasil evaluasi. Sangatlah penting bagi murid untuk melakukan pemikiran kritis mengenai usaha mereka dan apa yang telah dicapai oleh mereka.

e. Tahap Pelaksanaan gerakan Literasi

Menurut Laura Lipton ada tiga tahapan dalam melaksanakan gerakan literasi yaitu:⁴⁵

⁴⁵ Laura Lipton, *Sekolah Literasi, Perencanaan, & Pembinaan...*, hal. 132

1. Pembiasaan

Yaitu penumbuhan minat baca melalui kegiatan membaca 15 menit (sesuai dengan permendikbud No. 23 tahun 2015).

2. Pengembangan

Yaitu meningkatkan kemampuan literasi melalui kegiatan menanggapi buku pengayaan.

3. Pembelajaran

Yaitu meningkatkan kemampuan literasi di semua mata pelajaran dengan menggunakan buku pengayaan dan strategis membaca di semua mata pelajaran.

Yaitu meningkatkan kemampuan literasi melalui kegiatan menanggapi buku pengayaan.

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Literasi

a. Formulasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Literasi

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses penetapan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.⁴⁶ Formulasi strategi adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-

⁴⁶ Robinson Pearch, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)

strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.⁴⁷

Dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BMT yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah:

1. Perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja top manajemen untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.⁴⁸
2. Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa

⁴⁷ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2004), hal.30

⁴⁸ Ibid., hal. 30

kekuatan kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan, analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

3. Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumberdaya lembaga secara optimal.
4. Penentuan strategi (*stretegi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.⁴⁹

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapasitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dan strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 133

tersebut meliputi: sasaran, indikator kerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan, program yang akan dilaksanakan, kegiatan indikator kinerja dan target yang di harapkan dalam suatu kegiatan.⁵⁰

Oleh karena itu, dalam proses ini Kepala Sekolah harus memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam penyusunan strategi dengan matang guna merumuskan formulasi yang efektif dan efisien untuk meningkatkan budaya literasi di lembaga yang dikelola.

b. Pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Literasi

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan maka proses selanjutnya adalah pelaksanaan strategi dalam bentuk tindakan. Hlm. ini di karenakan manajemen strategic adalah proses yang berkesiunambungan, dimulai dengan perumusan strategi dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak kearah peninjauan kembali penyempurnaan strategi.⁵¹

Pada dasarnya pelaksanaan strategi adalah tindakan melaksanakan strategi yang telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain yaitu dalam pelaksanaan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk

⁵⁰ Akdon, *Strategik Manajemen of Educational Manajement: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 82

⁵¹ Haris Syamsudin, "*Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*" (Studi Multi Kasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding Shool Ar-Rohman malang)" (Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tesis tidak diterbitkan, 2013), Dalam <http://repo.iain-tulungagung.ac.id>.

membantu pembentukan tujuan-tujuan kerja, alokasi, dan prioritas sumber daya.⁵²

Menurut Hunger dan Wheleen pelaksanaan strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses pelaksanaan strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.⁵³

Sagala menegaskan bahwa para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan pemikiran strategic kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal, mereka beralih dari “merencanakan kerja mereka” ke “mengerjakan rencana mereka” atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju pelaksanaan strategi.⁵⁴

Prim Masrokan menegaskan bahwa pelaksanaan strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu; (a) analisis pilihan strategic dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan

⁵² Akdon, *Strategic Manajemen For Educational Manajemen*,.. hal. 82-83

⁵³ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2003), hal. 17

⁵⁴ Robinson Pearce, *Manajemen strategik Formulasi, Implementasi dan pengendalian Jilid I*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hal. 386

denngan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁵⁵

c. Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Literasi

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan evaluasi seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi startegi yang telah diformulasikan.⁵⁶

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategi, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam imlementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan secara efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan

⁵⁵ Marsokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal EPISTEME, Vol 3, No 2, Tulungagung, PPs STAIN Tulungagung, 2008, hal. 158

