

MANAJEMEN BUDAYA LITERASI MELALUI KEGIATAN APEL PAGI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MANDAILING NATAL

Mursyidan Auliya Nasution¹, Sulthan Arrasyid Nasution², Ananda Fahmul Afkar³,
Ahmad Riadi⁴, Sunanto Nauli⁵, Muharnita, Azizah Rangkuti⁶, Tauhid⁷

^{1,2,3,4,5,6,7}Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Mandailing Natal

mursyidanauliyanasution@gmail.com

ABSTRACT

The low national literacy index necessitates innovative managerial re-engineering at the educational unit level to foster a competitive learning ecosystem. This study aims to analyze the management of literacy culture through the "Literacy Strengthening" program integrated into morning assembly activities at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Mandailing Natal. Utilizing a descriptive qualitative approach, data were collected through one month of participatory observation, in-depth interviews with the headmaster, teachers, and students, as well as documentation studies via the madrasah's digital platform. The data were analyzed using an interactive model comprising data reduction, display, and verification. The results indicate that the headmaster performs a strategic role as an instructional leader through a systematic management cycle, including: (1) Participatory planning aligning literacy with the institutional vision; (2) Collaborative organizing with clear role distribution among teachers and students; (3) Consistent implementation through habituation methods, book reviews, and public speaking; and (4) Reflective supervision to maintain program quality. The transformation of the morning assembly from a mere administrative routine into a space for idea articulation is proven effective in enhancing students' self-confidence, public communication skills, and critical thinking. This study concludes that strengthening literacy culture based on institutional routine activities represents a best practice in internalizing "Kurikulum Merdeka" values and the "Profil Pelajar Pancasila," while serving as an acceleration model for human resource quality within the madrasah environment.

Keywords: Educational Management, Literacy Culture, Morning Assembly, Madrasah Aliyah, Instructional Leadership.

ABSTRAK

Rendahnya indeks literasi nasional menuntut adanya rekayasa manajerial yang inovatif pada tingkat satuan pendidikan untuk membentuk ekosistem pembelajar yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen budaya literasi melalui program "Penguatan Literasi" yang terintegrasi dalam kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Mandailing Natal. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi partisipatif selama satu bulan, wawancara mendalam terhadap kepala madrasah, guru, dan siswa, serta studi dokumentasi melalui platform digital madrasah. Data dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi, penyajian, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan peran strategis sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) melalui siklus manajemen

yang sistematis, mencakup: (1) Perencanaan partisipatif yang menyelaraskan literasi dengan visi institusional; (2) Pengorganisasian kolaboratif dengan distribusi peran yang jelas antara guru dan peserta didik; (3) Pelaksanaan yang konsisten melalui metode habituasi, resensi buku, dan orasi publik; serta (4) Pengawasan reflektif untuk menjaga mutu program. Transformasi apel pagi dari sekadar rutinitas administratif menjadi ruang artikulasi ide terbukti efektif meningkatkan kepercayaan diri (*self-confidence*), keterampilan komunikasi publik, dan daya kritis siswa. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan budaya literasi berbasis kegiatan rutin institusional merupakan best practice dalam internalisasi nilai-nilai kurikulum merdeka dan Profil Pelajar Pancasila, sekaligus menjadi model akselerasi kualitas sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan, Budaya Literasi, Apel Pagi, Madrasah Aliyah, Kepemimpinan Instruksional.

A. Pendahuluan

Pendidikan di era transformasi digital menuntut penguasaan literasi yang komprehensif sebagai fondasi pengembangan sumber daya manusia yang kompetitif. Literasi tidak lagi sekadar kemampuan dasar membaca dan menulis, melainkan kemampuan individu dalam mengakses, memahami, dan menggunakan informasi secara cerdas (Zuhra et al., 2021). Budaya literasi merupakan bagian tak terpisahkan dari proses pembelajaran yang efektif dalam konteks pendidikan. Literasi tidak hanya menyangkut kemampuan membaca dan menulis, melainkan juga keterampilan berpikir kritis, kemampuan memahami informasi, serta literasi digital yang dibutuhkan peserta didik untuk menghadapi tantangan kompleks di era informasi.

Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan dan Kebudayaan (*UNESCO*) menempatkan literasi sebagai fondasi utama dalam mencapai *Sustainable Development Goals (SDGs)* bidang pendidikan, khususnya dalam menciptakan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan pembangunan kualitas manusia global.

Di Indonesia, budaya literasi menjadi agenda krusial seiring dengan berbagai kebijakan nasional yang mendorong pengembangan literasi sekolah, seperti Gerakan Literasi Sekolah (*GLS*). Program ini dimaksudkan untuk menciptakan kebiasaan membaca, menulis, dan berpikir secara reflektif dalam kehidupan satuan pendidikan melalui penguatan budaya, lingkungan yang kondusif, serta kegiatan terencana yang melibatkan seluruh pemangku

kepentingan pendidikan (Pattipeilohy et al., 2025). Upaya ini merupakan wujud niat baik sekaligus bentuk perhatian pemerintah terhadap rendahnya tingkat literasi nasional. Namun, hal tersebut akan sangat disayangkan apabila hanya menjadi formalitas atau sekadar program kerja tanpa memberikan dampak yang nyata bagi peserta didik, pendidik, maupun masyarakat. Maka untuk hal itu peran sekolah dan madrasah serta masyarakat diharapkan dapat menyambut baik serta melaksanakan *movement* ini dengan optimal agar nantinya manfaat yang didapatkan juga sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Kemampuan membaca masyarakat Indonesia dalam berbagai asesmen internasional masih menunjukkan capaian yang relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara lain. Hasil studi *Programme for International Student Assessment (PISA)* yang diselenggarakan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* secara konsisten menempatkan kompetensi literasi membaca peserta didik Indonesia pada peringkat bawah di antara negara-negara partisipan. Temuan ini mengindikasikan bahwa

kemampuan memahami, menganalisis, dan merefleksikan teks sebagai fondasi pembelajaran belum berkembang secara optimal. (Ayu & Sari, 2026)

Temuan serupa juga ditunjukkan dalam laporan *World's Most Literate Nations* yang dirilis oleh *Central Connecticut State University* pada tahun 2017, di mana Indonesia berada pada peringkat ke-60 dari 61 negara yang disurvei dalam aspek literasi. Data tersebut memperkuat gambaran bahwa budaya literasi masyarakat Indonesia masih menghadapi tantangan struktural dan kultural yang signifikan. (R, Achmad Saifur, et al., 2025)

Pada tingkat nasional, hasil Indonesia *National Assessment Program (INAP)* tahun 2016 yang dilaksanakan oleh Pusat Penilaian Pendidikan di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menunjukkan bahwa 46,3% siswa berada pada kategori kurang dalam literasi membaca, 47,11% pada kategori cukup, dan hanya 6,06% yang mencapai kategori baik. Distribusi tersebut menegaskan bahwa sebagian besar siswa Indonesia belum mencapai tingkat literasi membaca yang memadai

untuk mendukung pembelajaran yang bermakna (Sulastri, Amprasto, Suhandoko, 2024).

Berdasarkan berbagai data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan literasi membaca peserta didik Indonesia masih berada pada tingkat yang memprihatinkan dan memerlukan intervensi sistematis dan salah satunya dengan menjadikan membaca sebagai tradisi atau kebiasaan dan dimulai dari sekolah. Literasi membaca tidak hanya berpengaruh terhadap penguasaan pengetahuan, kemampuan pemecahan masalah, serta pembentukan sikap reflektif peserta didik dan juga berkontribusi terhadap pengembangan keterampilan berpikir kritis yang bisa menjadu benteng terhadap penyebaran hoax di media sosial karena setiap individu yang tingkat literasinya cukup baik akan mampu memilah dan memilih setiap informasi yang beredar. Lebih jauh lagi, tingkat literasi suatu bangsa berkorelasi erat dengan kualitas sumber daya manusia dan kemajuan peradaban. Dengan demikian, penguatan budaya literasi merupakan investasi strategis dalam pembangunan pendidikan dan daya saing nasional (Ramdani et al., 2024).

Berdasarkan hal tersebut, Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal mengambil peran strategis untuk berkontribusi sekaligus menjadi bagian dari solusi atas persoalan literasi nasional. Melalui penguatan manajemen budaya literasi yang terintegrasi dalam kegiatan apel pagi, madrasah berupaya membangun pembiasaan membaca, refleksi teks, penyampaian pesan inspiratif, serta internalisasi nilai-nilai keilmuan dan keislaman secara berkelanjutan. Kegiatan apel pagi tidak lagi dimaknai sekadar forum kedisiplinan formal, melainkan sebagai ruang edukatif yang dirancang secara sistematis untuk menumbuhkan minat baca, kemampuan berpikir kritis, serta keterampilan komunikasi peserta didik dalam pemahaman dan penyampaian atas apa yang ia peroleh dari bacaannya. Dengan pendekatan manajerial yang terencana dan partisipatif, madrasah berkomitmen menjadikan literasi sebagai kultur institusional yang hidup dalam keseharian warga sekolah, sehingga mampu mencetak generasi islami, berilmu pengetahuan dan berdaya saing dan adaptif terhadap dinamika perkembangan zaman sesuai dengan

visi Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal.

Penelitian-penelitian kontemporer mengungkapkan bahwa pengelolaan budaya literasi yang efektif memerlukan langkah manajerial yang sistematis mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, serta pengendalian kegiatan literasi di sekolah atau madrasah (Pitanti et al., 2025). Berdasarkan hal tersebut kepala madrasah bersama seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berperan aktif dalam mengimplementasikan setiap tahapan manajemen, mulai dari perumusan program literasi yang terintegrasi dengan visi kelembagaan, pengorganisasian sumber daya dan pembagian tugas, serta pelaksanaan kegiatan secara konsisten, hingga pengawasan dan evaluasi berkala guna memastikan keberlanjutan serta efektivitas budaya literasi yang dibangun.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguraikan dan menganalisis manajemen budaya literasi melalui kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi kegiatan apel pagi dirancang sebagai strategi sistematis dalam membudayakan literasi di lingkungan madrasah. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi referensi konseptual maupun praktis bagi kepala madrasah, tenaga pendidik, pemangku kepentingan pendidikan, serta peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model manajemen literasi berbasis kegiatan rutin kelembagaan.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pengelolaan budaya literasi secara terstruktur sebagai respons terhadap tantangan pendidikan yang menuntut peserta didik memiliki kemampuan berpikir kritis, komunikatif, dan reflektif. Apel pagi sebagai kegiatan rutin institusional memiliki potensi strategis untuk dioptimalkan sebagai media internalisasi nilai-nilai literasi apabila dikelola secara manajerial dan berkelanjutan. Oleh karena itu, peran kepala madrasah sebagai manajer pendidikan menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem madrasah yang kondusif terhadap tumbuhnya budaya literasi.

Secara ilmiah, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya

khazanah literatur mengenai manajemen budaya sekolah, khususnya dalam konteks integrasi literasi ke dalam kegiatan simbolik dan rutin seperti apel pagi. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai praktik manajemen literasi yang meliputi perancangan program, implementasi teknis di lapangan, pengembangan inovasi kegiatan, hingga mekanisme pengawasan dan evaluasi sebagai upaya sistematis dalam membudayakan literasi di madrasah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi praktis, tetapi juga nilai teoritis dalam pengembangan studi manajemen pendidikan berbasis budaya institusional.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan Madrasah dalam membudayakan literasi melalui program Penguatan Literasi pada kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal. Menurut (Afriani et al., 2025) pendekatan kualitatif deskriptif adalah pendekatan yang berupa tulisan dan lisan yang

diperoleh dari berbagai sumber penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi dan wawancara serta dokumentasi.

Observasi dilakukan secara langsung dengan mengikuti kegiatan apel pagi selama satu bulan yang menjadi instrumen utama implementasi program Penguatan Literasi di MAN 3 Mandailing Natal. Melalui observasi ini, peneliti memperoleh pemahaman konkret tentang pelaksanaan program, keterlibatan warga madrasah, serta bentuk inovasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya literasi di lingkungan pendidikan Islam. Sebagai pelengkap, peneliti juga melakukan observasi tidak langsung dengan menonton video dokumentasi kegiatan Penguatan Literasi yang telah dilaksanakan sebelumnya untuk meninjau kesinambungan dan konsistensi pelaksanaan program dari waktu ke waktu melalui website resmi Man 3 Mandailing Natal. Selanjutnya, wawancara dilakukan dengan Kepala Madrasah sebagai informan kunci ditambahkan dengan informasi dari para guru serta siswa. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai latar

belakang program Penguatan Literasi, strategi inovatif yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta dampak program terhadap peningkatan budaya literasi di madrasah. Pemilihan kepala madrasah sebagai informan utama didasarkan pada peran sentralnya dalam merancang, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan program tersebut.

Data yang diperoleh dari observasi dan wawancara dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi empat tahap, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Melalui metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang objektif dan mendalam mengenai bentuk, strategi, dan efektivitas manajemen kepala madrasah dalam membudayakan literasi melalui program Penguatan Literasi di MAN 3 Mandailing Natal.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil

Penelitian ini menemukan bahwa manajemen budaya literasi melalui kegiatan apel pagi di

Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal dilaksanakan secara terstruktur dan berorientasi pada pembentukan kultur yang baik serta bukan sekadar program seremonial. Apel pagi yang sebelumnya diposisikan sebagai wahana penyampaian informasi administratif, direkonstruksi menjadi ruang edukatif yang bernilai literasi. Transformasi ini tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui proses manajerial yang sistematis, reflektif, dan partisipatif.

Perencanaan (*Planning*): Literasi sebagai visi yang diterjemahkan

Menurut Somantri (2014) dalam Luneto (2023), menyatakan bahwa perencanaan adalah salah satu proyeksi tentang suatu yang harus dilakukan guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Amini et al. (2023), perencanaan (*planning*) adalah suatu proses perumusan kebijakan dan instrument sekaligus teknik penentuan prioritas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan diawali dengan integrasi budaya literasi ke dalam dokumen perencanaan madrasah, baik pada level visi-misi maupun program kerja tahunan. Kepala madrasah memosisikan

literasi sebagai orientasi strategis yang diturunkan ke dalam bentuk teknis kegiatan apel pagi, seperti pembacaan kutipan inspiratif, refleksi ayat dan hadis berbasis literasi tekstual, resensi singkat buku, serta penyampaian isu aktual yang dianalisis secara kritis oleh peserta didik.

Perencanaan dilakukan melalui forum musyawarah internal yang melibatkan wakil kepala madrasah, para guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, literasi tidak dimonopoli oleh satu pihak atau satu guru bidang studi saja, tetapi menjadi tanggung jawab kolektif. Temuan ini menegaskan bahwa budaya literasi yang berkelanjutan bertumpu pada komitmen kelembagaan, bukan sekadar inisiatif individual.

Dalam berbagai kajian pendidikan, para akademisi menegaskan bahwa literasi harus dimaknai lebih luas daripada sekadar kemampuan membaca dan menulis, melainkan sebagai modal utama dalam perencanaan visi pendidikan nasional menuju kompetensi abad 21. Studi oleh Nadifa & Zulvani (2024), menekankan bahwa kebijakan literasi di sekolah termasuk pengembangan *school literacy policy* harus dirancang

secara strategis untuk meningkatkan keterampilan literasi yang terkait *21st-century skills*, seperti berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi dan kreativitas. Hal ini menunjukkan literasi bukan hanya program tambahan tetapi menjadi bagian integral dari perencanaan kurikulum yang memandu arah pendidikan jangka panjang.

Menurut Dwijantie et al. (2025), literasi digital harus masuk ke dalam perencanaan pembelajaran sejak awal karena era *Society 5.0* menempatkan kemampuan digital sebagai kompetensi dasar pendidikan. Mereka menyimpulkan bahwa guru dengan literasi digital tinggi mampu merancang pembelajaran yang lebih kreatif, adaptif, serta interaktif, yang pada akhirnya memperkuat visi literasi dalam perencanaan pembelajaran secara sistematis. Artinya, literasi digital bukan sekadar keterampilan teknis tetapi menjadi dasar perencanaan yang menghubungkan tujuan pembelajaran dengan konteks teknologi saat ini.

Penelitian oleh Faizah et al. (2025), menekankan bahwa literasi merupakan salah satu pilar pembangunan nasional yang harus

terintegrasi dalam perencanaan strategis pembangunan *SDM*. Kajian ini menunjukkan bahwa buruknya akses dan rendahnya minat baca adalah hambatan sistemik, sehingga perencanaan literasi mesti mencakup program pendidikan, kolaborasi pemerintah-masyarakat, serta penguatan infrastruktur pendidikan untuk memastikan literasi berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Kemudian, penelitian Marzuqi & Supriyanto (2025), menunjukkan bahwa komitmen manajemen sekolah dalam perencanaan program literasi mampu membentuk budaya belajar yang kritis dan produktif. Literasi direncanakan bukan sekadar kegiatan harian tetapi sebagai rangkaian strategi yang mencakup pemimpin sekolah, guru, siswa, teknologi pembelajaran, dan masyarakat luas untuk mendukung tujuan jangka panjang pendidikan.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa literasi harus diposisikan sebagai visi strategis pendidikan nasional yang dirancang secara sistematis melalui perencanaan kebijakan, kurikulum, dan manajemen pendidikan. Literasi tidak lagi

dimaknai sebatas kemampuan membaca dan menulis, melainkan sebagai fondasi pengembangan kompetensi abad ke-21 yang mencakup berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, serta literasi digital dalam menghadapi era Society 5.0. Perencanaan literasi yang efektif menuntut integrasi antara kebijakan pemerintah, kesiapan guru dalam merancang pembelajaran berbasis teknologi, penguatan budaya akademik di sekolah, serta dukungan masyarakat dan infrastruktur pendidikan. Dengan demikian, literasi menjadi arah pembangunan sumber daya manusia yang berdaya saing dan berkelanjutan, karena ia dirancang bukan sebagai program tambahan, melainkan sebagai inti visi pendidikan yang terstruktur dan berorientasi jangka panjang.

