

**PENGEMBANGAN KEBIJAKAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI  
MADRASAH DALAM MENJAWAB ISU LITERASI MEMBACA DI DUNIA  
PENDIDIKAN**

**'Aabidah Ummu 'Aziizah, Suwadi**

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

**Abstract**

*The Government through SISDIKNAS number 20 of 2003 article 4 paragraph 5 emphasizes the urgency of establishing a literate society for Indonesia. Based on this, Gerakan Literasi Sekolah (GLS) system was formed for each educational unit, one of them is the madrasah. Madrasah with its characteristics in the form of Islamic Religious Education (PAI) seeks to realize the ideas of GLS in the school ecosystem in general and PAI learning in particular. The research method this time uses qualitative research and is descriptive-analytical in nature, Data analysis this time through the data reduction stage, namely selection, concentration of discussion, abstracting from the entire grand data to some of the selected data needed. The results of this study indicate that transformative leadership in madrasah in implementing GLS provides an integrative curriculum policy, where the development of education quality is driven simultaneously through elements of teachers, school staff, students, teaching materials as well as teaching methods, the school environment and the external community. Thus, GLS is not only centered on students but the school community at large while still paying attention to the principles and stages of implementing GLS as stipulated by the Ministry of Education and Culture in the GLS guidebook.*

*Key words: policy development, transformative leadership, madrasah, reading literacy*

### Abstrak

*Pemerintahan melalui SISDIKNAS nomer 20 tahun 2003 pasal 4 ayat 5 menegaskan urgensi pembentukan masyarakat literat bagi Indonesia. Berdasarkan hal tersebut dibentuklah sistem Gerakan Literasi Sekolah (GLS) bagi tiap satuan pendidikan, salah satunya ialah madrasah. Madrasah dengan karakteristiknya berupa Pendidikan Agama Islam PAI berupaya merealisasikan ide gagasan GLS dalam ekosistem sekolah secara umum dan pembelajaran PAI secara khusus. Didukung dengan kebijakan dan kepemimpinan transformatif di madrasah, GLS dikemas melalui tahapan-tahapan khusus. Metode penelitian kali ini tergolong sebagai penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi pustaka dan bersifat deskriptif-analitis, analisis data kali ini melalui tahap reduksi data yakni pemilihan, pemusatan pembahasan, pengabstraksian dari keseluruhan grand data menuju pada beberapa data terpilih yang dibutuhkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif di madrasah dalam menerapkan GLS memberikan kebijakan kurikulum integratif, dimana pengembangan mutu pendidikan digerakkan secara simultan melalui elemen guru, staf sekolah, peserta didik, materi ajar sekaligus metode pengajaran, lingkungan sekolah dan masyarakat eksternal. Dengan demikian, GLS tidak hanya berpusat pada peserta didik namun warga sekolah secara luas dengan tetap memperhatikan prinsip dan tahapan penerapan GLS sebagaimana yang ditetapkan Kemdikbud dalam buku panduan GLS.*

*Kata Kunci: pengembangan kebijakan, kepemimpinan transformatif, madrasah, literasi membaca*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Madrasah sebagai salah satu lembaga penyelenggara pendidikan memegang peran penting dalam realisasi pembaharuan dan pengembangan pendidikan Islam. Tanpa madrasah maka sekolah pesantren tidak akan pernah mendapatkan kesempatan yang sama dengan pendidikan di sekolah umum.<sup>1</sup> Meski kemunculan madrasah di

---

<sup>1</sup> As'ad Tauhedi, 'Pembaharuan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Madrasah', *Tadris*, 9.2 (2014), 250–65 (p. 254).

Indonesia cenderung masih baru yakni pada abad ke 20, keberadaannya kini tidak diragukan lagi telah menjamur begitu banyak, hingga ribuan diperkirakan. Pentingnya madrasah dalam khazanah pendidikan, para ilmuwan di masa lalu menyebut madrasah sebagai *higher learning in Islam*. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan di madrasah sifatnya tinggi baik dari segi kualitas maupun kuantitas.<sup>2</sup>

Madrasah dan pendidikan Islam merupakan sebuah satu kesatuan yang saling bertaut. Keunggulan madrasah berada pada kualitas pendidikan Islam yang dimilikinya. Bagaimana lembaga pendidikan terkondisikan secara islami baik tenaga pendidik, kurikulum, peserta didik, bahkan manajemen yang melingkupinya adalah ciri khas dari madrasah. Dengan demikian madrasah juga memiliki fungsi yang sama dengan sekolah pada umumnya dalam kaitannya dengan tanggung jawab dasar sebuah lembaga pendidikan. Dapat dikatakan bahwa madrasah adalah sebuah organisasi penyelenggara pendidikan yang langsung berhubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*), oleh karenanya madrasah dengan hak otonomi pengelolaan sekolah yang diberikan oleh pemerintah mampu untuk mengatur segala kebijakan dan kepemimpinan apa yang akan diterapkan pada lembaganya.

Menghadapi abad 21 sebagaimana yang tertuang dalam pedoman Materi Pendukung Literasi Numerasi milik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2017 mengharuskan mengembangkan budaya literasi sebagai prasyarat kecakapan hidup abad ke-21 melalui pendidikan yang terintegrasi, mulai dari keluarga, sekolah, sampai dengan masyarakat. Penguasaan enam literasi dasar yang disepakati oleh *World Economic Forum* pada tahun 2015 menjadi sangat penting tidak hanya bagi peserta didik, tetapi juga bagi orang tua dan seluruh warga masyarakat. Enam literasi dasar

---

<sup>2</sup> Kafrawi Kafrawi, 'Pendidikan Islam Dan Madrasah', *AL-LIQQO: Jurnal Pendidikan Islam*, 4.1 (2019), 72–89 (p. 75) <<https://doi.org/10.46963/alliqa.v4i1.17>>.

tersebut mencakup literasi baca tulis, literasi numerasi, literasi sains, literasi digital, literasi finansial, dan literasi budaya dan kewargaan.<sup>3</sup>

Peran madrasah dituntut mampu memenuhi dua dari enam literasi yang ada, meski idealitasnya adalah keseluruhan karena mengingat revolusi industri 4.0 sudah di depan mata. Namun begitu, madrasah kenyataannya masih kesulitan membawa sistem pendidikannya untuk menyapa zaman. Para pakar menilai, madrasah dinilai memiliki kelemahan yang telah meliputi seluruh sistem pendidikan, baik dalam manajemen kebijakan, sumber daya manusia berupa tenaga pendidik, kurikulum bahkan sarana prasarana.<sup>4</sup>

Pada titik inilah manajemen pendidikan menaruh kepercayaan pada kepemimpinan untuk mengembangkan sebuah kebijakan-kebijakan otoritatif guna memicu perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi pendidikan Islam di madrasah, sekolah umum atau bahkan pesantren.<sup>5</sup> Bahkan sebegitu krusialnya posisi pemimpin dalam sebuah lembaga, indikasi prestasi madrasah yang begitu beragam dapat dikreasikan secara inovatif menyesuaikan ide-idenya dan menjadi terobosan baru bagi madrasah.

Perubahan dan pengembangan dari sebuah kepemimpinan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung oleh kebijakan yang

---

<sup>3</sup> Dewi Sinta Hermiyanty, Wandira Ayu Bertin, *Materi Pendukung Literasi Numerasi*, ed. by Luh Anik Mayan, *Journal of Chemical Information and Modeling* (Jakarta: TIM GLN Kemendikbud, 2017), VIII, p. v.

<sup>4</sup> Arief Sukino, 'Kepemimpinan Transformatif Dalam Pengembangan Manajemen Madrasah Berorientasi Mutu', *An-Nidzam : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam*, 3.1 (2016), 81–100 (p. 83) <<https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v3i1.10>>.

<sup>5</sup> Faiqatul Husna, 'Kepemimpinan Islami Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam', *MISYKAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah Dan Tarbiyah*, 2.2 (2017), 131 (p. 126) <<https://doi.org/10.33511/misykat.v2n2.131-154>>.

tepat.<sup>6</sup> Sehingga kebijakan dan kepemimpinan sejatinya merupakan hasil sinkretisasi manajemen kelembagaan. Seringkali kepemimpinan hanya berfokus pada titik perubahan secara input namun abai akan output yang dihasilkan. Berlingkungan di balik kata perubahan sementara kebijakan di dalam tidak terkena dampak sama sekali. Oleh karenanya tulisan kali ini akan membahas lebih lanjut mengenai pengembangan kebijakan dan kepemimpinan pendidikan agama Islam di madrasah.

## 2. Review Literatur

Isu literasi membaca dan numerasi sejatinya telah berdentung sejak lama. Permasalahan pendidikan Indonesia selalu ditekankan pada budaya literasi membaca dan numerasi. Pemerintahan Indonesia tidak hentinya mengupayakan meningkatkan mutu pendidikan nasional melalui fasilitas buku, pelatihan dan peningkatan sumber daya manusia (pendidik), melengkapi sarana dan prasarana dan membangun mutu manajemen pendidikan di Indonesia.<sup>7</sup>

Kemampuan literasi membaca dan numerasi berkaitan erat dengan pemahaman informasi secara analitis, kritis dan reflektif. Tujuannya agar sekolah menjadi organisasi para pembelajar yang peserta didiknya literat seumur hidup melalui pelibatan publik.<sup>8</sup> Dan dengan literasi membaca dapat membantu meningkatkan pengajaran dan pembelajaran membaca di seluruh dunia khususnya Indonesia.