⁵⁶ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), cet.Ke.1, hal. 86

balik yang jelas ,tepat dan tidak dari bawahnya yang ada dalam organisasi tersebut.⁵⁷

Strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: pengukuran dan analisis kinerja, pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.⁵⁸

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.⁵⁹

Dalam memetakan evaluasi strategi dibagi menjadi tiga tahapan. *Tahapan pertama* yaitu adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi; kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, tingkat pencapaian

⁵⁷ David Hunger & L.Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet, Ke-16, hal. 16

⁵⁸ Haris Syamsudin, “*Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*”, (Studi Multi Kasus di MTsN Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohman Malang)” (Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tesis tidak diterbitkan, 2013), Dalam <http://repo.iain.tulungagung.ac.id>, Diakses pada Friday, 21 Desember 2019 pukul 11.59 WIB

⁵⁹ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung; alfabeta, 2006), hal. 84

sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dalam dokumen rencana kinerja. *Tahapan kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progres* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja. *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan ataupun tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.⁶⁰

Dengan begitu adanya evaluasi strategi dalam organisasi atau lembaga pendidikan dapat mengevaluasi untuk menjadi lebih baik kedepannya. Dengan begitu Kepala Sekolah akan merumuskan berbagai strategi-strategi baru untuk perubahan dan perbaikan kedepannya agar lebih baik lagi. Karena dalam hlm. ini Kepala Sekolah menjadi tau bahwa pelaksanaan strategi sudah berjalan sesuai yang diharapkan atau belum. Dan sudah sampai mana pelaksanaannya. Jadi evaluasi strategi dilakukan demi mengurangi

⁶⁰ Ibid., hal. 84

kesalahan-kesalahan yang akan terjadi saat proses pelaksanaan berlangsung.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari pengulangan penelitian, maka perlu diuraikan terdahulu yang pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Peneliti mengamati, bahwa sudah ada beberapa karya tulis yang mengangkat tema “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Literasi” diantaranya sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Avitah Nur Andila pada tahun 2019, dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Tsanawiyah Negeri 4 Tulungagung” tahun 2019. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja yaitu salah satunya menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang menghasilkan gambaran mengenai kelebihan, peluang dan ancaman, selanjutnya implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru meliputi melakukan rapat koordinasi untuk meningkatkan kinerja guru, dan evaluasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mengadakan evaluasi setiap satu bulan sekali dari seluruh unsur pemimpin dan para wakil kepala serta KTU dan direktur kelas unggulan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Benediktus pada tahun 2017 dengan judul “Upaya Guru Meningkatkan Minat Baca Pada Siswa Kelas III

A SD Negeri Kotagede 1 Yogyakarta”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya guru dalam meningkatkan minat baca salah satunya yaitu dengan cara guru meminta siswa untuk pergi ke perpustakaan pada saat jam istirahat untuk meminjam buku yang disukai oleh siswa. Setelah itu guru menyediakan waktu membaca pada saat proses pembelajaran dengan ini guru mendorong siswa untuk meningkatkan minat baca.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Fajrianti Ali, pada tahun 2017 dengan judul “Efektivitas Taman Baca Terhadap Penguatan Budaya Literasi Peserta Didik di SMA Negeri 10 Makasar”. Hasil penelitian ini adalah upaya penguatan budaya literasi di SMA Negeri 10 Makasar sudah nyata diterapkan yaitu ditandai dengan adanya fasilitas yang memadai untuk mendorong tumbuhnya minat baca peserta didik. Dalam mengaktifkan peserta didik, diadakan kegiatan-kegiatan sekolah di taman baca seperti bedah buku, karya tulis ilmiah, mapping dan kegiatan-kegiatan yang lainnya, yang bertujuan untuk mendorong peserta didik lebih kreatif, inovatif dan menghasilkan karya serta memiliki pengetahuan yang luas melalui taman baca dan budaya literasi di SMA Negeri 10 Makasar secara umum.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