Pengorganisasian (*Organizing*): Distribusi Peran dan Kepemimpinan Kolaboratif

Pada tahap pengorganisasian, struktur pelaksana kegiatan apel pagi disusun secara jelas. Guru piket setiap hari Selasa ditunjuk sebagai penanggung jawab kegiatan penguatan literasi mingguan, sementara peserta didik dilibatkan sebagai petugas apel sekaligus

penyajikan konten literasi. Pola ini memperlihatkan pendekatan kepemimpinan kolaboratif, di mana kepala madrasah berperan sebagai pengarah strategis, sedangkan guru dan siswa menjadi pelaku aktif.

Kholilul et al. (2026), menegaskan bahwa fungsi pengorganisasian merupakan fondasi penting dalam distribusi peran dan pembagian wewenang di dalam organisasi. Organizing tidak sekadar penataan struktur, tetapi merupakan proses penting dalam menetapkan tugas, wewenang, dan koordinasi antarunit guna mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan kolaboratif secara empiris menunjukkan peran penting dalam meningkatkan kinerja tim melalui komunikasi yang kuat, partisipasi anggota, dan hubungan interpersonal positif. Sebuah studi Khaida & Arsyad (2026), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan empatik mampu meningkatkan motivasi anggota tim serta akurasi dan tanggung jawab kerja dalam tugas sehari-hari.

Dalam konteks organisasi publik, Sihaloho et al. (2025) juga menunjukkan pengaruh kepemimpinan kolaboratif terhadap

komitmen organisasi pegawai; kepemimpinan yang memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karir cenderung meningkatkan keterikatan organisasi pegawai tersebut, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas fungsi pengorganisasian. Selain itu, Diski et al. (2025), yang menekankan pembagian tanggung jawab secara lebih luas di antara pemimpin formal, staf, dan pemangku kepentingan lain untuk menanggapi kompleksitas era digital. Menurutnya, model *distributed leadership* ini berpotensi memperkuat kolaborasi, tanggung jawab bersama, dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan operasional organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengorganisasian (*organizing*) tidak lagi dipahami sekadar sebagai penyusunan struktur formal organisasi, melainkan sebagai proses strategis dalam mendistribusikan peran, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas serta membangun koordinasi yang efektif antarindividu dan unit kerja. Praktik distribusi peran yang tepat terbukti mampu mengurangi ambiguitas tugas dan meningkatkan akuntabilitas, terutama dalam organisasi yang dinamis seperti

startup, lembaga publik, maupun institusi pendidikan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa keterlibatan siswa sebagai penyaji refleksi atau resensi singkat meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan *Public Speaking* atau komunikasi publik. Dengan kata lain, apel pagi tidak hanya membudayakan literasi membaca, tetapi juga literasi berbicara dan literasi berpikir kritis. Maka disinilah literasi dipahami sebagai praktik hidup, bukan sekadar indikator numerik.

Di sisi lain, kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan distribusi memperkuat fungsi pengorganisasian melalui partisipasi aktif anggota, komunikasi terbuka, pemberdayaan, serta pembagian tanggung jawab secara kolektif, sehingga tercipta komitmen organisasi dan peningkatan kinerja tim. Dengan demikian, pengorganisasian yang efektif pada era digital menuntut integrasi antara kejelasan struktur dan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, serta berbasis kolaborasi.

Pelaksanaan (*Actuating*): Apel Pagi sebagai Ruang Edukatif

Implementasi kegiatan apel pagi berbasis literasi dilaksanakan secara

konsisten setiap pekan di hari selasa dengan durasi 10–15 menit untuk sesi membaca. Berdasarkan observasi peneliti pada saat sesi membaca buku, peserta didik dan guru yang mengikuti itu berjalan sangat khidmat, terlihat dari seluruh peserta duduk diatas tikar yang telah disediakan dilapangan dan semua menunduk fokus membaca buku yang ia pegang, sementara guru yang piket pada hari selasa mengawasi peserta didik dan saling berbagi tugas, ada yang memandu kegiatan, sebagian dibelakang mengelilingi peserta didik dengan tujuan agar kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Materi yang disampaikan bersifat kontekstual, mengaitkan teks dengan realitas sosial, nilai keislaman, dan tantangan generasi muda. Pendekatan ini menciptakan kesinambungan antara teks dan konteks, antara bacaan dan tindakan. Secara kultural, kegiatan ini membangun atmosfer intelektual yang perlahan membentuk kebiasaan baru. Siswa tidak lagi memandang apel pagi sebagai rutinitas formalitas, melainkan sebagai ruang belajar kolektif. Dalam perspektif manajemen pendidikan, keberhasilan ini menunjukkan efektivitas strategi *habit* (pembiasaan)

sebagai instrumen perubahan budaya sekolah.

Wahyuni et al. (2025), menegaskan bahwa *morning assembly* (apel pagi) berperan sebagai strategi efektif penguatan karakter bagi siswa sekolah dasar. Para ahli menunjukkan bahwa rutinitas apel pagi, termasuk kegiatan doa, menyanyi lagu kebangsaan, dan penyampaian pesan moral, secara sistematis membangun nilai-nilai seperti tanggung jawab, penghormatan, religiositas, dan patriotisme. Hal ini mencerminkan bahwa apel pagi bisa dianggap sebagai *actuating* dalam konteks pendidikan karakter. Dalam kajian lain, Istiqomah et al. (2026), menekankan bahwa apel pagi berfungsi sebagai media pedagogis untuk menginternalisasikan nilai-nilai karakter seperti tanggung jawab, religiusitas, dan kepemimpinan melalui keteladanan guru, penguatan budaya sekolah, dan kebijakan institusional yang konsisten. Berdasarkan berbagai temuan ini, apel pagi dapat dipahami sebagai sebuah ruang praksis pendidikan karakter (*actuating*) yang menguatkan pembiasaan positif siswa, bukan sekadar seremonial, sehingga

mendukung tujuan pembelajaran holistik di sekolah.

Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*): Menjaga Konsistensi dan Mutu

Tahap pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan literasi dalam apel pagi berjalan sesuai dengan perencanaan, standar mutu, serta visi madrasah yang telah ditetapkan. Pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol administratif, tetapi juga sebagai instrumen reflektif untuk menilai konsistensi pelaksanaan, kualitas materi literasi yang disampaikan, serta tingkat partisipasi aktif peserta didik. Melalui monitoring berkala dan evaluasi sistematis, kepala madrasah bersama tim penanggungjawab literasi dapat mengidentifikasi kendala dan melakukan perbaikan strategis, serta menyempurnakan desain program agar tetap relevan dan berkelanjutan. Dengan demikian, fungsi pengawasan dan evaluasi menjadi jembatan yang menghubungkan perencanaan dengan peningkatan mutu secara berkesinambungan, sehingga budaya literasi tidak berhenti pada tataran wacana, melainkan benar-benar

terinternalisasi dalam kehidupan madrasah.

Dalam literatur pendidikan dan manajemen di Indonesia, fungsi *controlling* atau pengawasan dan evaluasi dipandang sebagai mekanisme manajerial yang esensial untuk memastikan tujuan dan standar mutu organisasi tercapai secara konsisten melalui monitoring, evaluasi, umpan balik, dan tindakan korektif. Fitri et al. (2025), menekankan bahwa peran pengawas sekolah dalam fungsi *controlling* berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas guru dan praktik pembelajaran melalui inspeksi, pendampingan, monitoring, koordinasi dan laporan yang sistematis yang menjadi inti dalam mempertahankan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Implementasi manajemen budaya literasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan sebuah ikhtiar kebudayaan untuk menumbuhkan ekosistem intelektual sejak dini. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam, ditemukan bahwa kegiatan apel pagi telah bertransformasi dari sekadar wahana

kedisiplinan menjadi panggung artikulasi ide melalui program "Penguatan Literasi".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala MAN 3 Mandailing Natal memosisikan apel pagi sebagai ruang perjumpaan gagasan. Strategi yang diterapkan tidak lagi bersifat *top-down*, di mana siswa hanya menjadi pendengar pasif, melainkan bergeser menjadi partisipasi aktif. Dalam program Penguatan Literasi ini, siswa dan guru diberikan mandat secara bergilir untuk menyampaikan resensi buku, orasi singkat, hingga refleksi nilai-nilai keagamaan di hadapan seluruh warga madrasah, kemudian setelah itu akan diminta para siswa yang lain untuk menyampaikan kesimpulan dari yang telah dijelaskan sebelumnya.

Inovasi ini sejalan dengan pandangan bahwa literasi bukan sekadar kemampuan mengeja huruf, melainkan kemampuan untuk menenun makna dari apa yang dibaca dan menyampaikannya kembali kepada publik. Dengan memanfaatkan momentum pagi hari disaat konsentrasi siswa masih berada pada titik optimal, madrasah berhasil mengintegrasikan pembiasaan literasi ke dalam struktur

fisik dan psikologis siswa. Artinya, kegiatan ini memanfaatkan kondisi otak yang masih segar untuk memperkuat daya ingat secara alami sekaligus melatih fokus dan ketenangan mental siswa sebelum memulai pelajaran.

Data wawancara mengungkap bahwa keberhasilan program ini terletak pada orkestrasi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah. Terdapat empat pilar utama dalam manajemen Penguatan Literasi di MAN 3 Mandailing Natal. Pertama perencanaan partisipatif yang melibatkan guru dan OSIS, sehingga program ini memiliki rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang tinggi. Kedua pengorganisasian ruang yaitu pemanfaatan lapangan madrasah sebagai perpustakaan terbuka sesaat, di mana interaksi literasi terjadi secara cair. Ketiga keteladanan (*Leading by Example*) yaitu kepala madrasah dan guru tidak hanya mengawasi, tetapi juga turut memberikan testimoni bacaan secara berkala. Hal ini krusial karena budaya tidak bisa dipaksakan melalui instruksi, melainkan ditularkan melalui keteladanan. Kemudian selanjutnya evaluasi apresiatif yaitu pemberian apresiasi dan penghargaan bagi siswa yang berani

tampil dan kritis, yang secara tidak langsung membangun kepercayaan diri (*self-confidence*) siswa dalam berliterasi. Hal ini menunjukkan adanya budaya saling menghargai dan kompetisi sehat di antara peserta didik.

Pembahasan mengenai efektivitas program ini merujuk pada peningkatan keberanian siswa dalam berbicara di depan publik (*public speaking*) dan ketajaman dalam menganalisis informasi. Program Penguatan Literasi di MAN 3 Mandailing Natal telah menjawab tantangan literasi di tingkat Madrasah Aliyah dengan cara yang paling fundamental yaitu menjadikan literasi sebagai kebiasaan (*habituation*). Namun, peneliti juga menemukan tantangan berupa keterbatasan koleksi buku yang variatif dan relevan dengan minat generasi muda. Hal ini menuntut manajemen madrasah untuk melakukan kolaborasi lebih luas, baik melalui digitalisasi literasi maupun kemitraan dengan perpustakaan daerah.

Secara teoretis, apa yang dilakukan di MAN 3 Mandailing Natal adalah sebuah manifestasi dari Manajemen Berbasis Madrasah yang inklusif. Kepala madrasah tidak hanya

bertindak sebagai manajer, tetapi sebagai kurator pendidikan yang memastikan setiap detik kegiatan sekolah memiliki nilai edukasi yang melampaui teks kurikulum formal. Strategi Penguatan Literasi melalui apel pagi ini membuktikan bahwa dengan kemauan manajerial yang kuat, keterbatasan sarana dapat disubstitusi dengan kreativitas ruang. Literasi di MAN 3 Mandailing Natal kini bukan lagi beban tugas, melainkan identitas yang melekat pada setiap helai napas kegiatan madrasah.

Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen budaya literasi melalui apel pagi merupakan strategi inovatif berbasis kegiatan rutin kelembagaan. Apel pagi yang dikelola melalui siklus manajemen mulai analisis kebutuhan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan mampu bertransformasi menjadi medium pembentukan kultur intelektual madrasah. Budaya literasi yang terbangun tidak bersifat instan, melainkan tumbuh melalui konsistensi, keteladanan, dan integrasi nilai.