Menurut Abbas menulis dalam literasi adalah representasi dari otak yang sehat. bahkan dalam studi psikologi katarsis,<sup>9</sup> literasi menulis masuk dalam klasifikasi katarsis yang dapat membersihkan kerak-kerak pada otak. Tahun 2000 hasil penelitian menyatakan bahwa

---

<sup>6</sup> Mesiono Mesiono, Mursal Aziz, and Syafaruddin Syafaruddin, 'Implementasi Kebijakan Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah Qismul'Aly Medan', *Ta'dib*, 22.2 (2019), 57 (p. 60) <<https://doi.org/10.31958/jt.v22i2.1450>>.

<sup>7</sup> Suparman Budiharto, Triyono, 'Literasi Sekolah Sebagai Upaya Penciptaan Masyarakat Pebelajar Yang Berdampak Pada Peningkatan Kualitas Pendidikan', *Jurnal Ilmu Sejarah, Sosial, Budaya Dan Kependidikan*, 5.1 (2018), 153–66 (p. 154).

<sup>8</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Modul Penguatan Literasi Dalam Pembelajaran* (Jakarta, 2016), p. 1.

<sup>9</sup> *Menulis Berbunga-Bunga* (Yogyakarta: Gama Media, 2008), p. 43.

Indonesia memiliki minat baca pada siswa sangat rendah dibandingkan dengan siswa yang seusianya di negara lain di tingkat dunia. Dari 42 negara yang disurvei, siswa Indonesia menduduki peringkat 39 dengan rerata 371, sedikit di atas Albania yang berjumlah 349 dan Peru sejumlah 327. Baru kemudian pada tahun 2006, Indonesia berada di urutan ke 48 dengan skor 393, ada kenaikan prestasi sebesar 22 poin dibandingkan studi tahun 2000 dari 56 negara peserta.<sup>10</sup>

Problematika ini bukan termasuk masalah yang satu dua hari dapat diselesaikan, melainkan butuh kerja lembaga secara menyeluruh dalam membentuk suatu peradaban literasi meski hanya tingkat lokal kelembagaan. Sesuai dengan UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003, madrasah merupakan lembaga pendidikan formal yang disetarakan dengan sekolah umum, sehingga ia juga memiliki hak dan kewajiban sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya. Kurikulum madrasah bahkan dikembangkan dengan kurikulum nasional, namun meskipun begitu pola pembinaan madrasah mengikuti pola sentralisasi KEMENAG, sedangkan sekolah umum lebih kepada desentralisasi departemen pendidikan di daerah.

Pendidikan agama Islam menjadi salah satu dari satuan pendidikan nasional yang memiliki peran besar dalam mencerdaskan bangsa melalui berbagai materi ajarnya. Aspek lahir dan batin peserta didik menjadi prioritas pendidikan agama Islam dalam prosesnya, tidak hanya materi keislaman namun juga tumbuh kembang anak secara umum. Madrasah sebagai wajah pendidikan agama Islam di Indonesia tentunya menjadikan program literasi ini teralisasi dengan baik, terlebih peradaban literasi sejatinya dimulai oleh uswah hasanah umat Islam Rasulullah saw melalui keterangan firman Allah QS. Al-Alaq dan lainnya.

*Borderless* ini mengakibatkan anti kemapanan dalam tiap sektor kehidupan. Seluruhnya mudah dan cepat berganti hingga kemudian dikenal dengan era disruptif/ ketidak pastian karena semuanya melesat berkembang dengan cepat. Salah satu akibatnya adalah pembentukan GLS pada pemerintah nasional demi menyesuaikan dengan pergantian

---

<sup>10</sup> Muhsin dan Moh. Mursyid Kalida, *Gerakan Literasi Mencerdaskan Negeri* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), pp. 245–46.

kurikulum nasional di tanah air. Kurikulum dikemas sedemikian rupa agar mampu menumbuhkan literat-literat masa depan, tidak hanya pada sekolah umum namun juga sekolah swasta bahkan madrasah ataupun pesantren.

Kurikulum 2013 yang dikenal dengan kurikulum berbasis teknologi mengikuti globalisasi diklaim mampu membawa peserta didik memiliki karakter unggul dan intelektual mumpuni yang siap menghadapi daya saing dunia global. Kesekian kalinya, madrasah mengalami kesulitan menyama ratakan mata pelajaran madrasah dengan kurikulum 2013 dan berujung pada ketertinggalan. Mata pelajaran keagamaan menjadi condong satu sisi, jika tidak kuat di aspek teoritis maka kuat di ranah praktis dan begitu pula sebaliknya.<sup>11</sup> Mata pelajaran madrasah masih dirasa sulit untuk dibawa ke ranah metodologi yang canggih.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini berupaya untuk mengumpulkan data berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep-konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkap masalah.<sup>12</sup> Sedangkan sifat penelitian adalah deskriptif-analitis, yakni penelitian yang menjelaskan, menganalisa, dan menafsirkan data-data yang ada.<sup>13</sup>

Sumber data kali ini digali melalui artikel-artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan pembahasan paper peneliti. Dalam penelitian kali ini yang menjadi sumber data primer adalah data yang berkaitan dengan kebijakan, kepemimpinan dan madrasah. Sementara data primer penelitian meliputi hal selain daripada tiga topik tersebut namun memiliki integrasi dan interkoneksi keilmuan dengan pembahasan seperti kebijakan publik, manajemen permasalahan dan lain sebagainya.

---

<sup>11</sup> Moh. Arif, 'Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam', *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, 8.2 (2013), p. 417 <<https://doi.org/10.21274/epis.2013.8.2.415-438>>.

<sup>12</sup> Akif Khilmiyah, 'Metode Penelitian Kualitatif', *Yogyakarta: Samudra Biru*, 2016, p. 4.

<sup>13</sup> Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), p. 214.

Metode dokumentasi menjadi pilihan peneliti untuk mengumpulkan data dengan tujuan menggali informasi dengan berbagai macam materi seperti sumber tertulis, film, gambar dan lain sebagainya yang dapat memperkaya informasi bagi proses penelitian.<sup>14</sup> Ragam sumber informasi tersebut diterapkan agar dapat meningkatkan rigor penelitian yakni kredibilitas yang mengakibatkan temuan penelitian kualitatif bersifat otentik dan memiliki interpretasi yang dapat dipertanggung jawabkan.<sup>15</sup> Untuk itu, digunakanlah tipe triangulasi data berupa teori, di mana pada satu fenomena serupa diterapkan berbagai macam tinjauan teori untuk mendukung keabsahan hasil penelitian yang diperoleh. Dalam hal ini, fenomena isu literasi membaca ditinjau dari sisi teori kebijakan, kepemimpinan dan kurikulum agar kajian penelitian terhindar dari subjektifitas peneliti ataupun salah satu teori saja.

Analisis data kali ini melalui tahap reduksi data yakni pemilihan, pemusatan pembahasan, pengabstraksian dari keseluruhan *grand data* menuju pada beberapa data terpilih yang dibutuhkan. Selanjutnya penyajian data melalui tipe induktif, di mana paper ini berangkat dari fakta-fakta *gap theory* dengan realita yang ada menuju pada hal yang bersifat umum.<sup>16</sup> Dan tahap terakhir menarik kesimpulan dengan mengutarakan kesimpulan dari data-data yang diperoleh.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kajian Kebijakan Pendidikan

Kebijakan dimaknai sebagai kemahiran, kepandaian, kebijaksanaan. Selain itu kebijakan juga dapat diartikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi dan sebagainya. Hal ini sebagai wujud dari cita-

---

<sup>14</sup> Khilmiyah, p. 113.

<sup>15</sup> Haris Hardiansyah, 'Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial', Jakarta: Salemba Humanika, 2010, pp. 194–95.

<sup>16</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2* (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), p. 47.



cita, tujuan atau prinsip yang dipilih.<sup>17</sup> Kata kebijakan tidak luput dari berbagai perbedaan definisi yang berlaku di tiap negara bahkan konteks yang mengelilinginya. Kebijakan ketika dikaitkan dengan pendidikan menurut Ramdhani yang dikutip oleh Murni Yanto berartikan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat pada waktu kurun tertentu.<sup>18</sup>

Dalam formulasi kebijakan menuntut adanya karakteristik berupa (1) memiliki tujuan yang terarah terhadap kontribusi dalam pendidikan (2) suatu kebijakan pendidikan harus memiliki aspek legal formal yang sesuai dengan syarat konstutisional (3) memiliki konsep operasional yang jelas agar dapat diimplementasikan. Konsep operasional ditandai dengan dibuatnya kebijakan pendidikan oleh pihak berwenang dalam aspek jabatan dan keahlian, terbuka akan evaluasi dan memiliki sistematika yang baik sehingga jauh dari kerapuhan apabila serangkaian faktor hilang dan berbenturan santu sama lain.<sup>19</sup> Kebijakan pendidikan yang efektif tidak akan menimbulkan kesan pragmatis apalagi diskriminatif bagi masyarakat yang dituju, justru sebaliknya masyarakat akan merasa diuntungkan dan dimudahkan dengan keberadaannya.<sup>20</sup>

Pijakan dasar suatu kebijakan pendidikan dituntut untuk universal dan jauh dari subjektifitas. Di Indonesia, Undang-Undang

---

<sup>17</sup> W. T. Arwildayanto, Suling, A. & Sumar, *Analisis Kebijakan Pendidikan: Kajian Teoretis, Eksploratif, Dan Aplikatif., Sereal Untuk* (Bandung: Cendekia Press, 2018), LI, p. 2.

<sup>18</sup> Murni Yanto and Irwan Fathurrochman, 'Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 7.3 (2019), 123 (p. 124) <<https://doi.org/10.29210/138700>>.

<sup>19</sup> Ahmad Rusdiana, *Kebijakan Pendidikan Dari Filosofi Ke Implementasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), p. 38.

<sup>20</sup> Nurkolis Nurkolis and Dwi Sulisworo, 'School Effectiveness Policy in the Context of Education Decentralization', *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12.2 (2018), 244 (p. 22) <<https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7728>>.

Republik Indonesia no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjadi dasar utama kebijakan pendidikan dibentuk. Pemenuhan dasar kebijakan pendidikan ini nantinya akan mengantarkan pada tujuan masyarakat, politik dan ekonomi yang berpengaruh langsung di tiap tahapan implementasi kebijakan pendidikan.<sup>21</sup>

Dibuatnya kebijakan pendidikan akan berdampak pada perannya sebagai rujukan utama bagi para anggota sebuah lembaga dalam berperilaku. Kebijakan pendidikan seyogyanya akan selalu bersifat solutif dan proaktif berbeda dengan sifat yang melekat pada aturan ataupun hukum.<sup>22</sup> Sehingga dalam prakteknya kebijakan pendidikan menjadi begitu adaptif dan interpretatif karena prinsipnya yang begitu dinamis tanpa harus menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Dalam lingkup pendidikan, kebijakan berperan penting dalam menyukseskan segala peran di tengah proses pendidikan berlangsung, baik dalam ranah pemerintah maupun di masyarakat.

Proses perumusan kebijakan menurut para ahli beragam. Namun beberapa ahli secara sederhana menyimpulkan proses perumusan melalui 4 tahapan ini yakni identifikasi masalah, perumusan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.<sup>23</sup> Adanya suatu masalah menjadi latar belakang lahirnya sebuah perumusan kebijakan. Permasalahan timbul ketika terdapat distansi antara cita-cita dan dunia nyata.<sup>24</sup> Tahun 2017, sebuah penelitian menyatakan bahwa mayoritas permasalahan pendidikan di Indonesia berputar pada masalah

---

<sup>21</sup> Mujianto Solichin, 'Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Peran Birokrasi', *Studi Islam*, 6.1978-306X (2015), 148–78 (p. 155).

<sup>22</sup> Ioana DÂRJAN and Mihaela TOMIȚĂ, 'Proactive Strategies for Efficient Discipline Policy', *Jurnalul Practicilor Comunitare Pozitive*, XIV.2 (2014), 28–36 (p. 31).

<sup>23</sup> Peter Scott, 'Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions', *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, 2020, p. 1 <<https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1>>.

<sup>24</sup> Arif Rohman, *Kebijakan Pendidikan Analisis Dinamika Formulasi Dan Implementasi*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), pp. 86–87.

kurikulum pendidikan, biaya pendidikan, tujuan pendidikan ujian nasional dan fasilitas pendidikan.<sup>25</sup> Maka kebijakan-kebijakan yang lahir tidak lain ingin menjawab persoalan tersebut.

Perumusan kebijakan berpacu pada pendekatan kebijakan mana yang hendak diterapkan. Klasifikasi pendekatan kebijakan ditentukan dari ide awal munculnya sebuah permasalahan, adapun macamnya adalah sebagai berikut: (1) *social demand approach*, pendekatan kebijakan yang berdasar pada aspirasi, tuntutan atau aneka kepentingan masyarakat. Tidak hanya merespon keinginan masyarakat luas namun juga tuntutan masyarakat atas pasca diimplementasikannya suatu kebijakan. (2) *Man-power approach*, pendekatan ini tidak merespon apa yang dibutuhkan atau diminta masyarakat. Kebijakan ini timbul dari pemikiran rasional dan visioner dari pemangku jabatan. Pendekatan ini memastikan ketersediaan dan pemeliharaan yang teratur dan memadai dari sumber daya manusia yang relevan di semua sektor di setiap saat dengan memastikan bahwa organisasi menjamin ketersediaan orang yang tepat, di nomor yang tepat, di tempat yang tepat, dan di waktu yang tepat.<sup>26</sup>

Selain pendekatan, pada proses perumusan kebijakan juga dibutuhkan teori-teori kebijakan sebagai elemen penting dalam sinergitas bangunan kebijakan. Di antaranya: (1) Teori radikal, yang menyerahkan kuasa pembentukan kebijakan kepada kelembagaan di daerah lokal. Hal ini dikarenakan tiap daerah lokal memiliki karakteristik yang berbeda alias plural, sehingga tidak bisa pemerintah menetapkan kebijakan universal untuk setiap daerah. (2) Teori advokasi, berbanding terbalik dengan teori radikal sebelumnya bahwa teori advokasi meyakini perbedaan karakteristik antara lembaga, daerah dan yang lainnya hanyalah hasil dari pengamatan empirik saja. Sebaliknya, pemerintah tidak perlu menghiraukan dan justru membangun kebijakan universal lagi rasional untuk diterapkan secara nasional. (3) Teori transaktif, teori

---

<sup>25</sup> Agnes Sukasni and Hady Efendy, 'The Problematic of Education System in Indonesia and Reform Agenda', *International Journal of Education*, 9.3 (2017), 183 (pp. 186–88) <<https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11705>>.

<sup>26</sup> Simon Adekunle, 'Conceptual Approach to Manpower Planning in Organizations', *Journal of Management and Corporate Governance*, Vol6.Num1 (2014), p. 51.

jalan tengah antara radikal dan advokasi. Menyusun kebijakan secara transaktif mewajibkan adanya diskusi dari seluruh pihak terkait. Semakin banyak keikutsertaan pihak maka semakin efektif pula sebuah kebijakan. Pemerintah sebagai lembaga otoritatif legalisasi kebijakan dan masyarakat sebagai tim ahli di lapangan yang sumbangsih idenya sangat diperlukan. (4) Teori sipnotik, atau dikenal dengan teori sistem. Dalam prosesnya, teori ini berpusat pada tim ahli secara perseorangan atau kelompok, sedangkan masyarakat hanya memiliki andil sedikit yang sifatnya *ceremonial* saja.<sup>27</sup> (5) Teori Incremental, bercirikan dengan suatu kebijakan dengan jangka waktu pendek. Suatu permasalahan di masyarakat selalu diklaim temporer alias dapat berubah sewaktu-waktu sehingga sejatinya tidak ada kebijakan yang dapat berlaku lama. Terlebih jika permasalahan yang dihadapi oleh personalia pendidikan, di mana alur permasalahan cenderung arbitrer dan tumpang tindih.<sup>28</sup>

Suatu pembentukan kebijakan pendidikan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni (1) Rancangan kebijakan (2) *Stakeholder* dan keterlibatan mereka (3) Institusi dan konteks sekitar dan (4) Strategi implementasi.<sup>29</sup> Keempat faktor tersebut menentukan keberhasilan suatu kebijakan dalam perspektif praktis. Rancangan kebijakan adalah cara di mana suatu kebijakan dibahas dan dibingkai logika yang diindikasikan antara masalah kebijakan dan solusi yang diberikan, serta kelayakan yang sangat menentukan apakah dan bagaimana suatu kebijakan dapat diberlakukan. Sementara sebuah kebijakan dapat bereaksi terhadap kebutuhan atau persepsi kebutuhan yang perlu diuraikan secara jelas untuk mempromosikan formulasi, legitimasi, dan pelaksanaan solusi. Kejelasan tujuan kebijakan dan prioritasnya dalam undang-undang kebijakan berdampak pada tingkat operasional lembaga

---

<sup>27</sup> Djuni Prihatin, *Aplikasi Teori Perencanaan: Dari Konsep Ke Realita* (Yogyakarta: Buana Grafika, 2019), pp. 162–63.

<sup>28</sup> Harry Fajar Maulana and others, 'Diskursus Kebijakan Publik Model Incremental', *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 3.1 (2018), 1–13 (p. 2) <<https://doi.org/10.35326/kybernan.v3i1.330>>.

<sup>29</sup> Debela Tezera, 'Factors for the Successful Implementation of Policies', *Merit Research Journals of Education and Review*, 7.8 (2019), 92–95 (p. 93) <<https://doi.org/10.5281/zenodo.3382780>>.

pelaksana. Lebih jauh, berbagai aktor mungkin memiliki interpretasi yang jauh tentang tujuan kebijakan.

Stakeholder pembentukan kebijakan meliputi individu dan organisasi yang menerapkan strategi pendidikan untuk menjadikannya pusat proses implementasi baik karena fitur mereka sendiri maupun karena hubungannya dengan faktor penentu lainnya seperti aktor politik, ahli instruksional atau insinyur, di antara aktor tersebut berikut inilah yang berkecimpung langsung dalam kependidikan: (1) pendidik, administrator, ilmuwan dan sarjana; (2) ahli ekonomi dan keuangan: biaya dan kemampuan pendanaan, efektivitas dan produktivitas investasi dalam pendidikan, ekonomi dan ketenagakerjaan yang meliputi tujuan instruksional; (3) peneliti: seperti penelitian terintegrasi yang harus dicapai. 4) administrator: seperti prosedur, tugas, dan organisasi struktur administrasi; (5) perencana: visi sistemik industri pendidikan secara keseluruhan; (6) pejabat publik senior, menteri pendidikan/organisasi pendidikan besar, organisasi pendidikan lainnya, lembaga pemerintah dan antar pemerintah dan pelaku resmi, pemangku kepentingan, dan politik.<sup>30</sup>

Pengaturan kelembagaan terdiri dari kendala sosial formal dan informal yang mengatur proses pelaksanaan dalam sistem pendidikan tertentu. Kebijakan lain yang berlaku di bidang pendidikan dan sektor lainnya juga perlu diperhatikan karena dapat memfasilitasi atau menghambat proses implementasi suatu kebijakan. Sementara itu, strategi implementasi mengacu pada rencana operasional yang menjadi pedoman dalam proses pelaksanaan kebijakan. Senada dengan hal itu Frank menegaskan bahwa pemisahan yang jelas antara pembentukan kebijakan dari implementasi kebijakan dengan model yang sejajar akan melahirkan enam faktor kriteria untuk implementasi kebijakan yang efektif: (1) Tujuan kebijakan jelas dan konsisten (2) Program ini didasarkan pada teori kausal yang valid; (3) proses implementasi terstruktur secara memadai; (4) Pejabat pelaksana berkomitmen untuk

---

<sup>30</sup> Yaro Ibrahim, Rozita Arshad, and Dani Salleh, 'Stakeholder Perceptions of Secondary Education Quality in Sokoto State, Nigeria', *Quality Assurance in Education*, 25.2 (2017), 248–67 (p. 254) <<https://doi.org/10.1108/QAE-04-2016-0021>>.

tujuan program; (5) Kelompok kepentingan dan penguasa (eksekutif dan legislatif) mendukung; (6) Tidak ada perubahan yang merugikan dalam kondisi kerangka sosial ekonomi.

Jika indikasi di atas masih terkesan sulit ditentukan, maka dapat dialihkan pada tahapan evaluasi yang membuktikan bahwa implementasi kebijakan telah mencapai nilai inovatif yang dirancang untuk meningkatkan prestasi siswa berwawasan teknis, berhasil melahirkan perubahan dalam struktur sekolah tradisional, sebuah kebijakan harus dapat dikelola dan layak untuk guru secara menyeluruh, pelaksanaan upaya perubahan yang berhasil harus bersifat organik daripada birokratis.<sup>31</sup>

## 2. Kajian Kepemimpinan Transformatif

Definisi istilah kepemimpinan begitu beragam di masing-masing benak ahli. Ada yang mengatakan kepemimpinan merupakan seni dan ilmu untuk mempengaruhi orang agar bertindak sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin. Dikatakan seni karena pemimpin menerapkan teorinya berdasarkan situasi yang mengelilingi. Dan dikatakan ilmu karena kepemimpinan dapat dipelajari sebagai bangunan keilmuan.<sup>32</sup> Kepemimpinan secara umum tidak dikhususkan pada jabatan fungsional tertentu dan justru kehadirannya akan selalu ada pada tiap individu. Setiap kali seseorang memimpin dirinya dan orang lain, berhasil mentransmisikan idenya menjadi tujuan bersama tanpa ada paksaan maka disitulah proses kepemimpinan sedang berlangsung. Oleh karenanya tidak ada definisi secara pasti dan paten bagi kepemimpinan.

---

<sup>31</sup> Peter Serdyukov, 'Innovation in Education: What Works, What Doesn't, and What to Do about It?', *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10.1 (2017), 4–33 (p. 27) <<https://doi.org/10.1108/jrit-10-2016-0007>>.

<sup>32</sup> S Suwanto, 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Entrepreneurship', *JALIE; Journal of Applied Linguistics and Islamic ...*, 22.2 (2019), p. 216 <<https://ejournal.inkafa.ac.id/index.php/jalie-inkafa/article/view/137>>.

Term kepemimpinan akan selalu bergulir dan menjadi topik hangat setiap kali zaman bergulir.<sup>33</sup>

Namun begitu kepemimpinan dalam pendidikan berkaitan erat dengan jabatan fungsional personal, yang tidak semua orang dapat mendudukinya. Secara sistematis kepemimpinan pendidikan adalah ketika seorang pemimpin mampu mengajak bawahannya untuk mencapai tujuan kelembagaan bahkan kalau perlu memaksa selama itu demi kebaikan bersama.<sup>34</sup> Salah satu bentuk kepemimpinan pendidikan adalah kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan menempati titik krusial, ekstrimnya dapat dikatakan sukses tidaknya sebuah sekolah tergantung pada komponen kepala sekolah.<sup>35</sup>

Kepemimpinan transformatif menurut Burns sebagaimana yang dikutip Syadzili dalam jurnalnya bahwa seseorang yang mampu merangsang dan menginspirasi pengikutnya baik dalam hal yang tidak biasa atau berkenaan dengan kapasitas kepemimpinannya sendiri.<sup>36</sup> Bagi kepemimpinan transformatif, penghargaan tertinggi bagi rekan kerja atau bawahannya bukan dengan cara memberikan *reward* yang sifatnya tidak berkembang dan hanya menguntungkan sesaat. *Reward* tertinggi adalah ketika rekan kerja atau bawahannya mampu tumbuh bersama melalui pengembangan *skill* sebagaimana pertumbuhan suatu kepemimpinan mampu meraih tujuan yang diinginkan. Ujung tombaknya, antara pemimpin dan bawahan akan terjalin sebuah ikatan

---

<sup>33</sup> Nor Fithriah, 'KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PESANTREN (Studi Kewibawaan Pada Pondok Pesantren Salafiyah, Modern, Dan Kombinasi)', *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 12.1 (2018), 13 (p. 16) <<https://doi.org/10.35931/aq.v0i0.17>>.

<sup>34</sup> Seokarto Indra Fachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Offset Printing, 1983), p. 23.

<sup>35</sup> Ushansyah Ushansyah, 'Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam', *Ittihad*, 14.26 (2016), p. 56 <<https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i26.872>>.

<sup>36</sup> Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, 'Polarisasi Tahapan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam', *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2019), 55–81 (p. 62) <<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.498>>.

transformasi tanpa ikatan hutang budi untuk menghadapi persaingan global tanpa dibatasi kebudayaan maupun politik.

Berdasarkan hal itu, sebuah kepemimpinan transformasional tercirikan melalui dua hal, yakni menyadarkan semua pihak untuk berkembang demi upaya produktifitas organisasi dan menumbuhkan *sense of belonging* pada tiap individu dalam menjaga keutuhan suatu lembaga ataupun organisasi.<sup>37</sup> Karakteristik pemimpin transformasional adalah visioner, dimana pandangan visi misinya telah jauh ke depan untuk jangka waktu yang panjang. Berdiri sebagai katalisator bagi sekelilingnya, memunculkan pertumbuhan di tengah perubahan. Perubahan tanpa pertumbuhan individu adalah hal yang dihindari karena pemimpin transformasional menyetarakan kepentingan produktivitas pribadi dan organisasi.<sup>38</sup>

Kepemimpinan transformasional memiliki gaya kepemimpinan yang khas dan tidak dimiliki oleh kepemimpinan sebelumnya. Jika sebelumnya kepemimpinan selalu dimaknai sebagian/parsial proses maka kepemimpinan transformatif memiliki ide dan gagasan yang menyeluruh baik secara individu maupun kelembagaan, hal itu dibuktikan melalui empat dimensi berikut:

a. *Idealized Influence*

Karisma atau pengaruh yang ideal menggambarkan para pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat dan yang ingin ditiru oleh para pengikut. Para pemimpin ini memiliki standar yang sangat tinggi baik dari segi perilaku, prinsip moral dan nilai etika. Mereka juga memberikan visi dan misi yang jelas untuk organisasi mereka. Dan pada gilirannya, mereka akan mendapatkan gelar yang tinggi, dihormati dan dipercaya oleh para pengikutnya.

b. *Inspirational Motivation*

---

<sup>37</sup> Veithzaal Rival And Sylviana Murni, *Education Analisis Teori Dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 58AD), pp. 292–93.

<sup>38</sup> Chaerul Rofiq, 'Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah', *Jurnal Penelitian Agama*, 20.2 (2019), 203–26 (p. 210) <<https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226>>.



Faktor ini mengartikulasikan pentingnya pemimpin mengkomunikasikan harapan yang tinggi dengan para pengikutnya. Menginspirasi dan memotivasi mereka dengan memberikan makna dan tantangan sehingga para pengikutnya bekerja untuk mengembangkan visi bersama dalam organisasi. Perilaku pemimpin ini akan semakin kuat apabila telah mampu membangun rasa percaya diri, dihargai, *positive thinking* pada para pengikutnya

c. *Intellectual Stimulation*

Dimensi ini akan terbentuk apabila seorang pemimpin tengah menuntut pengikutnya untuk berlaku kreatif dan inovatif. Secara tidak langsung para pengikut akan terstimulus mengembangkan pribadinya dan semakin ahli dalam bidangnya

d. *Individual Consideration*

Pemimpin transformatif adakalanya mendekati dan memandang pengikutnya secara personal. Menempatkan pengikutnya pada posisi sesama individu manusia, sehingga pemimpin akan tidak segan untuk mendengarkan keluh kesah pengikut dan memberikan motivasi bagi mereka. Tidak hanya itu pemimpin transformatif akan menanamkan visi misi kelembagaan melalui pendekatan individu, karena pendekatan ini akan memupuk rasa percaya diri dan tanggung jawab lebih ketika pengikut merasa menjadi salah satu penentu keberlangsungan suatu lembaga.<sup>39</sup>

### 3. Pengembangan Kebijakan dan Kepemimpinan PAI di Madrasah

a. Historisitas Madrasah

Indonesia dalam menerapkan kebijakan pendidikan agama Islam mengalami tahapan berangsur-angsur. Di masa awal, pendidikan agama Islam bahkan hanya berputar pada ranah aktifitas sosial masyarakat seperti jalur perdagangan, perkawinan,

---

<sup>39</sup> Paul L. Flemming and Barbara E. Flemming, 'The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The Prerequisites for Sustainable Performance in Public and Private Sectors Organizations', *Business and Management Studies*, 3.3 (2017), 55 (pp. 58–59) <<https://doi.org/10.11114/bms.v3i1.2255>>.

dakwah secara langsung dan semacamnya.<sup>40</sup> Hingga tiba ketika masa penjajahan di Indonesia, pendidikan agama Islam lebih terpusat pada organisasi keagamaan yang telah dibentuk oleh tokoh-tokoh Islam di masing-masing teritorialnya.<sup>41</sup> Hal ini kemudian berlanjut pada tatanan kelembagaan berupa pesantren, masjid atau sekedar taklim-taklim keagamaan. Baru kemudian ketika penjajah semakin mendesak keberadaan agama Islam, akhirnya umat Islam menjadi tercerai berai. Setelah kemerdekaan dicapai, pendidikan agama Islam mulai kembali dibangun melalui jalur formal dengan pembentukan Kementrian Agama di ranah pemerintah.

KEMENAG kemudian bersama dengan Departemen Agama (DEPAG) mendirikan madrasah, tujuannya untuk mendirikan sebuah panutan bagi sekolah swasta dalam memberikan pendidikan agama Islam pada peserta didik. Tidak tanggung-tanggung, DEPAG bahkan memberikan anggaran khusus bagi madrasah dalam kaitannya pada *pilot plan* pengajaran pendidikan agama Islam, hal ini dapat dilihat peraturan Menteri Agama nomer 1 tahun 1946. Implikasinya, pendirian madrasah dan pesantren di Indonesia yang mayoritas muslim nyatanya diterima dengan hangat, madrasah menjamur begitu pula anggaran yang membengkak. DEPAG mengalami kesulitan untuk itu sehingga lembaga pendidikan madrasah di negrikan menjadi madrasah negeri. Kebijakan itu kemudian menuntut adanya akreditasi kurikulum, kelembagaan, administrasi sekolah, ketenagaan, murid serta sarana prasarana guna meningkatkan mutu pendidikan agama Islam. Madrasah sebagai wajah sekolah Islam yang memiliki mutu terbaik kemudian dijadikan sebagai madrasah model oleh DEPAG.

Madrasah pada orde lama belum mengalami kenaikan secara signifikan, meski ia hadir untuk menjembatani pesantren dan

---

<sup>40</sup> Faisal Mubarak, 'Perkembangan Kebijakan Pendidikan Islam Indonesia', *Jurnal Ta'lim Muta'allim*, 4.8 (2015), 8 (p. 226) <<https://doi.org/10.18592/tm.v4i8.513>>.

<sup>41</sup> Muhammad Sabarudin, 'Pola Dan Kebijakan Pendidikan Islam Masa Awal Dan Sebelum Kemerdekaan', *Jurnal Tarbiya UIN SGD*, 1 Nomor 1.1 (2015), 139–74 (p. 172) <[http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jurnal-tarbiya/article/view/141/pdf\\_7](http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jurnal-tarbiya/article/view/141/pdf_7)>.

sekolah umum namun pada masa ini DEPAG lebih terfokus untuk mempejuangkan pengajaran agama Islam di seluruh lembaga pendidikan sembari memajukan madrasah itu sendiri.<sup>42</sup> Baru kemudian ketika Indonesia masuk masa orde baru, madrasah mulai memiliki kesempatan untuk berkembang. Hal ini dikarenakan terbentuknya Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 Menteri, yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 037/U/1975, Menteri Agama No. 6 Tahun 1975, dan Menteri dalam Negeri No. 36 Tahun 1975 tentang “Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah” dan SK Bersama Dua Menteri, yaitu: Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0299/U/1984 dan Menteri Agama No. 45 Tahun 1984 “Tentang Peraturan Pembakuan Kurikulum Sekolah Umum dan Madrasah”. Di era ini, madrasah mulai bermunculan di daerah pelosok Indonesia, meski belum sepenuhnya dihargai namun madrasah sedikit demi sedikit memiliki kekuasaan lokal dalam mengatur regulasi madrasah.<sup>43</sup>

Memasuki era reformasi, madrasah mengalami rekonstruksi besar melalui pergantian Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 tahun 1989 menjadi Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003. Amanah dalam sistem undang-undang terbaru membawa madrasah sah secara legal-formal sebagai salah satu lembaga pencerdas bangsa dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan pendidikan agama Islam di Indonesia. Namun begitu masih ditemukan sistem pendidikan madrasah yang serupa dengan pesantren. Di pagi hari peserta didik bersekolah di sekolah umum lalu kemudian belajar pelajaran madrasah di sore hari tidak ubahnya seperti santri kalong yang bersekolah umum di pagi hari dan malam hari bermalam di pesantren.

---

<sup>42</sup> Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*, Terj. Karel A. Steenbrink Dan Abdurrahman (Jakarta: Darma Aksara Perkasa, 1994), p. 88 <<http://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/metadata-2767.pdf>>.

<sup>43</sup> Umar Umar, ‘Kebijakan Pengembangan Madrasah; Sebuah Wacana Strategi Reposisi’, *Jurnal Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, 7.2 (2020), 125–49 (pp. 133–34) <<https://doi.org/10.47435/al-qalam.v7i2.197>>.

b. Sistem Pendidikan dan Pengajaran di Madrasah

Muhaimin dikutip Tauhedi menjelaskan bahwa empat dasar utama alasan madrasah didirikan dan nantinya akan menjadi *pilot plan* dalam kelembagaannya adalah (1) realisasi pembaruan pendidikan Islam (2) penyempurnaan pendidikan pesantren memperoleh kesempatan yang sama halnya dengan sekolah umum (3) Keinginan mengenyam ilmu umum yang diadopsi dari Barat (4) upaya integratif antara sistem pendidikan pesantren dan umum.<sup>44</sup> Empat klaim tersebut membawa kebijakan sentralisasi pada madrasah yang diampu oleh KEMENAG. Namun dalam perjalanannya justru madrasahlah yang menganut desentralisasi dengan sikap responsif terhadap masukan eksternal masrakat. Akibatnya madrasah memiliki ketidak seimbangan antara idealisme dan praktis kelembagaan. Sebagian madrasah tetap dapat mempertahankan ciri khas keagamaan madrasah dan sebagian yang lain tidak.

Kurikulum madrasah seperti halnya kurikulum pada umumnya yakni rencana program pendidikan atau pengajaran yang akan diberikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>45</sup> Kurikulum pendidika bersifat statis, artinya keberadaan kurikulum harus berubah sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan lingkungan, agar nantinya menghasilkan lulusan yang cerdas dan bermoral.

Bukan hal yang tabu bahwa kurikulum madrasah terkesan mentah atau setengah-setengah sehingga dibutuhkan perubahan kurikulum menjadi lebih terintegrasi agar antara idealitas kurikulum sejalan dengan kemampuan perangkat operasional. Dengan demikian kepala sekolah selaku pimpinan madrasah harus mengadakan kurikulum integratif pada komponen-komponen sekolah berikut ini: *Pertama*, dilakukan peningkatan mutu guru melalui kepribadian, penguasaan metode, frekuensi serta intensitas

---

<sup>44</sup> Tauhedi, p. 254.

<sup>45</sup> Sharon Campbel, 'Education and Curriculum Reform: The Impact They Have On Learning', *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3.2 (2020), 1074–82 (p. 1074) <<https://doi.org/10.33258/birle.v3i2.1036>>.

interaksi dengan murid dan penampilan guru. *Kedua*, Kontinuitas pembelajaran PAI. Yakni menghindari adanya keterulangan materi. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam selayaknya tidak hanya mengedepankan ciri formal dalam kurikulum saja. Namun, setidaknya ada tiga program utama yang perlu diaplikasikan, (1) program Mafikkib dengan nuansa Islam, program ini secara simple dapat dikatakan sebagai islamisasi ilmu dan menjauhi dikotomisasi ilmu agama dan umum (2) program pelajaran agama dengan nuansa ilmu pengetahuan dan teknologi, yakni membawa madrasah pada kemajuan zaman dengan menerapkan beberapa teori pendidikan dalam pengajaran (3) penciptaan suasana keagamaan di madrasah, hal ini berkaitan dengan beragam aspek lain seperti pembiasaan kegiatan agamis di lingkungan sekolah, busana muslim pendidik dan peserta didik hingga pembentukan infrastruktur sekolah yang memisahkan fasilitas laki-laki dan perempuan dan lain sebagainya. *Ketiga*, Metode Pembelajaran Pendidikan Agama Islam yang harus keluar dari belenggu teknis menuju ranah pedagogis profesionalis. Mulai diterapkan metode pembelajaran berbasis teknologi menyesuaikan materi ajar yang sedang ditempuh. *Keempat*, evaluasi pembelajaran pendidikan agama islam untuk menemukan kelemahan-kelemahan dari kebijakan privat atau mikro sehingga mampu membangun kebijakan pendidikan publik yang lebih efektif.<sup>46</sup>

c. Kebijakan Kepemimpinan dalam Pengembangan Mutu Madrasah

Dalam mengembangkan mutu madrasah, salah satu upaya yang paling signifikan adalah memberikan sebuah pengembangan kebijakan melalui pemimpin madrasah. Ketika pemimpin madrasah atau kepala sekolah menggunakan pola-pola interaksi kepemimpinan dimungkinkan dapat mengidentifikasi dengan mudah masalah apa yang tengah dihadapi dan atau bahkan dapat secara visioner memperkirakan masalah-masalah di kemudian hari. Tercatat beberapa pola interaksi pimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah yang bervisi kuat. Visi kelembagaan ini secara otomatis akan dibicarakan kepala sekolah secara tidak

---

<sup>46</sup> Tauhedi, pp. 257–60.

langsung melalui beberapa kesempatannya ketika bertukar pendapat di tengah diskusi ataupun rapat. Kepala sekolah yang bervisi kuat pastilah ia berfikir jauh ke depan tentang bagaimana *output* sekolah nantinya dan hal-hal responsif lainnya

- 2) Melakukan kerjasama yang baik dalam hal pengembangan kurikulum dan pembelajaran demi kenyamanan guru dan peserta didik.
- 3) Selalu mendorong guru untuk melakukan perbaikan baik secara intern ataupun ekstern. Pendekatan yang dilakukan lebih kepada diskusi dan bukan secara otoriter.
- 4) Meningkatkan profesionalisme, keahlian dan skill guru dengan memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan
- 5) Menuntut inovasi bawahan tanpa melupakan karakteristik kelembagaan agar terciptanya lingkungan pendidikan yang dinamis lagi dialektis.<sup>47</sup>

Setelah dilakukannya pengembangan mutu madrasah, maka dapat ditentukan apakah perubahan tersebut telah membawa lembaga pada ciri-ciri madrasah unggul, yaitu (1) Prestasi akademik dan non akademik di atas rata-rata sekolah di daerahnya (2) Sarana prasarana yang memadai bahkan lebih (3) Sistem belajar lebih baik ditandai dengan waktu belajar yang panjang dan efektif (4) Seleksi peserta didik yang selektif dengan mempertimbangan mutu (5) animo masyarakat begitu banyak dibuktikan dengan jumlah pendaftar di tahun ajaran baru (6) Biaya sekolah cenderung lebih tinggi dibanding sekolah-sekolah sekitarnya.<sup>48</sup>

#### 4. Literasi Membaca

Pada masa awal, literasi dimaknai sebagai kemampuan menggunakan bahasa dan gambar dalam bentuk beragam untuk membaca, menulis, mendengarkan, berbicara, melihat, menyajikan

---

<sup>47</sup> Syaiful Anwar, 'Pengembangan Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Di Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kota Bandar Lampung', *Jurnal Studi Keislaman*, 14.2 (2014), 455–90 (pp. 484–85).

<sup>48</sup> Kafrawi, p. 84.

ataupun berpikir kritis tentang beragam ide.<sup>49</sup> Baru kemudian pada abad akhir, literasi didefinisikan lebih meluas dengan suatu budaya yang erat dan situasi dan ptaktek sosial.<sup>50</sup> Konsepsi literasi dipahami secara futuri yang kemampuan mengolah informasi jauh di atas kemampuan pada umumnya. Tidak hanya itu ruang lingkup literasi tidak hanya pada bidang pendidikan melainkan ekonimi, matematika, sains, sosial dan lain sebagainya.

Literasi jangan disalah pahami sekedar kemampuan baca tulis. Lebih dari itu, literasi adalah mengenai kemampuan individu untuk memaksimalkan segenap potensi dan skill yang dimiliki dalam kehidupannya. UNESCO sendiri memaknai literasi dengan seperangkat ketrampilan kognitif yang terlepas dari konteks dimana konteks tersebut berasal. Dengan literasi, pemberdayaan dan peningkatan kualitas individu, keluarga dan masyarakat secara bersamaan.<sup>51</sup>

## 5. Gerakan Literasi Sekolah (GLS)

Indonesia melalui Gerakan literasi Sekolah (GLS) berupaya meraih inti kemampuan dan modal utama bagigenerasi muda untuk bergumul dengan tantangan di masa depan. GLS membawa visi utamanya yakni proses kemampuan mengakses, memahami, menggunakan sesuatu secara cerdas melalui beragam aktifitas seperti membaca, melihat, menulis, menyimak, dan berbicara atau berkomunikasi.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Yunus Abidin Tita Mulyati Dkk, *PEMBELAJARAN LITARASI Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, Dan Menulis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), p. 1.

<sup>50</sup> Dkk, p. 2.

<sup>51</sup> Syifa Nabila Hasbi, *Teras Literasi* (Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020), p. 65

<[https://books.google.co.id/books?id=WqraDwAAQBAJ&dq=literasi+adalah&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.id/books?id=WqraDwAAQBAJ&dq=literasi+adalah&source=gbs_navlinks_s)>.

<sup>52</sup> Direktorat PSMA, *Gerakan Literasi Sekolah, Upaya Menumbuhkan Budaya Literasi Di Sekolah, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016), p. 10 <[https://psma.kemdikbud.go.id/index/news\\_detail.php?id=NjY5](https://psma.kemdikbud.go.id/index/news_detail.php?id=NjY5)>.

GLS merupakan suatu usaha bersifat pasrtisipatif karena melibatkan banyak pihak bahkan *stakeholders* seperti guru, peserta didik, kepala sekolah, komite sekolah dan bahkan wali murid sertamasyarakat.<sup>53</sup> Usaha ini tidak hanya berlaku secara lokal dan temporer, harapannya GLS akan menjadi gaya hidup masyarakat secara luas dan menjadikannya syarat utama dalam berlangsungnya proses kehidupan,<sup>54</sup> itulah sebabnya mengapa elemen GLS tidak hanya guru dan peserta didik namun juga masyarakat secara kumulatif.

Pengadaan GLS di era revolusi industri 4.0 dan distrupsi ini dirasa menjadi solusi jitu untuk berdamai sekaligus berkarya di masa kini. Lee Lapira dkk sebagaimana dikutip Delipiter Lase dalam jurnalnya mengemukakan bahwa karakteristik era 4.0 ini ditandai dengan (1) peningkatan kuantitas data akibat teknologi komputasi yang mendunia (2) munculnya *artificial intelligence* dalam hal analisis maupun bisnis (3) terciptanya interaksi baru manusia dengan mesin (4) meningkat robotika dan 3D printing.<sup>55</sup>

Komponen utama GLS terangkum dalam 4M yaitu membaca, menyimak, menulis dan menyampaikan.<sup>56</sup> Empat komponen tersebut dapat didukung dengan komponen lain berupa (1) literasi usia dini, dilakukan dalam lingkup keluarga sebelum pendidikan formal (2) literasi dasar, dilaksanakan di lingkungan pendidikan formal (3) literasi perpustakaan, dikaukan dalam pendidikan formal (4) literasi media, dilakukan dalam pendidikan formal dan keluarga (5) literasi teknologi,

---

<sup>53</sup> Kemendikbud, *Desain Induk Gerakan Literasi Sains* (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Kementrian pendidikan dan Kebudayaan, 2016), pp. 7–8.

<sup>54</sup> Herwulan Irine Purnama, ‘Penguatan Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Literasi Dasar’ (Pontianak: Yudha English Gallery, 2019), p. 62 <[https://books.google.co.id/books?id=r0HHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=r0HHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>.

<sup>55</sup> Delipiter Lase, ‘Education in the Fourth Industrial Revolution Age’, *Jurnal Sundermann*, 1.1 (2019), 28–43 (p. 32) <<https://doi.org/https://doi.org/10.36588/sundermann.v1i1.18>>.

<sup>56</sup> Kemendikbud, p. 9.



dilakukan dalam lingkup pendidikan formal dan sosial (6) literasi sosial dilakukan dalam lingkup pendidikan formal dan sosial.<sup>57</sup>

## 6. Sasaran dan Target GLS

Sasaran dan target GLS berfokus pada penciptaan ekosistem sekolah dari jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah atas. Untuk membentuk suatu ekosistem sekolah yang unggul literasi dibutuhkan acuan standarisasi sebagai berikut: (1) sekolah harus ramah dan menyenangkan anak sehingga membuat warga sekolah nyaman di dalamnya (2) sekolah mengedepankan karakter empati, peduli dan menghargai sesama (3) mendaya gunakan warga sekolah untuk mampu berkomunikasi dan aktif di ranah sosial (4) mengakomodasi partisipasi warga sekolah dan masyarakat ekstern.<sup>58</sup>

## 7. Prinsip dan Tahapan Literasi Madrasah

Implementasi GLS di madrasah harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar yang menjadi salah satu hal penentu dari kesuksesan terbentuknya ekosistem literat, di antaranya adalah:<sup>59</sup> (1) perkembangan literasi di sekolah harus mudah untuk diprediksi dan membantu pembangunan strategi pembiasaan dan pembelajaran literasi yang proporsional, sesuai dengan tumbuh kembang peserta didik (2) keseimbangan ekosistem literasi yang ditandai dengan *treatment* literasi yang berbeda pada tiap peserta didik (3) pengintegrasian literasi dengan kurikulum madrasah, seluruh mata pelajaran secara simultan diberikan tanggung jawab literasi yang sama (3) pembiasaan membaca menulis di setiap waktu (4) mendukung literasi melalui upaya komunikasi. Diskusi menjadi salah satu strategi penting agar budaya literasi semakin mengakar, melalui diskusi seseorang dituntut untuk banyak membaca agar bahan diskusi menjadi syarat akan ilmu.

---

<sup>57</sup> Kemendikbud, p. 8.

<sup>58</sup> Kemendikbud, p. 34.

<sup>59</sup> Kemendikbud, pp. 11–12.

Tahapan proses pembentukan literasi di madrasah di mulai dengan pembiasaan membaca di rangkaian aktifitas lingkungan madrasah baik di luar mata pelajaran ataupun di saat istirahat sekolah. Setelah itu dilanjutkan dengan pengembangan minat baca untuk meningkatkan kemampuan literasi peserta didik, madrasah mulai memberikan tugas-tugas bebas terkait literasi seperti standar minimal bacaan anak di setiap hari. Ketika anak didik telah menemukan minat baca pada dirinya maka madrasah akan dengan mudah menggiring pelaksanaan pembelajaran dengan basis literasi.<sup>60</sup>

#### D. DISKUSI

Menyemai konsep kebijakan di atas, maka untuk dilakukannya suatu pengembangan kebijakan dan kepemimpinan transformatif di madrasah dalam menjawab isu literasi membaca di dunia pendidikan, diharuskan melalui tahapan hierarkis berikut: *Pertama*, lebih dulu ditentukan permasalahan mendasar/ *social demand* berupa tuntutan peningkatan budaya literasi membaca pada tiap satuan pendidikan. Karenanya kemudian Pemerintah secara legal formal telah membentuk kebijakan pendidikan yang bersifat publik sekaligus panduan GLS agar seluruh lembaga pendidikan mengacu padanya. Madrasah sebagai satuan pendidikan nasional tentunya memiliki tanggung jawab yang sama dengan sekolah lain untuk melestarikan budaya literasi dengan tetap mempertahankan ciri khasnya sebagai madrasah. Kepala sekolah madrasah selaku pemangku jabatan otoritatif dituntut mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi kebijakan pendidikan kelembagaan yang menjadi titik penentu dari terealisasinya GLS di madrasah, darinya akan terlahir kebijakan-kebijakan lokal yang efektif lagi efisien.

*Kedua*, Tahapan perumusan kebijakan seyogyanya dilakukan melalui teori advokasi yang menyatukan pejabat daerah serta pemangku jabatan lokal dan guru mata pelajaran. Namun begitu kepala sekolah tetap menyiapkan *plan B* jikalau pendekatan advokasi ini tidak

---

<sup>60</sup> Kemendikbud, pp. 28–30.

mendapatkan respon tanggap dari pemerintah, yakni pendekatan radikal yang berpusat pada kebijakan lokal saja. *Ketiga*, Pendekatan advokasi di atas, menuntut kepala sekolah madrasah untuk berdiskusi secara *idealized Influence* kepada pemangku jabatan dan para *stakeholder* bahwa tujuan dari perumusan kebijakan ini adalah ditumbuhkan budaya literasi bagi warga sekolah sebagaimana bunyi perundang-undangan. *Keempat*, kepala sekolah menjalin interaksi dengan guru pengajar serta staff sekolah menggunakan *inspirational motivation* agar para pengajar dan staff terinspirasi dan merasakan kepentingan dari realisasi GLS ini. *Kelima*, kepala sekolah layaknya juga melakukan *intellectual stimulation* bagi para pengajar madrasah agar kompetensi ajarnya siap diadu dengan kebijakan yang baru. Stimulus tersebut dapat berupa pelatihan pengajaran, kependidikan ataupun bahasa Arab.

*Keenam*, perubahan metode pengajaran dibutuhkan dalam rangka menyesuaikan kompetensi-kompetensi literasi pada diri siswa berupa kompetensi dalam memahami ejaan dan kosakata, berkompeten dalam memahami tanda baca dan tata bahasa, dan mampu untuk memahami teks. Ketiga kompetensi tersebut apabila dijabarkan menjadi percaya diri, lancar dan paham dalam membaca dan menulis, tertarik pada buku-buku keagamaan, menikmati bacaan dan dapat mengevaluasi dari tiap bacaan, mengetahui dan mampu membedakan antara genre fiksi dan puisi, memahami struktur dasar narasi, memahami dan menggunakan berbagai teks non fiksi, menguasai berbagai macam petunjuk membaca guna mengontrol dan mengoreksi bacaan mandiri, mampu untuk merencanakan dan menyusun draf, mampu mengedit tulisan secara mandiri, memiliki ketertarikan terhadap kata dan makna sekaligus mengembangkannya, memahami dengan baik sistem bunyi dan ejaan untuk digunakan dalam mengeja dan membaca secara akurat dan lancar menulis tangan karena terbiasa.<sup>61</sup>

*Ketujuh*, untuk menopang kompetensi tersebut dibutuhkan manajemen kurikulum holistik-integratif madrasah yang mampu bersaing. Tidak hanya sekedar membudidayakan literasi membaca di dunia madrasah secara parsial namun kurikulum integratif dalam

---

<sup>61</sup> Dkk, p. 3.

kepemimpinan madrasah transformatif harus mulai menyentuh komponen guru PAI dengan interaksi kepemimpinan transformatif, Kontinuitas pembelajaran PAI dengan menerapkan islamisasi ilmu, metode pembelajaran PAI yang tidak hanya berkuat pada ranah didaktik-metodik lagi tradisional melainkan metode profesional yang tanggap perubahan peradaban melalui budaya literasi, dan yang terakhir implementasi evaluasi pembelajaran PAI sebagai bagian dari evaluasi kebijakan pendidikan. Hal ini akan membentuk kurikulum dengan keterkaitan konsep dari berbagai sisi afektif, kognitif dan psikomotor. Karena seringkali kebijakan secara tekstual sudah diterbitkan, namun realitanya jauh dari teori, semangat batinnyah membara namun manifestasi lahiriyahnya hanya berputar pada idealisme.

*Kedelapan*, evaluasi implementasi kebijakan dan kepemimpinan dapat mulai diterapkan dengan memperhatikan indikasi-indikasinya seperti rancangan kebijakan yang masih rancu, keterlibatan *stakeholder* berupa komitmen dan loyalitas di tengah proses pemberlakuan kebijakan, strategi implementasi yang belum memadukan seluruh sektor dan elemen pendidikan dan yang terpenting belum terpenuhinya madrasah dengan ekosistem literat seperti halnya perkembangan literasi di sekolah yang belum dapat diprediksi, juga belum membantu pembangunan strategi pembiasaan dan pembelajaran literasi yang proporsional, tidak adanya keseimbangan ekosistem literasi yang ditandai dengan *treatment* literasi yang tidak dibedakan pada tiap peserta didik, nihilnya pengintegrasian literasi dengan kurikulum madrasah, sehingga tidak seluruh mata pelajaran diberikan tanggung jawab literasi yang sama, tidak atau kurangnya pembiasaan membaca menulis di setiap waktu dan upaya komunikasi yang masih kurang sebagai pendukung budaya literasi membaca di madrasah.

## E. KESIMPULAN

Pengembangan kebijakan dan kepemimpinan transformatif di madrasah menuntut adanya perumusan kebijakan secara tertib teknis. Dimulai dari menyadari asal muasal permasalahan dengan pendekatan teori kebijakan, perumusan kebijakan melalui teori advokasi yang menyatukan pejabat daerah serta pemangku jabatan lokal dan guru mata pelajaran, kepala sekolah madrasah untuk berdiskusi secara *idealized Influence* kepada pemangku jabatan dan para *stakeholder* tentang tujuan dari perumusan kebijakan ini adalah tumbuhnya budaya literasi bagi warga sekolah sebagaimana bunyi perundang-undangan, kepala sekolah menjalin interaksi dengan guru pengajar serta staff sekolah menggunakan *inspirasional motivation* agar para pengajar dan staff terinspirasi dan merasakan kepentingan dari realisasi GLS, kepala sekolah layaknya juga melakukan *intellectual stimulation* bagi para pengajar madrasah agar kompetensi ajarnya siap diadu dengan kebijakan yang baru. Stimulus tersebut dapat berupa pelatihan pengajaran, kependidikan ataupun bahasa Arab, perubahan metode pengajaran dibutuhkan dalam rangka menyesuaikan kompetensi-kompetensi literasi pada diri siswa, dibutuhkan manajemen kurikulum holistik-integratif madrasah yang mampu bersaing dan evaluasi implementasi kebijakan dan kepemimpinan.

## REFERENSI

- Abbas, Ersis Warmansyah, *Menulis Berbunga-Bunga* (Yogyakarta: Gama Media, 2008)
- Adekunle, Simon, 'Conceptual Approach to Manpower Planning in Organizations', *Journal of Management and Corporate Governance*, Vol6.Num1 (2014)
- Anwar, Syaiful, 'Pengembangan Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Di Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kota Bandar Lampung', *Jurnal Studi Keislaman*, 14.2 (2014), 455–90
- Arif, Moh., 'Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam', *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, 8.2 (2013) <<https://doi.org/10.21274/epis.2013.8.2.415-438>>

Arwildayanto, Sukung, A. & Sumar, W. T., *Analisis Kebijakan Pendidikan: Kajian Teoretis, Eksploratif, Dan Aplikatif., Sereal Untuk* (Bandung: Cendekia Press, 2018), LI

Budiharto, Triyono, Suparman, 'Literasi Sekolah Sebagai Upaya Penciptaan Masyarakat Pebelajar Yang Berdampak Pada Peningkatan Kualitas Pendidikan', *Jurnal Ilmu Sejarah, Sosial, Budaya Dan Kependidikan*, 5.1 (2018), 153–66

Campbel, Sharon, 'Education and Curriculum Reform: The Impact They Have On Learning', *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3.2 (2020), 1074–82  
<<https://doi.org/10.33258/birle.v3i2.1036>>

DÂRJAN, Ioana, and Mihaela TOMIȚĂ, 'Proactive Strategies for Efficient Discipline Policy', *Jurnalul Practicilor Comunitare Pozitive*, XIV.2 (2014), 28–36

Direktorat PSMA, *Gerakan Literasi Sekolah, Upaya Menumbuhkan Budaya Literasi Di Sekolah, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016)  
<[https://psma.kemdikbud.go.id/index/news\\_detail.php?id=NjY5](https://psma.kemdikbud.go.id/index/news_detail.php?id=NjY5)>

Djuni Prihatin, *Aplikasi Teori Perencanaan: Dari Konsep Ke Realita* (Yogyakarta: Buana Grafika, 2019)

Dkk, Yunus Abidin Tita Mulyati, *PEMBELAJARAN LITARASI Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, Dan Menulis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017)

Fachrudi, Seokarto Indra, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Offset Printing, 1983)

Fithriah, Nor, 'KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PESANTREN (Studi Kewibawaan Pada Pondok Pesantren Salafiyah, Modern, Dan Kombinasi)', *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 12.1 (2018), 13  
<<https://doi.org/10.35931/aq.v0i0.17>>

Flemming, Paul L., and Barbara E. Flemming, 'The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The

EVALUASI, 5 (1), Maret 2021, ISSN 2580-3387 (print) |

ISSN 2615-2886 (online)

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi>

DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i1.575>

Article type : Original Research Article

Prerequisites for Sustainable Performance in Public and Private Sectors Organizations', *Business and Management Studies*, 3.3 (2017), 55  
<<https://doi.org/10.11114/bms.v3i1.2255>>

Hardiansyah, Haris, 'Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial', *Jakarta: Salemba Humanika*, 2010

Hasbi, Syifa Nabila, *Teras Literasi* (Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020)  
<[https://books.google.co.id/books?id=WqraDwAAQBAJ&dq=literasi+adalah&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.id/books?id=WqraDwAAQBAJ&dq=literasi+adalah&source=gbs_navlinks_s)>

Hermiyanty, Wandira Ayu Bertin, Dewi Sinta, *Materi Pendukung Literasi Numerasi*, ed. by Luh Anik Mayan, *Journal of Chemical Information and Modeling* (Jakarta: TIM GLN Kemendikbud, 2017), viii

Herwulan Irine Purnama, 'Penguatan Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Literasi Dasar' (Pontianak: Yudha English Gallery, 2019), p. 62  
<[https://books.google.co.id/books?id=r0HHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=r0HHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

Husna, Faiqatul, 'Kepemimpinan Islami Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam', *MISYKAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah Dan Tarbiyah*, 2.2 (2017), 131  
<<https://doi.org/10.33511/misykat.v2n2.131-154>>

Ibrahim, Yaro, Rozita Arshad, and Dani Salleh, 'Stakeholder Perceptions of Secondary Education Quality in Sokoto State, Nigeria', *Quality Assurance in Education*, 25.2 (2017), 248-67  
<<https://doi.org/10.1108/QAE-04-2016-0021>>

Kafrawi, Kafrawi, 'Pendidikan Islam Dan Madrasah', *AL-LIQQO: Jurnal Pendidikan Islam*, 4.1 (2019), 72-89  
<<https://doi.org/10.46963/alliqo.v4i1.17>>

Kalida, Muhsin dan Moh. Mursyid, *Gerakan Literasi Mencerdaskan Negeri* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014)

Kebudayaan, Kementerian Pendidikan dan, *Modul Penguatan Literasi Dalam Pembelajaran* (Jakarta, 2016)

Kemendikbud, *Desain Induk Gerakan Literasi Sains* (Jakarta: Direktorat

EVALUASI, 5 (1), Maret 2021, ISSN 2580-3387 (print) |  
ISSN 2615-2886 (online)

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi>

DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i1.575>

Article type : Original Research Article

Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian pendidikan dan Kebudayaan, 2016)

Khilmiyah, Akif, 'Metode Penelitian Kualitatif', *Yogyakarta: Samudra Biru*, 2016

Lase, Delipiter, 'Education in the Fourth Industrial Revolution Age', *Jurnal Sundermann*, 1.1 (2019), 28–43 <<https://doi.org/https://doi.org/10.36588/sundermann.v1i1.18>>

Maulana, Harry Fajar, Sry Mayunita, Hastuti Hastuti, and Andy Arya Maulana Wijaya, 'Diskursus Kebijakan Publik Model Incremental', *Kybernan: Jurnal Studi Pemerintahan*, 3.1 (2018), 1–13 <<https://doi.org/10.35326/kybernan.v3i1.330>>

Mesiono, Mesiono, Mursal Aziz, and Syafaruddin Syafaruddin, 'Implementasi Kebijakan Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah Qismul'Aly Medan', *Ta'dib*, 22.2 (2019), 57 <<https://doi.org/10.31958/jt.v22i2.1450>>

Mubarak, Faisal, 'Perkembangan Kebijakan Pendidikan Islam Indonesia', *Jurnal Ta'lim Muta'allim*, 4.8 (2015), 8 <<https://doi.org/10.18592/tm.v4i8.513>>

Mujiyanto Solichin, 'Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Peran Birokrasi', *Studi Islam*, 6.1978-306X (2015), 148–78

Murni, Veithzaal Rival And Sylviana, *Education Analisis Teori Dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 58AD)

Nata, Abuddin, *Metodologi Studi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)

Nurkolis, Nurkolis, and Dwi Sulisworo, 'School Effectiveness Policy in the Context of Education Decentralization', *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12.2 (2018), 244 <<https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7728>>

Rofiq, Chaerul, 'Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah', *Jurnal Penelitian Agama*, 20.2 (2019), 203–26 <<https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226>>

Rohman, Arif, *Kebijakan Pendidikan Analisis Dinamika Formulasi Dan*



EVALUASI, 5 (1), Maret 2021, ISSN 2580-3387 (print) |

ISSN 2615-2886 (online)

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi>

DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i1.575>

Article type : Original Research Article

*Implementasi, Yogyakarta: Aswaja Pressindo* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012)

Rusdiana, Ahmad, *Kebijakan Pendidikan Dari Filosofi Ke Implementasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2015)

Sabarudin, Muhammad, 'Pola Dan Kebijakan Pendidikan Islam Masa Awal Dan Sebelum Kemerdekaan', *Jurnal Tarbiya UIN SGD*, 1 Nomor 1.1 (2015), 139–74 <[http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jurnal-tarbiya/article/view/141/pdf\\_7](http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jurnal-tarbiya/article/view/141/pdf_7)>

Scott, Peter, 'Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions', *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, 2020 <<https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1>>

Serdyukov, Peter, 'Innovation in Education: What Works, What Doesn't, and What to Do about It?', *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10.1 (2017), 4–33 <<https://doi.org/10.1108/jrit-10-2016-0007>>

Steenbrink, Karel A, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*, Terj. Karel A. Steenbrink Dan Abdurrahman (Jakarta: Darma Aksara Perkasa, 1994) <<http://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/metadata-2767.pdf>>

Sukasni, Agnes, and Hady Efendy, 'The Problematic of Education System in Indonesia and Reform Agenda', *International Journal of Education*, 9.3 (2017), 183 <<https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11705>>

Sukino, Arief, 'Kepemimpinan Transformatif Dalam Pengembangan Manajemen Madrasah Berorientasi Mutu', *An-Nidzam : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam*, 3.1 (2016), 81–100 <<https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v3i1.10>>

Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2* (Yogyakarta: Andi Offset, 2004)

Suwantoro, S, 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Entrepreneurship', *JALIE; Journal of Applied Linguistics and Islamic ...*, 22.2 (2019) <<https://ejournal.inkafa.ac.id/index.php/jalie-inkafa/article/view/137>>

Syadzili, Muhamad Fatih Rusydi, 'Polarisasi Tahapan Kepemimpinan

EVALUASI, 5 (1), Maret 2021, ISSN 2580-3387 (print) |  
ISSN 2615-2886 (online)

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi>

DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i1.575>

Article type : Original Research Article

Transformatif Pendidikan Islam', *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2019), 55–81 <<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.498>>

Tauhedi, As'ad, 'Pembaruan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Madrasah', *Tadris*, 9.2 (2014), 250–65

Tezera, Debela, 'Factors for the Successful Implementation of Policies', *Merit Research Journals of Education and Review*, 7.8 (2019), 92–95 <<https://doi.org/10.5281/zenodo.3382780>>

Umar, Umar, 'Kebijakan Pengembangan Madrasah; Sebuah Wacana Strategi Reposisi', *Jurnal Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, 7.2 (2020), 125–49 <<https://doi.org/10.47435/al-qalam.v7i2.197>>

Ushansyah, Ushansyah, 'Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam', *Ittihad*, 14.26 (2016) <<https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i26.872>>

Yanto, Murni, and Irwan Fathurrochman, 'Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 7.3 (2019), 123 <<https://doi.org/10.29210/138700>>