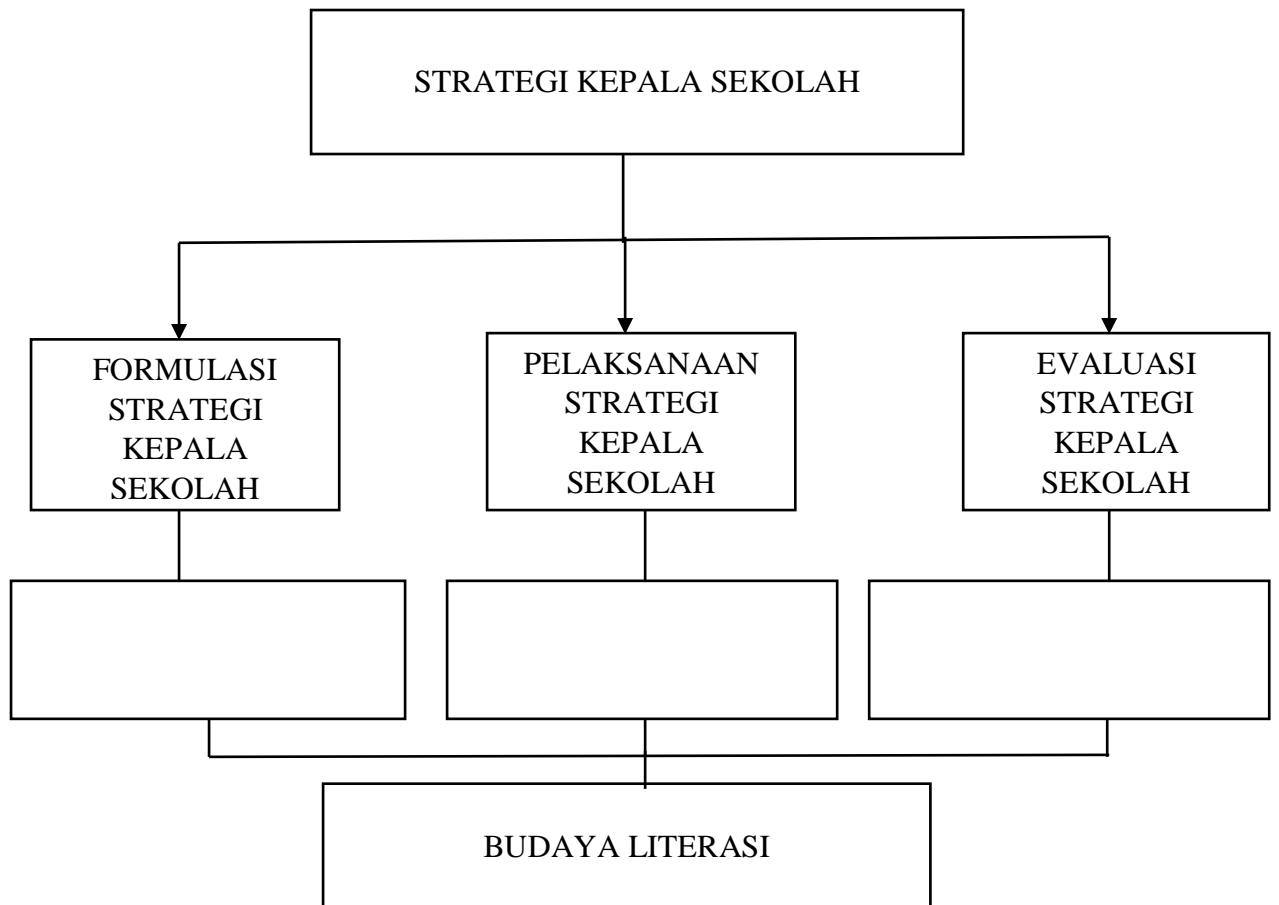
No	Nama Peneliti, Judul Penelitian (skripsi), penerbit, Tahun.	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Avitah Nur Andila, 2019. <i>Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Tsanawiyah Negeri 4 Tulungagung</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut, merumuskan formulasi startegi dalam meningkatkan kinerja yaitu salah satunya menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang menghasilkan gambaran mengenai kelebihan, peluang dan ancaman, selanjutnya implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru meliputi melakukan rapat koordinasi untuk meningkatkan kinerja guru, dan evaluasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mengadakan evaluasi setiap satu bulan sekali dari seluruh unsur pemimpin dan para wakil kepala serta KTU dan direktur kelas unggulan.	1) Metode penelitian kualitatif 2) Membahas mengenai strategi kepala sekolah	Perbedaanya adalah judul, lokasi penelitian serta hasil penelitian.
2	Benediktus, 2017. <i>Upaya Guru Meningkatkan Minat Baca</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya guru dalam meningkatkan minat baca salah satunya yaitu dengan cara guru meminta siswa untuk pergi ke perpustakaan	1) Metode penelitian kualitatif 2) Membahas mengenai meningkatkan membaca	Perbedaanya adalah judul, lokasi penelitian, fokus pembahasan, hasil penelitian.