Kepala madrasah memainkan peran sentral sebagai *cultural leader* yang menata arah, memberi inspirasi,

dan memastikan keberlanjutan program. Dalam konteks pendidikan abad ke-21, pendekatan ini menunjukkan bahwa inovasi tidak selalu harus berbentuk program besar yang kompleks. Justru, optimalisasi kegiatan sederhana yang dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan dapat menghasilkan dampak kultural yang lebih mendalam. Apel pagi, ketika dikelola dengan visi literasi, menjadi simbol bahwa pendidikan bukan hanya tentang ruang kelas, melainkan tentang setiap ruang yang memberi makna belajar. Dalam kajian Fadhilah & Wasliman (2026), kualitas pengawasan akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui manajemen mutu dinilai sebagai faktor penentu dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru. Pendekatan pengawasan ini mencakup evaluasi berkelanjutan serta mekanisme pengambilan keputusan berbasis data yang mampu menjaga konsistensi pelaksanaan proses pembelajaran serta pencapaian standar mutu yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah menyampaikan bahwa program ini akan terus dikembangkan dengan

menambahkan unsur demonstrasi atau praktik langsung sebagai bentuk pembelajaran kontekstual. Upaya ini sejalan dengan visi sekolah yang telah diselaraskan dengan arah kebijakan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah di bawah kepemimpinan Menteri Abdul Mukti, yaitu mewujudkan warga sekolah yang berkarakter cerdas, berwawasan lingkungan, dan adaptif terhadap perkembangan digital. Konstantin et al. (2025), mekanisme pengawasan dan *quality control* mencakup penetapan standar pengawasan, evaluasi hasil kerja berdasarkan indikator objektif, serta penetapan tindakan perbaikan yang akuntabel. Pendekatan ini menunjukkan bahwa *controlling* bukan hanya aktivitas pengukuran, tetapi juga bagian integral dari tata kelola yang bertujuan menegakkan kualitas layanan kepada publik secara berkelanjutan.

Relevansi program penguatan literasi yang dilaksanakan di MAN 3 Mandailing Natal selaras dengan Kebijakan Pendidikan Nasional yang menekankan pentingnya literasi, numerasi, dan karakter sebagai fondasi kecakapan abad ke-21. Kegiatan ini mendukung pelaksanaan Gerakan Literasi Sekolah (GLS) dan

penguatan Profil Pelajar Pancasila yang berorientasi pada pengembangan kemampuan bernalar kritis, mandiri, dan gotong royong. Selain itu, inovasi ini mendukung implementasi Kurikulum Merdeka yang memberikan ruang bagi sekolah untuk berinovasi sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik. Dengan demikian, kegiatan Penguatan Literasi dapat dikategorikan sebagai inovasi yang relevan secara nasional karena berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan dan pembentukan budaya belajar yang berkelanjutan. (Putri & Boang, 2026)

Dengan demikian, manajemen budaya literasi melalui kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal merepresentasikan praktik baik (*best practice*) dalam pengembangan budaya sekolah berbasis literasi. Temuan ini memperkaya diskursus manajemen pendidikan sekaligus memberikan model aplikatif bagi madrasah lain yang ingin menumbuhkan literasi sebagai identitas institusional, bukan sekadar agenda temporer.

Pembahasan

Pembahasan ini mengkaji secara kritis praktik manajemen

budaya literasi melalui kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Mandailing Natal, dengan menempatkan temuan lapangan dalam dialog teoritis manajemen pendidikan dan literasi abad ke-21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apel pagi tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas seremonial belaka, melainkan sebagai ruang strategis pembentukan kultur intelektual madrasah yang dikelola melalui siklus manajemen yang sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa transformasi budaya sekolah hanya dapat dicapai melalui pengelolaan yang terencana, konsisten, dan berorientasi pada pembiasaan (*habit formation*).

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan penguatan literasi melalui apel pagi berakar pada tahap perencanaan yang visioner dan partisipatif. Literasi tidak diperlakukan sebagai program tambahan, tetapi diintegrasikan ke dalam visi-misi serta program kerja madrasah. Hal ini sejalan dengan temuan (Zamsiswaya et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa kebijakan

literasi sekolah akan efektif apabila dirancang sebagai bagian dari *school literacy policy* yang terintegrasi dengan arah kebijakan kelembagaan, bukan berdiri sebagai kegiatan insidental.

Perencanaan literasi di MAN 3 Mandailing Natal juga menguatkan hasil penelitian (Fatahillah et al., 2023) yang menunjukkan bahwa komitmen pimpinan sekolah dalam tahap perencanaan menjadi faktor determinan dalam pembentukan budaya belajar kritis dan produktif. Ketika literasi dijadikan visi strategis, maka seluruh aktivitas sekolah termasuk kegiatan rutin seperti apel pagi dapat dimaknai sebagai instrumen edukatif.

Selain itu, pendekatan perencanaan partisipatif yang melibatkan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan selaras dengan temuan (Ananda & Pohan, 2025) yang menegaskan bahwa perencanaan pendidikan berbasis partisipasi meningkatkan efektivitas implementasi program karena terciptanya rasa kepemilikan (*sense of ownership*). Hal ini memperkuat argumen bahwa budaya literasi yang berkelanjutan tidak mungkin tumbuh dari inisiatif individual semata,

melainkan dari komitmen institusional yang dirancang secara kolektif dan sistematis.

Pada tahap pengorganisasian, hasil penelitian menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas dan kolaboratif antara kepala madrasah, guru, dan peserta didik. Guru piket bertindak sebagai fasilitator literasi, sementara siswa tidak hanya menjadi objek kegiatan, tetapi juga subjek aktif sebagai penyaji resensi, refleksi, dan kesimpulan. Temuan ini menguatkan kajian (Amini et al., 2023) yang menegaskan bahwa fungsi organizing tidak sekadar menyusun struktur formal, melainkan memastikan distribusi peran, wewenang, dan koordinasi yang efektif antaraktor organisasi.

Model kepemimpinan kolaboratif yang tampak dalam praktik ini juga sejalan dengan penelitian (Pattipeilohy et al., 2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif dan empatik mampu meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, dan kinerja anggota organisasi. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan semacam ini mendorong keterlibatan aktif guru dan siswa dalam program literasi,

sehingga literasi tidak dimonopoli oleh mata pelajaran tertentu.

Lebih jauh, keterlibatan siswa sebagai aktor literasi memperluas makna literasi itu sendiri. Temuan ini selaras dengan studi (Pitanti et al., 2025) tentang *distributed leadership*, yang menyatakan bahwa pembagian peran kepemimpinan secara luas mampu meningkatkan kolaborasi, fleksibilitas, dan tanggung jawab bersama dalam organisasi pendidikan. Dengan demikian, apel pagi berfungsi sebagai wahana pengembangan literasi berbicara dan berpikir kritis, sekaligus penguatan soft skills yang relevan dengan tuntutan abad ke-21.

Pada tahap pelaksanaan, konsistensi menjadi kunci utama keberhasilan program. Apel pagi berbasis literasi dilaksanakan secara rutin setiap pekan dengan durasi yang terukur. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian (Aka, 2017) yang menyatakan bahwa kegiatan apel pagi yang dilaksanakan secara konsisten dapat menjadi sarana efektif dalam penguatan karakter dan pembiasaan nilai-nilai positif siswa.

Materi literasi yang disampaikan bersifat kontekstual, mengaitkan teks dengan realitas sosial, nilai keislaman,

serta tantangan generasi muda. Pendekatan ini sejalan dengan temuan (Pratama, 2020) yang menegaskan bahwa apel pagi dapat berfungsi sebagai media pedagogis untuk menginternalisasikan nilai religiusitas, tanggung jawab, dan kepemimpinan melalui keteladanan guru dan budaya sekolah yang konsisten.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, strategi habituasi melalui kegiatan rutin terbukti efektif sebagai instrumen perubahan budaya sekolah. Hal ini memperkuat pandangan bahwa literasi tidak cukup diajarkan secara kognitif di kelas, tetapi harus dibudayakan melalui praktik nyata yang berulang dan bermakna.

Fungsi pengawasan dan evaluasi dalam manajemen budaya literasi di MAN 3 Mandailing Natal tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga reflektif dan pengembangan. Praktik ini sejalan dengan temuan (Maghfiroh et al., 2025) yang menyatakan bahwa pengawasan pendidikan yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran melalui monitoring, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan.

Selain itu, pendekatan evaluasi yang bersifat apresiatif dan berorientasi perbaikan selaras dengan kajian (Wardani et al., 2025) yang menegaskan bahwa kualitas pengawasan akademik kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam menjaga konsistensi mutu pembelajaran dan kompetensi pedagogis guru. Dengan demikian, controlling dipahami sebagai mekanisme *organizational learning* yang mendorong inovasi berkelanjutan, bukan sekadar alat kontrol.

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkuat konsep Manajemen Berbasis Madrasah yang menempatkan kepala madrasah sebagai *cultural leader* dalam membangun ekosistem literasi. Hasil ini melengkapi penelitian terdahulu dengan menunjukkan bahwa kegiatan rutin kelembagaan seperti apel pagi dapat bertransformasi menjadi medium strategis pembentukan budaya literasi apabila dikelola secara sistematis.

Secara praktis, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa inovasi pendidikan tidak selalu memerlukan program besar dan anggaran tinggi. Optimalisasi kegiatan

rutin yang dikelola secara terstruktur dan konsisten justru mampu menghasilkan dampak kultural yang mendalam. Apel pagi, ketika dikelola dengan visi literasi, menjadi simbol bahwa setiap ruang dan waktu di madrasah dapat menjadi ruang belajar yang bermakna.

D. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memiliki peran strategis dalam membudayakan literasi melalui inovasi program "Penguatan Literasi" pada kegiatan apel pagi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Mandailing Natal. Inovasi ini lahir dari kesadaran manajerial untuk merespons kebutuhan peningkatan kemampuan literasi peserta didik di lingkungan madrasah agar lebih kompetitif dan kritis. Kepala Madrasah menerapkan manajemen kolaboratif dengan mengintegrasikan peran guru, staf, dan siswa untuk menciptakan ekosistem belajar yang partisipatif serta sarat akan nilai-nilai karakter religius.

Pelaksanaan program Penguatan Literasi melalui media apel pagi terbukti mampu menumbuhkan motivasi belajar, meningkatkan keberanian artikulasi publik peserta

didik, serta memperkuat karakter positif seperti kedisiplinan dan tanggung jawab intelektual. Melalui siklus manajemen yang sistematis meliputi perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, hingga evaluasi dan refleksi yang berkelanjutan, kegiatan ini secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran berbasis literasi di madrasah.

Dengan demikian, program Penguatan Literasi di MAN 3 Mandailing Natal dapat dikategorikan sebagai model praktik baik (*best practice*) dalam internalisasi budaya literasi di lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan program ini tidak hanya mendukung penguatan Gerakan Literasi Sekolah (GLS) dan Profil Pelajar Pancasila, tetapi juga mempertegas posisi kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) yang inovatif, adaptif, dan mampu mentransformasi rutinitas formal menjadi ruang pengembangan potensi siswa yang substantif.

DAFTAR PUSTAKA

Afriani, G., Krisnawati, N., Husnita, L., & Komariah, N. (2025). Teachers as Digital Facilitators : Navigating the Shift from Content Delivery to

- Learning Design. *Global Education Journal*, 3, 390–396. <https://doi.org/10.59525/gej.v3i2.674>
- Aka, K. A. (2017). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Sebagai Wujud Inovasi Sumber Belajar di Sekolah Dasar. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 1(2a SE-Articles). <https://doi.org/10.30651/else.v1i2a.1041>
- Amini, Nuraini, Naddya, A., Ridho, A. M., Susanti, & Aisah, N. (2023). Implementasi Perencanaan (Planning) Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus SD IT Ma'had Muhammad Saman Sunggal). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(1), 1546–1553.
- Ananda, F., & Pohan, S. (2025). Konsep Manajemen Pendidikan Karakter Dalam Membentuk Sikap Religius Murid di Tadika Suria Edukids Center. *Tarlim: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 8(1), 149–159. <https://doi.org/10.32528/tarlim.v8i1.2974>
- Ayu, D., & Sari, K. (2026). Literasi Baca Siswa Indonesia menurut Jenis Kelamin, Growth Mindset, dan Jenjang Pendidikan: Survei PISA Indonesian Students' Reading Literacy According to Sex, Growth Mindset, and School Grade: Pisa Survey. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 8, 1–16. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v8i1.3873>
- Diski, J. A., Haifaturrahmah, & Muhdar, S. (2025). PENERAPAN PEMBELAJARAN BERDIFERENSIASI PADA KELAS INKLUSIF UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DAN HASIL BELAJAR SISWA SD. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 818–825.
- Dwijantie, J. S., Rachmah, H., & Afrianti, N. (2025). Literasi Digital Guru dalam Perencanaan Pembelajaran Paud di Era Society 5.0. *Jurnal Riset Pendidikan Guru Paud (JRP GP)*, 5(2), 143–150.
- Fadhilah, M., & Wasliman, E. D. (2026). Quality Management of Principal Academic Supervision for Enhancing Teacher Pedagogical Competence: A Comparative Case Study of Two Indonesian Elementary Schools. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 5(1), 574–582.
- Faizah, A. N., Nurkomariyah, R., Denova, M. A. D., & Mas'odi. (2025). Peran Literasi dalam Pembangunan Nasional. *Abdira: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(3), 286–292.
- Fatahillah, S. M., Makruf, I., & Rusdiyanto, M. (2023). Model Analisis SWOT Manajemen Pendidikan Islam, Adaptasi. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 12(4), 833–848. <https://mail.jurnaldidaktika.org/contents/article/view/316%0Ahttps://>

- /mail.jurnaldidaktika.org/contents/article/download/316/217
- Fitri, E., Pohan, M. M., & Nurzen, M. (2025). THE ROLE OF SCHOOL SUPERVISORS IN CONTROLLING TEACHER QUALITY. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 1–17.
- Istiqomah, D., Imamah, Y. H., & Mustafida. (2026). Penguatan Pendidikan Karakter dan Kedisiplinan Siswa Melalui Internalisasi Nilai Apel Pagi. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), 4966–4974.
- Khaida, M., & Arsyad, A. W. (2026). Integrasi Collaborative Leadership dan LMX Theory untuk Meningkatkan Kinerja Tim pada Organisasi Berbasis Proyek Digital. *J-Ceki: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 5(2), 1482–1491.
- Kholilul, Natasya, Ningrum, S., Syifa, K. N., Fitria, Y. N., Amelia, A., & Fahlepy, B. R. (2026). Analisis Implementasi Fungsi Pengorganisasian dalam Manajemen Talenta Perusahaan Startup Teknologi di Jakarta pada Era Transformasi Digital. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 586–594.
- Konstantin, L., Naen, R., & Pananrangi, A. R. (2025). Mekanisme dan Tata Cara Pengawasan dan Quality Control Aparatur Sipil Negara Pada Inspektorat Daerah Kota Makassar. *Paradigma Journal of Administration*, 3(1), 57–61. <https://doi.org/10.35965/pja.v3i1.6029>
- Luneto, B. (2023). *Perencanaan Pendidikan*. Sanabil.
- Maghfiroh, C. N., Roso Pristiwaningsih, E., Rizky, D., & Maulana Firmansyah, A. (2025). Pelatihan Public Speaking bagi Mahasiswa sebagai Strategi Persiapan Dunia Kerja. *Buletin Dharmas Andalas*, 2(1), 48–53. <https://doi.org/10.25077/bda.v2i1.34>
- Marzuqi, A., & Supriyanto. (2025). MANAJEMEN PROGRAM LITERASI DALAM MENINGKATKAN PRESTASI AKADEMIK SISWA MTS NEGERI 1 JEPARA TAHUN PELAJARAN 2024-2025. *El Hayah: Jurnal Studi Islam*, 15(1), 37–47.
- Nadifa, M., & Zulvani, N. V. (2024). School Literacy Policy as an Effort to Strengthen 21st-Century Skills. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 5(1), 16–29.
- Pattipeilohy, P., Cindy, A. H., & Pattiasina, J. (2025). MENENUN BUDAYA MUTU MELALUI LITERASI DIGITAL: INOVASI MANAJEMEN STRATEGIS DALAM DUNIA PENDIDIKAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 14(3), 312–321.
- Pitanti, L. W., Zulfiati, H. M., & Nisa, A. F. (2025). Manajemen Kegiatan Budaya Literasi Sebagai Optimalisasi Literasi Siswa Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 8(2).
- Pratama, G. (2020). ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN

- TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Putri, Y., & Boang, N. (2026). STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBUDAYAKAN LITERASI DAN NUMERASI MELALUI PROGRAM KULINERS DI. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 11(1), 1–11.
- R, Achmad Saifur, Salsabila, A., A, Z. R., R, I. N., Fadlin, T., Khoiruddin, M., & Fransiska, G. A. (2025). UPAYA PENINGKATAN LITERASI DI DESA LAMPEJI MELALUI MEDIA RUANG BACA Achmad. *Jurnal Akadmik Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 77–83.
- Ramdani, U. P., Islam, M. P., & Islam, M. P. (2024). Gerakan Manajemen Literasi dalam Meningkatkan Minat Baca Siswa Sebagai Transfigurasi Perpustakaan di MAS YPK Cijulang. *JSTAF*, 03(2), 304–321.
- Sihaloho, R. P., Sinaga, A., & Panggabean, T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Kantor DPRD Kota Medan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 2796–2803.
- Sulastrri, Amprasto, Suhandoko, A. D. J. (2024). Pengaruh Strategi DRTA dan SQ3R Terhadap Kemampuan Membaca Pemahaman Pada Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(5).
- Wahyuni, A. D., Hariandi, A., & Rosmalinda, D. (2025). IMPLEMENTASI MORNING ASSEMBLY SEBAGAI STRATEGI PENGUATAN KARAKTER SISWA DI SEKOLAH DASAR. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 765–770.
- Wardani, A., Nur Aini, A., Faramitha, D., Nastangin, F., Ulandari, I., Syahputri, I. H., Purwandy, M. A. T., Yuwanda, R. M., Sari, S. I., Priskyani, W., Widyastuti, D., & Safrudin, B. (2025). Strategi Komunikasi Terapeutik Untuk Meningkatkan Interaksi Dengan Lansia. *Jurnal Keperawatan Dirgahayu (JKD)*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.52841/jkd.v7i1.614>
- Zamsiswaya, Sawaluddin, & Sihombing, B. (2024). Model Pengembangan 4D dalam Pembelajaran Pendidikan Islam. *Journal of Islamic Education El Madani*, 4(1), 11–19.
- Zuhra, F. et al. (2021). PELATIHAN IMPLEMENTASI LITERASI DAN NUMERASI DALAM PROSES PEMBELAJARAN UNTUK GURU MTsS. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5(6), 5–12.