	<i>Pada Siswa Kelas III A SD Negeri Kotagede 1 Yogyakarta</i>	pada saat jam istirahat untuk meminjam buku yang disuakai oleh siswa. Setelah itu guru menyediakan waktu membaca pada saat proses pembelajaran dengan ini guru mendorong siswa untuk meningkatkan minat baca.		
3	Fajrianti Ali, 2017. <i>Efektivitas Taman Baca Terhadap Penguatan Budaya Literasi Peserta Didik di SMA Negeri 10 Makasar</i>	Hasil penelitian ini adalah upaya penguatan budaya literasi di SMA Negeri 10 Makasar sudah nyata diterapkan yaitu ditandai dengan adanya fasilitas yang memadai untuk mendorong tumbuhnya minat baca peserta didik. Dalam mengaktifkan peserta didik, diadakan kegiatan-kegiatan sekolah ditaman baca seperti bedah buku, karya tulis ilmiah, mapping dan kegiatan-kegiatan yang lainnya, yang bertujuan untuk mendorong peserta didik lebih kreatif, inovatif dan menghasilkan karya serta memiliki pengetahuan yang luas melalui taman baca dan budaya literasi di SMA Negeri 10 Makasar secara umum.	1) Metode penelitian kualitatif 2) Membahas mengenai budaya literasi	Perbedaanya adalah judul, fokus penelitian, tempat penelitian, hasil penelitian.

4	<p>Vera Mei Ringgawati.</p> <p><i>Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu lulusan (studi multisitius di SMAN 1 Blitar) dan SMAN 1 Sutojayan) Tahun Ajaran 2016</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan adalah pengembangan kurikulum secara berkelanjutan, meningkatkan mutu pembelajaran, memperkuat sumberdaya guru, kepemimpinan yang kuat.</p>	<p>1) Metode penelitian kualitatif</p> <p>2) Membahas mengenai strategi kepala sekolah</p>	<p>Adapun perbedaan penelitian yaitu, perbedaan hasil penelitian, dan fokus pembahasan.</p>
---	--	---	--	---

C. Paradigma Penelitian

Setelah melihat apa yang telah peneliti sampaikan diatas dapat digambarkan bahwa strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya literasi yang ada dilembaganya bisa dilakukan proses untuk melihat strategi apa yang telah dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan budaya literasi tersebut. Selanjutnya dengan memaparkan usaha atau menggambarkan usaha strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya literasi di sekolah tersebut. Dengan hlm. ini bisa diketahui sudah mencapai tujuan dari strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan budaya literasi di sekolah tersebut.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian