

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA LITERASI DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA

Erly Falentin

Erny Roesminingsih

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

erlyfalentin16010714029@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Literasi adalah sarana siswa untuk mengetahui, memahami, serta mempraktikkan pembelajaran sekolah, melalui kegiatan dasar yaitu membaca. Bagi siswa sekolah menengah, peran literasi sangatlah penting untuk memberi pengalaman belajar dan dasar mengembangkan kecakapan dirinya yang sekaligus sebagai bekal menghadapi dunia kerja atau perkuliahan kelak. Hal tersebut membuat kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan kualitas literasi siswa, dengan mengembangkan budaya literasi melalui program yang mendukung. Sedangkan, untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan keterlibatan seluruh warga sekolah. Sehingga, kepala sekolah perlu melakukan peran kepemimpinannya untuk mengajak warga sekolah untuk bekerja sama, agar upaya pengembangan budaya literasi berjalan dengan baik, dan kualitas literasi siswa semakin baik dan berkualitas. Tujuan penulisan ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi, khususnya pada jenjang sekolah menengah. Sedangkan penulisannya menggunakan studi literatur, dengan tahapan-tahapannya yaitu: menyeleksi topik pembahasan, mencari sumber literatur, mengelompokkan bahan dan hasil *review*, dan proses menulis. Sementara itu, analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis isi dengan model deskriptif kualitatif. Sehingga hasilnya adalah: 1) Peran kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan; 2) Peran kepala sekolah sebagai motivator; 3) Peran kepala sekolah sebagai teladan; 4) Peran kepala sekolah sebagai penanggung jawab.

Kata kunci: kepemimpinan, kepala sekolah, budaya, literasi siswa.

Abstract

Literacy is the means by which students learn, understand, and practice school learning, through the basic activity of reading. For high school students, the role of literacy is essential to provide learning experience and as a basis for developing the ability of one's own to go through the next generation of education and the work force. This led the principal to strive to improve the quality of the students' literacy, developing the literacy culture through supportive programs. On the other hand, it would require the involvement of the entire school community. Thus, the principal needs to do his leadership role to get school people to work together, to make the cultural progress effort work well, and the quality of student literacy increases and quality. The purpose of this writing is to describe and analyze the role of the leadership of the principal in developing literacy cultures, particularly at the bottom of middle school. It uses literature studies, in the stages of selecting discussion topics, searching for literature sources, classifying material and reviewing results, and writing processes. Meanwhile, the data analysis used is using content analysis with a qualitative descriptive model. So the result is: 1) the principal's role as policymaker; 2) the principal's role as motivator, 3) the principal's role as an example, 4) the principal's role as trustee.

Keywords: principal, leadership, student literacy, culture

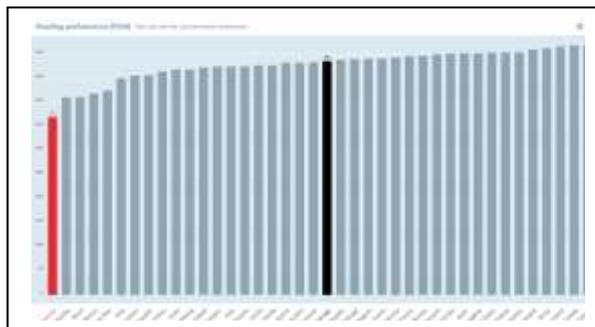
PENDAHULUAN

Kegiatan membaca bagi masyarakat Indonesia merupakan suatu hal yang kurang diminati dan disepelekan, padahal dengan membaca suatu bahan bacaan dapat memberikan berbagai manfaat pada diri pembaca. Berdasarkan artikel dari situs Kompas.com yang ditulis oleh Supriyatna (2017), manfaat yang diperoleh dari kegiatan membaca antara lain: 1) menambah wawasan dan ilmu pengetahuan; 2) melatih kemampuan berpikir analitis; 3) menambah kosakata; 4) meningkatkan konsentrasi; 5) meningkatkan memori dan 6) meningkatkan keterampilan menulis; 7) mencegah alzheimer; 8) hiburan; 9) relaksasi; 10) dan mengurangi stress. Namun, manfaat-manfaat tersebut kurang banyak disadari oleh masyarakat, karena kurangnya pengetahuan dan kesadaran akan manfaat membaca. Sehingga minat mereka pada kegiatan membaca sangat kurang dan menganggap membaca buku adalah kegiatan yang membosankan.

Bermain *gadget* adalah aktivitas masyarakat yang seringkali digunakan untuk hal yang kurang bermanfaat dan tidak produktif, dibandingkan dengan membaca buku. Sehingga tidak dapat dikatakan bahwa mereka buta huruf atau tidak bisa membaca. Faktanya sebagian besar masyarakat memiliki kemampuan membaca yang didapat dari mengenyam bangku sekolah sejak usia dini. Namun, mereka tidak menjadikan kemampuan membaca tersebut menjadi kebiasaan mereka untuk melakukan hal yang bermanfaat dalam keseharian mereka. Kenyataan ini sangat berbeda jauh jika dibandingkan dengan masyarakat di Jepang atau negara lain yang memiliki tingkat literasi yang tinggi, dalam memanfaatkan waktu luangnya untuk membaca buku. Bahkan, membaca buku sudah menjadi kebutuhan mereka sehingga dimanapun banyak didapati pemandangan tersebut, terutama di tempat umum. Sedangkan arti literasi sendiri adalah kemampuan seseorang dalam membaca, menulis, berbicara, dan mendengarkan dengan penekanan terhadap kemampuan membaca dan menulis, seperti yang dijelaskan oleh Morrison (2016).

Berdasarkan hasil laporan dari CCSU News (2016) mendeskripsikan bahwa kondisi literasi di Indonesia kini khususnya membaca menduduki peringkat ke-60 dari 61 negara. Selain itu Organization for Economic Co-

operation and Development atau OECD (2021) juga telah merilis *Reading Performance* terbaru pada tahun 2018 untuk Programme for International Student Assessment (PISA), yang mendeskripsikan tingkat kualitas baca di Indonesia yang rendah dibandingkan dengan negara lain. Kualitas baca Indonesia telah direfleksikan pada diagram berwarna merah, sedangkan diagram berwarna hitam merupakan rata-rata kualitas baca oleh OECD, dan diagram abu-abu adalah kualitas baca dari negara lain.



Gambar 1. Diagram Tingkat Baca Indonesia Terbaru Tahun 2018

Adanya realita tersebut membuat proses pendidikan di Indonesia lebih ditujukan pada peningkatan literasi sebagai upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan maksimal, melalui program Gerakan Literasi Sekolah (GLS) yang dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Anies Baswedan. Yang mana tujuannya adalah untuk melatih dan memotivasi siswa untuk membaca dan menulis guna menumbuhkan budi pekerti, dan diharapkan kedepannya anak-anak memiliki kemampuan literasi yang tinggi, dan hal tersebut tertuang dalam Permendikbud Nomor 21 Tahun 2015 dilansir dari Maulipaksi (2015). Upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional tentu ada tahapan yang harus dilakukan oleh sekolah yang melaksanakan proses kegiatan pendidikan dibawah kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia (Kemendikbudristek RI) sekarang ini, yang dilakukan secara progresif dan berkelanjutan untuk mempertahankan atau memperbaiki mutu dalam penyelenggaraan pendidikan. Pada proses implementasi hal tersebut, diperlukan adanya seorang pemimpin yaitu kepala sekolah untuk menjalankan peran kepemimpinannya dalam mengelola serta mengkoordinir anggotanya dalam upaya mencapai visi misi;

tujuan sekolah; tujuan pendidikan nasional melalui pembudayaan literasi di sekolah.

Pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengembangkan budaya literasi siswa khususnya di sekolah menengah, sangat mempengaruhi keberhasilan ketercapaian tujuan yang diupayakan. Karena, dalam upaya tersebut banyak melibatkan sumber daya sekolah baik materiil maupun nonmateriil, jikalau tidak diarahkan dan dikelola dengan baik oleh pemimpin, tentu kinerjanya menjadi tidak terstruktur sehingga kinerja dan hasil menjadi tidak seefektif dan seefisien yang diharapkan. Upaya pengembangan budaya literasi sekolah yang terstruktur dengan baik, akan berimbas pada peningkatan kualitas pembelajaran; guru dan staf; pemanfaatan sumber daya sekolah yang maksimal; dan hubungan dengan masyarakat yang semakin baik.

Kepala sekolah memegang kendali atas keberhasilan suatu penyelenggaraan budaya literasi di sekolah. Menurut Kral (2012) peran serta sikap kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi apa yang akan dicapai di sekolah, yang biasanya terjadi saat akan melakukan suatu perubahan di sekolah yang berimbas pada perubahan budaya sekolah. Dalam upaya melakukan perubahan, kepala sekolah bertugas untuk memimpin dan mendukung perubahan tersebut. Seorang pemimpin akan membutuhkan anggotanya untuk terlibat dalam pencapaian tujuan, yaitu guru dan staf, serta turut melibatkan orang tua/wali siswa. Sehingga dari adanya rasa membutuhkan tersebut, diperlukan suatu hubungan kerja sama antara kepala sekolah dengan anggotanya dan pihak eksternal untuk berproses dan melaksanakan rencana atau kebijakan sekolah secara konsisten, sehingga tujuan sekolah khususnya budaya literasi di sekolah menengah dapat tercapai dengan kualitas yang semakin baik.

METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan/studi literatur dari 11 jurnal nasional, 10 jurnal internasional, buku referensi, dan artikel dari internet. Data yang dikumpulkan melalui kajian teks kemudian dianalisis dengan teknik analisis isi. Tahapannya menurut Zed, (2014) yakni 1) memikirkan topik artikel yang akan dibuat; 2)

mencari informasi yang mendukung topik; 3) menetapkan fokus topik yang akan dibahas; 4) mencari bahan referensi yang diperlukan; 5) mengelompokkan bacaan sesuai sub topik; 6) mereview dan memperbanyak bahan pendukung; 7) mengelompokkan lagi bahan dan hasil review; 8) mulai menulis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pada sub bab ini penulis akan memaparkan hasil analisis dari isi jurnal-jurnal yang telah diseleksi dan dipilih dengan menggunakan metode studi literatur yang kemudian akan memunculkan temuan penelitian sehingga penulis dapat memberikan saran atau masukan terkait upaya yang dapat dilakukan pada hal yang berhubungan dengan judul yang diambil oleh penulis.

Pertama, penulis akan menjabarkan telaah jurnal yang membahas tentang peran kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan sekolah. Hasil penelitian yang pertama adalah dari Asmawan (2018) yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah” mengungkapkan bahwa dalam mendukung gerakan literasi sekolah memerlukan kerja sama dari seluruh warga sekolah, agar kerja sama dapat berjalan sesuai dengan visi misi sekolah, maka memerlukan peran kepala sekolah, yakni sebagai pembuat kebijakan untuk merencanakan upaya yang akan dilakukan demi keberhasilan implementasi gerakan literasi di sekolah. Selanjutnya hasil penelitian Mahendrartha et al.(2020) yang berjudul “Program Gerakan Literasi Sekolah Perlu Dukungan Kepala Sekolah” bahwa dukungan kepala sekolah terhadap program Gerakan Literasi Sekolah di SMP Negeri 9 Prabumulih yaitu: 1) merencanakan kegiatan Gerakan Literasi Sekolah, 2) melibatkan guru, staf, dan komite sekolah dan menerbitkan SK tugas; 3) Mengintegrasikan GLS dalam kurikulum sekolah. Kemudian hasil penelitian oleh Azizah et al.(2018) yang berjudul “Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Gerakan Literasi Sekolah” bahwa kebijakan kepala sekolah sangat berpengaruh pada baik atau buruknya pelaksanaan GLS. Sehingga kepala sekolah perlu menciptakan suasana yang saling menghormati dan menghargai pada warga sekolah, bisa dengan bersikap baik pada guru dan staf, memberi kesempatan pada mereka untuk mengembangkan profesionalitasnya,

misalnya dengan pendelegasian tugas. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian dari Khuluq & Azizah (2020) yang berjudul “Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Literasi di Madrasah Aliyah Aziziyah Tangerang” mengungkapkan bahwa Kepemimpinan kepala MA Aziziyah sudah cukup efektif dengan menunjukkan presentase dari indikator ketercapaian yakni 89% atau kategori baik dalam pengembangan budaya literasi di MA Aziziyah. Pencapaian berasal dari kebijakan kepala sekolah yaitu delegasi tugas pada guru atau staf sebagai selain untuk sarana mengembangkan diri, juga meningkatkan mekanisme kerja, dan meningkatkan orientasi pada target dan kualitas.

Selanjutnya hasil penelitian dari Dawa & Sunarto (2019) yang berjudul “Pengelolaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Gerakan Literasi Sekolah” yang mengungkapkan bahwa kepala sekolah menerapkan fungsi manajemen (POAC) dalam implementasi GLS, yakni: 1) *Planning*: merumuskan program kegiatan pendukung GLS, dan segala kebutuhannya; 2) *Organizing*: kepala sekolah membuat tim literasi dari warga sekolah, dan pembagian tugas; 3) *Actuating*: Pelaksanaan program GLS sesuai rencana, 4) *Controlling*: pengawasan proses dan monev program. Pengawasan proses dilakukan oleh guru piket, sedangkan monev program dilakukan oleh kepala sekolah. Kemudian hasil penelitian dari Rusydiyah (2017) yang berjudul “Peran Kepala Sekolah/Madrasah Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Literasi” bahwa kepala sekolah perempuan yang dominan memiliki sifat estetis dan kreatif dominan melakukan perannya sebagai pembuat kebijakan, yakni mendorong warga sekolah untuk membuat karya indah dan bermakna yang dapat digunakan sebagai pajangan kelas; meningkatkan minat baca siswa dan frekuensi kunjungan siswa ke perpustakaan dengan merancang variasi program literasi; memperbaiki pelayanan perpustakaan; melengkapi sarana prasarana pendukung; melakukan banyak pendekatan untuk melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan; transparan dalam mengelola sekolah; mengajak guru dan staf untuk ikut maju dan berkembang dalam pemikiran; serta ikut terjun dalam pelaksanaan tugas. Selanjutnya penelitian dari Mahfudh & Imron (2020) yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan

Literasi Membaca Siswa di SMA Negeri 1 Kota Kediri” yaitu untuk meningkatkan literasi membaca, kepala sekolah menerapkan strategi dari hasil musyawarah dengan warga sekolah, yaitu: 1) Membentuk struktur dan membagi tugas; 2) mengimplementasikan program 15 menit membaca buku, program literasi religius, membentuk tim literasi, pengembangan program literasi, dan kepala sekolah mempererat hubungan dengan warga sekolah untuk memudahkan pencapaian tujuan.

Kemudian hasil penelitian dari Nyoman Bawa (2019) yang berjudul “Kepemimpinan Kolaboratif dengan Strategi SIMPATI (Sosialisasi, Implementasi, Publikasi, dan Tindak Lanjut) Upaya Menggerakkan Budaya Literasi di SMP Negeri 1 Gianyar” bahwa penerapan strategi SIMPATI berdampak baik pada peningkatan prestasi siswa, dan tim GLS mampu memperbaiki program menjadi lebih berkualitas. Strategi SIMPATI tersebut yakni: 1) kepala sekolah mensosialisasikan budaya literasi pada warga sekolah; 2) Implementasi program membaca selama 15 menit, program sumbang buku, pengadaan perpustakaan kelas, kunjungan ke perpustakaan, dan sebagainya; 3) Publikasi hasil program literasi siswa seperti penjiwaan karya tulis dan menjadikan koleksi bacaan di perpustakaan, pemajangan seni di kelas atau di mading, dan pemuatan karya dalam majalah sekolah; 4) Mengevaluasi program dan kinerja tim serta upaya perbaikannya.

Hasil penelitian dari W. Duncan (2019) yang berjudul “The Influence of Principal Leadership on Literate Practices in a Middle School: An Investigation and Framework Into a Principal’s Leadership in Middle School Literacy Instruction” bahwa dalam pelaksanaan literasi, kepala sekolah perlu membuat kebijakan secara terbuka pada anggota, memberikan kepercayaan dan kesempatan pada mereka untuk mengembangkan profesionalitas, membuat inisiatif untuk menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien, dan kepala sekolah membantu untuk memberikan solusi jika mereka menemui kesulitan. Selanjutnya hasil penelitian dari Magnusson (2020) yang berjudul “Elementary Principal and Assistant Principal Instructional Leadership Practices Influencing Student Literacy” bahwa kepala sekolah membuat kebijakan sekolah dalam mendukung literasi siswa, meliputi: 1) Kepala sekolah dan anggotanya menetapkan tujuan literasi, mendiskusikan upaya peningkatan literasi

melalui kegiatan pembelajaran, serta merencanakan kegiatan untuk peningkatan kualitas mengajar guru oleh asisten kepala sekolah; 2) Menyediakan buku yang berkualitas untuk guru dan siswa untuk pembelajaran yang lebih berkualitas; 3) Mengadakan supervisi guru, untuk mengevaluasi dan memberi masukan pada cara mengajar guru agar proses pembelajaran menjadi lebih berkualitas.

Selanjutnya penelitian dari Sharrat & Sharrat (2006) yang berjudul “The Impact of Teacher’s Learning on Student Literacy Achievement” mengungkapkan bahwa kebijakan kepala sekolah berpengaruh pada kinerja guru dan staf dalam meningkatkan prestasi siswa melalui pembelajaran. Sehingga upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah: 1) Memberikan kesempatan anggota untuk berbagi ilmu dan pengalaman dengan koleganya, memimpin pertemuan, menyampaikan pendapat; 2) Memberikan tugas pada guru atau staf untuk mengasah keahlian; 3) Menjelaskan visi misi dan manfaat yang mereka dapatkan bila turut bekerja sama dalam mencapainya; 4) menyampaikan harapan hasil yang maksimal dari guru dan stafnya, agar lebih bekerja keras, dan profesional; 5) menciptakan lingkungan sekolah yang peduli dan akrab; 6) melibatkan struktur sekolah dalam pembuatan keputusan sekolah; 7) mengajak orang tua untuk mendukung literasi anak saat di rumah. Kemudian hasil penelitian dari Joyce Pinkney Kelly (2020) yang berjudul “Principal Instructional Leadership Effect on High School Student’s Literacy Achievement” mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang penting untuk menciptakan iklim sekolah yang positif melalui perbaikan kualitas pembelajaran literasi, yakni kepala sekolah menjadi pemimpin dalam menyusun strategi pembelajaran berdasarkan pada data prestasi siswa untuk mudah menentukan solusi, memberikan dukungan pada guru untuk mengembangkan cara mengajarnya melalui kegiatan supervisi, mengimplementasikan fungsi manajemen dengan baik untuk kemajuan sekolah, serta pemantauan kemajuan siswa.

Selanjutnya hasil penelitian oleh Matsumura et al.(2009) yang berjudul “Leadership for Literacy Coaching: The Principal’s Role in Launching a New Coaching Program” mengungkapkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi partisipasi guru dalam kegiatan pembinaan literasi. Begitu pula dengan pelatih literasi yang akan membantu

kepala sekolah untuk melakukan pembinaan pada para guru. Sehingga yang harus dilakukan kepala sekolah untuk menciptakan pembinaan yang efektif adalah dengan membangun kepercayaan antara pelatih dengan guru bahwa mereka bisa bekerja sama untuk membina dan dibina untuk meningkatkan profesionalitas guru dalam mengajar dan melaksanakan tugas yang lain. Kemudian hasil penelitian dari Merga et al.(2021) yang berjudul “School Leadership and Whole-School Support of Struggling Literacy Learners in Secondary Schools” mengungkapkan bahwa upaya pengembangan literasi menuntut peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan untuk membuat strategi yang berdasar pada hasil identifikasi masalah literasi siswa, sehingga dapat memudahkan menentukan hal yang perlu dilakukan. Selain itu pelibatan warga sekolah juga perlu untuk mewujudkan praktik literasi yang efektif bagi siswa, dan melakukan perbaikan kualitas mengajar guru dengan menambah pengetahuan dan keterampilan mengajar melalui pelatihan.

Kemudian hasil penelitian dari Kral (2012) yang berjudul “Principal Support for Literacy Coaching” mengungkapkan bahwa sebelum mengimplementasikan literasi di sekolah maka kepala sekolah perlu melakukan pembinaan literasi terhadap guru agar implementasi literasi dapat berjalan efektif. Guru perlu dijelaskan tentang tujuan dan manfaat pembinaan literasi, agar menumbuhkan antusiasme. Selain itu, kepala sekolah perlu mengetahui hal yang dibutuhkan guru untuk mendukung literasi sekolah, sehingga materi dan motivasi yang diberikan dalam pembinaan dapat relevan dan menjadi acuan guru dalam mendukung literasi di sekolah. Kolaborasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf membantu mereka untuk belajar banyak hal, sehingga membuat upaya pembinaan literasi menjadi efektif, dan dapat memperbaiki kualitas hubungan kolegal mereka. Selanjutnya hasil penelitian dari Merga (2020) yang berjudul “School Librarians as Literacy Educators Within a Complex Role” mengatakan bahwa peran pustakawan sebagai ahli literasi di sekolah membuatnya perlu untuk bekerja sama, berkolaborasi, dan saling mendukung untuk meningkatkan literasi siswa dengan koleganya. Mempromosikan dan menyusun strategi untuk meningkatkan minat literasi pada siswa, memberikan pelatihan literasi guru dan staf dan memberi pemahaman orang tua tentang pentingnya literasi bagi anak.

Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan minat siswa terhadap literasi, meningkatkan motivasi siswa dalam pembelajaran, dan akan berimbas pada pewujudan budaya membaca di sekolah. Selanjutnya penelitian Z. Ahmad (2020) yang berjudul “Parent’s Role in Promoting Reading Habits among Children:an Empirichal Examination” mengungkapkan bahwa orang tua memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kebiasaan membaca pada anak, seperti pentingnya orang tua berupaya mengajarkan perilaku dan komunikasi pada anak. Membaca menjadi dasar dari terbentuknya keterampilan akademis dan analitis anak, sehingga dapat membentuk masyarakat yang maju yang dimulai dari lingkungan keluarga.

Terakhir hasil penelitian dari Murphy (2004) yang berjudul “Leadership for Literacy: A Framework for Policy and Practice” mengungkapkan bahwa salah satu langkah dalam menciptakan literasi yang baik adalah meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas, menggali informasi program membaca yang efektif dari pihak eksternal yang banyak menghabiskan waktu dengan membaca, pengembangan program membaca, upaya tindak lanjut program. Upaya tersebut membutuhkan kepemimpinan, kemauan, dan dedikasi kepala sekolah serta anggota untuk menjadikan literasi sebagai prioritas sekolah, memastikan instruksi yang berkualitas, memaksimalkan waktu dan kinerja, dapat menilai kinerja dan memastikan akuntabilitas, mendukung pengembangan profesionalitas guru dan staf dan menjalin hubungan dengan masyarakat. Langkah-langkah yang disertai dengan kebijakan kepala sekolah membuat pelaksanaan strategi untuk mewujudkan program literasi yang berkualitas menjadi nyata sehingga siswa dapat mencapai keterampilan literasi yang baik.

Selanjutnya hasil penelitian yang membahas tentang peran kepala sekolah sebagai motivator. Ramdani et al.(2018) dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Gerakan Literasi Sekolah” mengungkapkan mewujudkan gerakan literasi sekolah secara baik membutuhkan peran dan kepemimpinan kepala sekolah untuk memberdayakan sumber daya sekolah. Salah satunya adalah menggerakkan warga sekolah dengan memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja anggota agar implementasi GLS berjalan dengan baik dan

meraih hasil yang maksimal. Selanjutnya hasil penelitian dari Magnusson (2020) yang berjudul “Elementary Principal and Assistant Principal Instructional Leadership Practices Influencing Student Literacy” yang mengungkapkan bahwa demi kelancaran proses peningkatan literasi pembelajaran, kepala sekolah perlu menciptakan iklim sekolah yang positif untuk memacu perasaan positif guru saat bekerja, dan berimbas pada semangat siswa dalam belajar, misalnya seperti memberi motivasi, dan menjalin percakapan yang positif. Upaya selanjutnya, kepala sekolah perlu mengembangkan program literasi seperti lomba literasi dan pemberian *reward* pada siswa. Hal ini dibuat untuk mempertahankan semangat literasi pada siswa.

Selanjutnya hasil penelitian dari Sharrat & Sharrat (2006) yang berjudul “The Impact of Teacher’s Learning on Student Literacy Achievement” bahwa dalam mewujudkan praktik pembelajaran untuk meningkatkan prestasi literasi siswa, terdapat hal-hal yang dilakukan kepala sekolah yaitu salah satunya menjadi panutan. Hal ini memungkinkan kepala sekolah untuk mendemonstrasikannya dalam melakukan perannya di sekolah. Perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pasti memiliki nilai-nilai keteladanan yang bisa dicontoh oleh guru dan staf yang mungkin bisa meningkatkan keyakinan guru dalam mengekspresikan kemampuannya, seperti antusiasme pada pekerjaan, saling menasihati, saling membantu, memberi contoh, dan memberi umpan balik, dengan begitu kemampuan guru dan staf akan terbangun, dan meningkatkan kepercayaan pada kolega mereka.

Terakhir merupakan hasil telaah jurnal yang membahas tentang peran kepala sekolah sebagai penanggung jawab. Hasil penelitian dari W. Duncan (2019) yang berjudul “The Influence of Principal Leadership on Literate Practices in a Middle School:An Investigation and Framework Into a Principal’s Leadership in Middle School Literacy Instruction” bahwa dalam pelaksanaan literasi, kepala sekolah perlu memastikan ketersediaan kebutuhan dan penunjang kelancaran proses belajar-mengajar di semua ruang kelas. Pelaksanaannya melibatkan tim literasi untuk mengembangkan program literasi, melakukan monev, memantau program literasi, mengevaluasi strategi, dan mencari dukungan dari eksternal untuk keberhasilan program. Selanjutnya penelitian dari Kartini & Yuhana (2019) yang berjudul “Peran Kepala Sekolah

dalam Mendukung Budaya Literasi” yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting terhadap keberhasilan program budaya literasi, yakni: 1) sosialisasi kebijakan Gerakan Literasi Sekolah pada pelaksana dalam kegiatan rapat, 2) selalu mengingatkan program literasi dalam amanat upacara hari senin, 3) dan dari keseluruhan program literasi, kepala sekolah berperan sebagai penanggung jawab.

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa jurnal diatas, bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi sekolah menengah adalah: 1) peran kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan sekolah, 2) peran kepala sekolah sebagai motivator 3) peran kepala sekolah sebagai teladan dan 4) peran kepala sekolah sebagai penanggung jawab. Poin yang pertama adalah kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan. Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah mencakup rencana-rencana yang akan dilakukan untuk pengembangan budaya literasi sekolah dan dipadukan dengan fungsi manajemen yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC), termasuk strategi yang akan dilakukan, siapa saja yang akan terlibat dalam realisasi dan mendukung program literasi, pengalokasian anggaran sekolah untuk program literasi, penyediaan sarana prasarana yang menunjang budaya literasi, pembinaan apa yang dibutuhkan dan untuk siapa, dan perencanaan lainnya. Saat pembuatan kebijakan, kepala sekolah memerlukan keterlibatan warga sekolah untuk mengutarakan ide maupun pendapat untuk meraih kesepakatan bersama, sehingga pelaksanaan rencana nanti dapat dilakukan dengan rasa antusias dan dapat mencapai tujuan secara efektif.

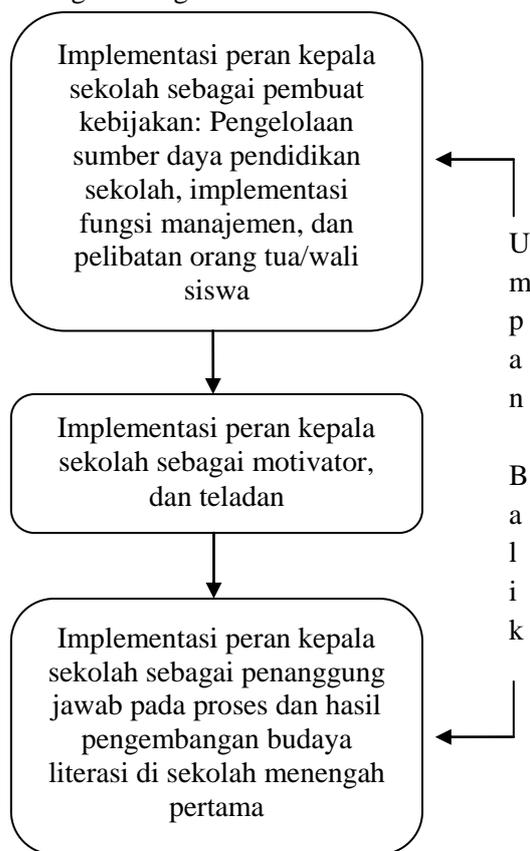
Selanjutnya, poin kedua yaitu peran kepala sekolah sebagai motivator. Kepala sekolah perlu mempunyai kemampuan untuk membangkitkan semangat mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Membangun percakapan yang positif, memberi pujian, atau memberi penghargaan, akan membuat guru dan staf merasa sangat dihargai keberadaannya dan merasa dipercayai keterlibatannya dalam realisasi budaya literasi sekolah. Pemberian motivasi yang sama juga berlaku pada siswa, misal pemberian nilai tambahan, hadiah menarik atau lainnya, yang dapat membuat siswa semakin bersemangat untuk aktif mengikuti program literasi sekolah. Sehingga upaya realisasi budaya literasi sekolah perlu dilakukan

bersama dengan semangat untuk memperoleh hasil yang diharapkan dan tercapai.

Kemudian, poin ketiga yaitu peran kepala sekolah sebagai teladan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, memiliki sifat dan sikap yang berpotensi untuk ditiru oleh warga sekolah, khususnya pada anggota, yang dapat berefek pada kualitas pelayanan di sekolah. Anggota pasti memiliki anggapan bahwa yang dilakukan pemimpinnya pasti baik dari segi moral ataupun kinerja sehingga dijadikan panutan. Kepala sekolah perlu menyadari bahwa dirinya menjadi sorotan anggotanya, dan sebaiknya kepala sekolah dapat mengontrol sifat dan sikapnya di hadapan anggota atau seluruh warga sekolah, dan terus membagikan hal-hal yang baik agar mereka juga terpengaruh pada kebaikan, dan dapat berdampak baik pula dalam upaya realisasi budaya literasi sekolah.

Poin yang terakhir yaitu peran kepala sekolah sebagai penanggung jawab. Kepala sekolah juga berperan sebagai penanggung jawab, termasuk dalam realisasi budaya literasi di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab pada setiap hal yang dilakukan baik oleh dirinya maupun anggota dan warga sekolah, baik ataupun kurang baiknya dari segi moral dan kinerja, sehingga kepala sekolah perlu terus memantau, introspeksi diri, evaluasi, dan memastikan semua anggota dan warga sekolah untuk melakukan perannya dengan baik, proses implementasi budaya literasi berjalan sesuai dengan rencana, tidak ada hal atau individu yang menyimpang dari peraturan atau rencana, yang dapat merugikan sekolah atau menghambat tercapainya tujuan sekolah. Poin yang paling penting adalah kepala sekolah mampu mempertanggungjawabkan kebijakan yang sudah dibuat, dan apabila menemui hambatan, kepala sekolah mampu mengatasinya dengan baik. Singkatnya, kunci dari kualitas serta keberhasilan program literasi sekolah atau tujuan sekolah adalah bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan peran kepemimpinannya dengan baik.

Hasil temuan tersebut, dapat penulis rangkai menjadi bagan sebagai berikut:



Bagan 1. Temuan

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu sebelumnya, untuk mengembangkan budaya literasi di sekolah, maka kepala sekolah perlu melakukan peran kepemimpinannya, yaitu sebagai berikut:

Peran Kepala Sekolah sebagai Pembuat Kebijakan

Menurut Budiharjo (1992) kebijakan adalah suatu keputusan yang dirumuskan serta disepakati oleh kelompok dalam usaha memilih tujuan serta upaya pencapaian tujuan tersebut. Sedangkan Duke dan Canady dalam Syafaruddin (2008) menjelaskan kebijakan sekolah merupakan suatu keputusan yang diambil oleh pemimpin dari hasil kerja sama dalam pencapaian tujuan sekolah yang direalisasikan berupa program sekolah atau kegiatan. Dalam implementasi pembuatan kebijakan sekolah, kepala sekolah turut melibatkan anggotanya untuk berperan aktif dalam memberikan ide atau pendapat terhadap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Ide

atau pendapat yang disampaikan oleh anggota digunakan sebagai bahan pertimbangan kepala sekolah dalam menentukan kebijakan, serta menjadi upaya pencegahan adanya kekeliruan dan kegagalan perencanaan yang dapat mempengaruhi langkah-langkah sekolah ke depannya dalam mencapai tujuan. Maka untuk menentukan langkah pencapaian tujuan sekolah, kepala sekolah perlu memastikan bahwa rencana yang telah dirumuskan, disepakati bersama oleh seluruh pihak yang terlibat dalam pembuatan kebijakan. Sementara hal-hal yang mungkin perlu disepakati sebelum implementasi pengembangan budaya literasi sekolah adalah sebagai berikut:

1. **Pelibatan Guru dan Staf**

Upaya mengembangkan budaya literasi sekolah memerlukan peran keterlibatan anggotanya, dan kepala sekolah perlu memberikan dukungan padanya, seperti guru dalam kegiatan pembelajaran yakni memberikan hak pada guru untuk menciptakan suasana pembelajarannya sendiri di kelas. Demikian guru akan semakin terampil, kreatif dan inovatif dalam mengembangkan cara mengajarnya. Poin yang paling penting untuk dilakukan guru ialah dapat menghidupkan keaktifan siswa selama kegiatan belajar di kelas dan memperbanyak interaksi antara guru dan siswa. Sehingga kepala sekolah dapat meninjau, menilai, mengevaluasi, memberikan masukan pada guru, dan memotivasinya untuk berupaya lebih baik atau hal tersebut disebut supervisi guru. Hal-hal yang sederhana bagi kepala sekolah namun secara tidak langsung membuat kompetensi guru semakin berkembang. Sehingga upaya kepala sekolah untuk mengembangkan budaya literasi siswa di sekolah salah satunya adalah berfokus meningkatkan mutu pembelajaran literasi di sekolah, melalui upaya yang dapat mengembangkan dan meningkatkan profesionalitas guru dalam mengajar.

Sedangkan staf yang bertugas membantu sekolah untuk mengelola hal-hal yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah, seperti administrasi sekolah, dan lainnya yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan. Terkadang sekolah juga mengikuti atau menjalin kerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kualitas guru atau staf sekolah. Contoh konkret upaya yang dilakukan oleh staf perpustakaan SMPN 26

Surabaya yang selalu diarahkan untuk mengikuti pendampingan keperpustakaan dari Dinas Pendidikan Surabaya, dan menjalin kerja sama dengan Pustakawan dari Perpustakaan UNAIR untuk melakukan pendampingan dan sertifikasi keperpustakaan. Hal tersebut dilakukan tidak lain untuk meningkatkan profesionalitas staf dan meningkatkan kualitas kinerja staf.

Upaya delegasi tugas dan kolaborasi antara guru dan staf juga dilakukan untuk efektivitas dan efisiensi tugas kepala sekolah dan kualitas kinerja dalam pencapaian tujuan. Contoh deskripsi kecil bentuk delegasi tugas kepala sekolah pada guru adalah guru menjadi pemateri dalam acara sosialisasi pengembangan budaya literasi sekolah pada orang tua/wali siswa yang diadakan di sekolah. Sedangkan contoh kolaborasi antara guru dan staf, adalah seorang guru pengajar mata pelajaran Geografi berkolaborasi dengan staf pustakawan untuk menyediakan buku maupun media peraga tentang geografi yang relevan dengan materi yang diajarkannya, misal membahas tentang jenis-jenis batu alam maka pustakawan tersebut menyediakan media contoh batu alam yang tersedia di perpustakaan untuk kebutuhan kegiatan pembelajaran Geografi pada saat itu. Berdasarkan gambaran tersebut, adanya kolaborasi antara keduanya akan menjadikan kegiatan pembelajaran semakin berkualitas, memacu keberhasilan pembelajaran, dan hubungan kolegal semakin baik. Kepala sekolah yang mengadakan kolaborasi antara guru dan staf merupakan ciri dari kepemimpinan seorang kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah seperti pengembangan budaya literasi.

Selain kolaborasi dalam hal pembelajaran, guru dan staf juga saling bekerja sama sebagai tim untuk mengembangkan program literasi di sekolah, hal itu untuk lebih menghidupkan suasana literat yang ada di sekolah, dengan mengadakan berbagai macam agenda kegiatan menarik, seperti perlombaan literasi misalkan lomba *story telling*, teater, cipta dan baca puisi, ekstrakurikuler maupun program yang lain yang termasuk dalam bidang literasi. Contohnya SMPN 26 Surabaya yang melaksanakan berbagai program literasi dengan tujuan untuk membiasakan atau membudayakan minat literasi pada siswa, yang tidak lain adalah hasil kebijakan kepala sekolah dalam mengkolaborasikan guru dan staf. Program literasi tersebut yakni:

- a) Membaca Al-Qur'an bersama selama 15 menit pada pukul 06.15-06.30 WIB,
- b) Membaca buku selama 15 menit sebelum pelajaran pertama dimulai,
- c) Program literasi yang sudah pada tahap merangkum buku, memublikasikan dan membukukan karya literasi siswa per triwulan, seperti cerpen, majalah, puisi.
- d) Selain itu di lingkungan SMPN 26 Surabaya dikelilingi pohon mangga yang sengaja ditanam untuk menambah keterampilan dan wawasan baru pada siswa. Seperti ketika musim mangga tiba, siswa belajar membuat es krim mangga, dan berinovasi membuat abon mangga. Dan juga ada program pembiakan lele.
- e) Program donor buku untuk penambahan koleksi buku di sekolah baik dari siswa maupun orang tua/wali siswa, dan adapula dari masyarakat sekitar. Dari istilah dan jenis program ini, SMPN 26 Surabaya telah menjadi contoh untuk sekolah lain,
- f) Kemudian ada 'Radio 26' dengan penyiar yang berasal dari siswa, yang bertujuan untuk menyampaikan informasi terkait dengan sekolah,
- g) Pameran karya siswa,
- h) Mengembangkan sarana prasarana penunjang budaya literasi di sekolah, seperti pojok baca yang ada di setiap kelas dengan jumlah koleksi buku kurang lebih 100 buah, pojok baca di kantin apung, taman literasi, perpustakaan sekolah terakreditasi A dengan berbagai macam genre buku dan hasil karya siswa, dan sebagainya.

Menurut Retnaningdyah (2016) pelaksanaan program literasi di sekolah khususnya pada program 15 menit membaca buku sebelum memulai mata pelajaran perlu didukung dengan lingkungan sekolah terutama kelas yang kaya akan teks, misalnya tersedianya poster, jadwal harian kelas, berbagai klipng, foto kegiatan kelas, dan sebagainya, yang dapat menumbuhkan minat siswa untuk membaca.

2. Siswa

Banyaknya partisipasi siswa menjadi tolok ukur keberhasilan dari upaya sekolah dalam mewujudkan budaya literasi yang lebih baik, karena siswalah yang menjadi sasaran tujuan. Salah satu contohnya adalah partisipasi dalam program pembiasaan literasi seperti membaca. Upaya penciptaan kepatuhan partisipasi dalam pembiasaan literasi ini perlu didisiplinkan melalui peraturan yang ketat. Peraturan yang

ketat dibuat dengan tujuan untuk menyelaraskan berbagai macam sikap yang ada pada diri siswa di sekolah, karena siswa pun berasal dari berbagai macam latar belakang dan budaya dalam keluarganya, sehingga untuk memudahkan dalam mengarahkan dan menanamkan minat literasi pada siswa maka sebaiknya ditata dan didisiplinkan dahulu melalui peraturan tersebut.

Pada saat program budaya literasi mulai berjalan, maka hal yang harus kepala sekolah lakukan adalah memantau keaktifan partisipasi siswa, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, seperti melalui delegasi guru atau melalui jurnal aktivitas literasi masing-masing siswa yang diberikan oleh sekolah. Jurnal aktivitas adalah sebagai bukti siswa mengikuti program literasi yang ditandatangani oleh tim yang bertugas, dan nantinya dapat menjadi bahan evaluasi program literasi, dan kemajuan literasi siswa selama periode waktu tertentu, serta dapat menjadi acuan pemberian penghargaan bagi siswa yang paling aktif dalam mengikuti program literasi sekolah.

Contoh konkret juga penulis ambil dari SMPN 26 Surabaya yang menerapkan *reward* seperti untuk siswa peminjam buku teraktif, pengunjung perpustakaan teraktif, dan sebagainya, dan *punishment* dengan merangkum buku untuk siswa yang terlambat mengembalikan buku perpustakaan. Sedangkan perubahan signifikan yang didapat oleh SMPN 26 Surabaya terkait literasi adalah siswa lebih gemar membaca di perpustakaan, maupun di kelas (pojok kelas), siswa lebih aktif mengikuti perlombaan, seperti cipta dan baca puisi, menulis cerpen, peneliti belia, hingga mengikuti olimpiade internasional beberapa kali. Sedangkan berdasarkan tanggapan siswa menyatakan bahwa mereka senang dengan adanya program literasi di sekolah mereka, karena bisa mendapat wawasan baru, dan koleksi buku yang disediakan sekolah juga beragam dan menarik. Mereka seringkali membaca buku pada waktu luang mereka, karena di dalam kelas dan beberapa fasilitas sekolah terdapat pojok baca, sehingga akses mereka untuk membaca bisa lebih mudah.

3. Pelibatan Orang Tua Siswa

Peran orang tua disini adalah sebagai salah satu pihak pendukung kelancaran realisasi budaya literasi sekolah pada saat siswa di

rumah. Orang tua sebagai orang terdekat siswa membantu mendidik dan membentuk kebiasaan membaca anak pada saat di rumah, serta mendukung kegiatan anak yang positif untuk perkembangan literasi sang anak. Sebelum melibatkan orang tua dalam pengembangan aktivitas literasi siswa, kepala sekolah perlu memberikan sosialisasi pemahaman tentang literasi, pentingnya literasi bagi kehidupan anak sehari-hari maupun di masa depan, mendeskripsikan dampak-dampak negatif bila anak sangat asing terhadap literasi, dan mengajak para orang tua untuk bekerja sama dan mendukung dengan melakukan upaya sederhana yang bisa dilakukan untuk kegiatan literasi anak di rumah. Contoh mengajak anak membaca buku bersama, dan orang tua mengajak anak berdiskusi ringan mengenai suatu hal. Contoh tersebut adalah hal sederhana yang dapat membuat kognitif anak semakin berkembang, semakin dewasa dalam berpikir dan membuatnya menjadi lebih bijak, kritis, dan bertanggung jawab dalam memilih sesuatu untuk hidupnya, selain itu juga dapat mempererat hubungan anak dan orang tua.

Seperti yang penulis singgung sebelumnya, di SMPN 26 Surabaya menerapkan budaya literasi dengan program-programnya, hal tersebut menuai tanggapan positif dari siswa maupun orang tua. Tanggapan positif tersebut dituangkan dalam antusiasme siswa dan orang tua dalam mengikuti program donor buku secara sukarela. Dan sekolahpun juga mengizinkan orang tua untuk memakai fasilitas perpustakaan ketika mereka sedang menunggu pihak sekolah untuk mengadakan pertemuan secara individu.

4. Implementasi Fungsi Manajemen

Implementasi fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam implementasi pengembangan budaya literasi siswa di sekolah menengah dapat membantu kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan baik, seperti:

a. *Planning*/Perencanaan

Supriadi (2010) menuturkan bahwa proses merencanakan berarti memilih serta menentukan upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan merumuskan program-program yang akan dilakukan untuk mendukung budaya literasi sekolah baik

membuat program baru maupun mengembangkan program yang sebelumnya sudah ada, menyusun strategi pelaksanaan, pengalokasian dana sekolah untuk pengembangan budaya literasi, melengkapi sarana prasarana penunjang, menentukan pihak yang akan terlibat dalam implementasi budaya literasi, menyelenggarakan *workshop* sebagai pendukung perbaikan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kompetensi guru, mengadakan pelatihan literasi untuk guru dan staf, dan menjalin kerja sama dan mencari dukungan dengan pihak eksternal dalam penyediaan buku maupun *event* literasi.. Kegiatan perencanaan ini dilakukan secara bersama oleh kepala sekolah, guru dan staf atau tim literasi, komite sekolah dan perwakilan siswa melalui rapat/musyawarah. Sedangkan pengambilan keputusan dilakukan dengan menimbang semua pendapat dan masukan yang ada, kemudian penetapan rencana dengan menyepakati bersama.

b. *Organizing*/Pengorganisasian

Menurut Fattah (2008), proses pengorganisasian ialah upaya pembagian kerja pada masing-masing orang yang turut bekerja sama yang disesuaikan dengan kompetensinya, mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan secara efektif. Pada proses ini, kepala sekolah membuat tim khusus yang menangani program literasi yang berasal dari pengembangan struktur organisasi sekolah yang sudah ada sebelumnya dan menerbitkan SK berdasarkan *job description* masing-masing dan dibantu oleh warga sekolah yang lain. Pelaksanaan budaya literasi sekolah didasari oleh rencana dan visi misi sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah.

c. *Actuating*/Pelaksanaan

Realisasi pengembangan budaya literasi dilaksanakan oleh tim literasi, sedangkan peran kepala sekolah dalam hal ini adalah sebagai orang yang mengarahkan, membimbing tim agar dapat menjalankan tugas atau perannya dengan baik, dan mengatasi hambatan yang mungkin dialami. Alur pelaksanaan budaya literasi melalui program literasi sekolah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan bersama pada musyawarah yang telah dilaksanakan, yakni sasaran program adalah siswa, program literasi yang dapat berimbas positif pada peningkatan

profesionalisme guru dan staf, realisasi program literasi adalah hasil koordinasi dari tim literasi sekolah yang melibatkan kolaborasi dari guru, staf, perwakilan siswa yang dilaksanakan sesuai dengan tupoksinya, serta memanfaatkan sarana prasarana sekolah yang menunjang kelancaran realisasi program literasi.

d. *Controlling*/Pengawasan

Tugas kepala sekolah juga mencakup kegiatan pengawasan. Pengawasan dapat berupa pengawasan program dan pengawasan proses. Pengawasan program dilakukan oleh kepala sekolah secara periodik, sedangkan pengawasan proses dilakukan oleh delegasi guru yang berpiket pada hari yang telah dijadwalkan, bentuk pengawasannya ialah mengawasi jalannya kegiatan, pemakaian saranaprasarana, dan mencari solusi bila ada suatu hambatan.

Selain itu bentuk pengawasan juga dapat dilihat pada upaya kepala sekolah dalam mengukur keefektifan pelaksanaan berbagai pelatihan untuk guru dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka dalam mengelola kelas pembelajaran mereka untuk meningkatkan kemampuan literasi siswa. Hal ini sejalan dengan Wiedarti (2016) bahwa pelatihan guru amat dibutuhkan untuk menyeragamkan persepsi dan menentukan upaya selanjutnya untuk implementasi budaya literasi yang semakin baik.

Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai pemberi motivasi, yakni upaya kepala sekolah untuk membangkitkan semangat para anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan juga meningkatkan semangat siswa untuk mengikuti program literasi. Seperti yang dinyatakan oleh Permadi (2018) bahwa pemimpin yang memberi motivasi, dapat memberikan manfaat pada ketercapaian tujuan, karena motivasi mampu menumbuhkan motif yang positif sehingga dapat menggerakkan anggota seperti yang diharapkan, seperti lebih giat bekerja, dan lebih produktif. Selain juga dituturkan oleh S. Ahmad (2013) bahwa sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus bisa memberikan bimbingan, arahan, memberikan inspirasi, dan mampu menumbuhkan rasa semangat, rasa percaya diri pada anggota dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Motivasi juga bertujuan untuk mempertahankan

konsistensi anggota dalam mengerjakan tugas dengan baik, dan juga mencegah adanya kepayahan anggota yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Hal itu dinyatakan oleh Suharsaputra (2016) bahwa hal tersebut dilakukan karena mengingat perubahan berlangsung begitu cepat yang membuat banyak orang takut untuk menghadapinya, sehingga menjadi upaya antisipasi untuk mempertahankan kelangsungan sekolah kedepannya. Kepala sekolah memberikan motivasi adalah tidak lain untuk mengajak anggota untuk tetap berprogres agar pencapaian tujuan sekolah tidak berhenti dan sia-sia. Artinya kepala sekolah mengerahkan segala upaya untuk menciptakan suatu perubahan dengan melalui pemberian motivasi untuk menggerakkan anggotanya agar turut terlibat dalam upaya pencapaian tujuan, seperti yang dijelaskan oleh Suharsaputra (2016).

Bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah pun tidak harus verbal atau disampaikan langsung pada anggota melalui percakapan, bisa juga dengan cara nonverbal, seperti yang dipaparkan oleh Carnegie (2019) yakni:

- 1) Memberikan pengakuan pada tiap anggota, yakni pemimpin mampu mengenali tiap anggota, dan mampu untuk membedakan kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri anggota. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat menangani mereka dengan baik, sehingga pemimpin bisa bekerja sama dengan anggotanya secara efektif, dan dapat membantu anggota untuk mencapai apa yang diinginkan mereka dalam pekerjaan,
- 2) Menanamkan rasa bangga dalam bekerja pada anggota, yakni pemimpin meyakinkan pada anggota bahwa hal yang mereka lakukan untuk menuntaskan pekerjaan sangat membantu lembaga dalam mencapai tujuan. Anggota juga diberikan pujian dan penghargaan, hal tersebut akan membuat anggota merasa dihargai, dan bangga dengan pekerjaannya,
- 3) Menumbuhkan rasa antusias dan dibutuhkan lembaga, yakni pemimpin melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan untuk lembaga. Hal tersebut dapat membuat anggota merasa dirinya sangat dibutuhkan oleh lembaga, serta dapat meningkatkan komitmen mereka pada lembaga dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik pada lembaga,
- 4) Memberi perlakuan yang adil pada semua anggota, yakni kebijakan atau peraturan yang ada dalam lembaga harus dijalankan dengan konsisten, artinya setiap orang yang melanggarnya akan mendapat konsekuensi yang telah disepakati, tidak ada rasa pilih kasih.

Contoh pemberian motivasi nonverbal lainnya adalah kepala sekolah memberikan makanan ringan dan membubuhi pesan motivasi tertulis untuk anggotanya. Nampak sederhana bagi kepala sekolah namun akan dinilai sangat berarti bagi anggotanya karena merasa kerja kerasnya sangat dihargai, dan kepala sekolah pun pasti akan disegani oleh anggotanya.

Peran Kepala Sekolah sebagai Teladan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Online (2021), kata teladan memiliki arti sebagai sesuatu yang pantas untuk ditiru baik berupa perbuatan, sifat. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memungkinkan memiliki sikap yang bernilai teladan dan dapat menjadi panutan bagi guru dan staf, baik dalam segi sifat maupun sikapnya dalam mengerjakan atau menghadapi sesuatu, misalnya dedikasinya dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab, etos kerja, upaya pembuatan keputusan, sikap yang mengayomi anggota, sifat ramah yang dapat membangun hubungan yang baik dengan seluruh anggota. Seperti yang dinyatakan oleh Carnegie (2019), bahwa pemimpin setidaknya melakukan tindakan yang bersifat pribadi ataupun profesional (dalam pekerjaannya) secara bermutu, selain untuk produktivitas juga untuk memberi teladan untuk anggota. Hal ini juga sejalan dengan Sharrat & Sharrat (2006), bahwa meneladani sikap kepemimpinan kepala sekolah akan membuat kemampuan anggotanya terbangun, dan dapat meningkatkan kepercayaan pada kolega mereka.

Peran Kepala Sekolah sebagai Penanggung Jawab

Hal utama yang harus dilakukan kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya literasi sekolah adalah memastikan bahwa dirinya siap untuk bertanggung jawab atas program-program yang terlaksana, dan hal-hal yang dilakukan oleh dirinya maupun anggotanya. Sikap bertanggung jawab kepala sekolah dapat tercermin dari tindakan yang

memastikan bahwa semua upaya berjalan sesuai dengan rencana dan tidak terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan upaya pengawasan serta pendisiplinan warga sekolah melalui peraturan yang tegas, fungsi peraturan tersebut adalah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan literat, disiplin, kondusif, untuk menumbuhkan dan melatih nilai serta kebiasaan baik agar membudaya, serta untuk mendukung kelancaran dalam mencapai tujuan.

Disamping itu untuk mendukung keberhasilan program literasi, kepala sekolah juga harus terus mempromosikan pada warga sekolah tentang pentingnya literasi dalam kehidupan, yang dapat disampaikan dalam berbagai waktu kesempatan, misalkan dalam pemberian amanat dalam upacara sekolah, maupun dalam suatu pertemuan di sekolah. Kepala sekolah juga perlu memantau kemajuan literasi siswa melalui jurnal aktivitas siswa, dan memastikan bahwa sumber daya sekolah dapat terpakai dan difungsikan secara maksimal, serta segala hal yang menunjang berjalannya budaya literasi dapat terpenuhi, seperti alokasi sebagian dana sekolah untuk program literasi dan memastikan sarana prasarana penunjang literasi lengkap, seperti koleksi buku-buku untuk perpustakaan dan pojok baca.

Kepala sekolah sebagai pemimpin juga berperan sebagai komunikator dan pendengar yang baik untuk anggotanya, mempunyai kemampuan membangun hubungan yang positif, menjalin komunikasi pada warga sekolah, dan masyarakat. Komunikasi yang baik adalah kunci dari kesuksesan implementasi program budaya literasi sekolah, karena akan dapat memacu warga sekolah untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan sekolah, dan memudahkan untuk saling membangun kepercayaan antara kepala sekolah dengan warga sekolah, serta dapat menciptakan hubungan yang saling menghargai dan dihargai. Sedangkan seperti orang tua/wali siswa dan lembaga lain, menjalin komunikasi yang baik juga penting untuk mempermudah kepala sekolah dalam menyampaikan sosialisasi tentang maksud dan tujuan mengadakan program literasi di sekolah, membangun kepercayaan pada masyarakat, dan mendapat dukungan dan kerja sama untuk keberhasilan program budaya literasi yang berimbas pada kemajuan sekolah. Misalnya orang tua/wali siswa bekerja sama dalam menumbuhkembangkan budaya literasi pada

siswa selama di rumah, dan lembaga mendukung untuk sarana prasarana penunjang ataupun *event*.

Pada akhirnya, segala program yang terlaksana di sekolah, dan upaya yang dilakukan oleh anggota ataupun seluruh warga sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin, yang mana juga akan mempengaruhi kelancaran pencapaian tujuan sekolah dalam meningkatkan literasi siswa melalui pengembangan budaya literasi di sekolah. Oleh karena itu peran kepala sekolah dalam memonitor kegiatan sangat penting untuk mencegah adanya penyimpangan-penyimpangan yang dapat menggagalkan pencapaian tujuan sekolah.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan bab pembahasan sebelumnya, dapat penulis simpulkan bahwa upaya pengembangan budaya literasi sekolah melalui program-program sekolah memerlukan adanya peran kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepemimpinan tersebut adalah tidak lain untuk mengelola segala komponen sekolah melalui praktik fungsi manajemen, sehingga kepala sekolah dapat mengerahkan komponen tersebut untuk memaksimalkan pelaksanaan program baru atau yang dikembangkan untuk merealisasikan budaya literasi sekolah yang semakin baik. Selain itu peran kepemimpinan kepala sekolah juga untuk menggerakkan anggota untuk ikut bekerja sama dalam pencapaian tujuan sekolah dan upaya transfer nilai-nilai positif untuk peningkatan kualitas kinerja anggota. Peran kepemimpinan kepala sekolah tersebut antara lain: 1) sebagai pembuat kebijakan sekolah; 2) sebagai motivator; 3) sebagai teladan; 4) sebagai penanggung jawab. Pelaksanaan peran-peran tersebut akan maksimal bila kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan seluruh warga sekolah serta masyarakat termasuk orang tua/wali siswa. Hal ini dilakukan selain untuk menciptakan hubungan yang harmonis di dalam maupun luar sekolah, juga untuk memudahkan kepala sekolah untuk menjalin kerja sama dengan mereka dalam upaya pencapaian tujuan sekolah termasuk pengembangan budaya literasi sekolah.

Saran

Upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi di sekolah tentu mengalami berbagai hambatan yang umum dialami dan solusi untuk memperbaiki pelaksanaan budaya literasi yang berkualitas:

1. Motivasi dan antusiasme siswa yang masih rendah untuk mengikuti program, contoh keterlambatan siswa untuk datang ke sekolah pada jam program membaca buku selama 15 menit, maupun masih rendahnya minat siswa saat membaca buku di jam tersebut, dan sebagainya. Untuk mengatasi hal ini perlu adanya pengawasan, peneguran dari guru yang sedang bertugas untuk mengawasi jalannya program di masing-masing kelas, dan perlu pula untuk memotivasi siswa agar minat membaca siswa meningkat, yang bisa dilakukan oleh guru pengawas ataupun kepala sekolah pada waktu tertentu.
2. Sarana prasarana pendukung berjalannya budaya literasi yang masih minim. Contoh minimnya koleksi buku non mata pelajaran di perpustakaan, dan belum adanya fasilitas sudut/pojok baca di tiap kelas. Hal ini bisa disikapi dengan sekolah mencanangkan program sumbang/donor buku yang bekerja sama dengan siswa dan orang tua ataupun dengan pihak eksternal yang terkait.
3. Kompetensi atau keterampilan guru atau staf yang masih kurang untuk mendukung pelaksanaan tugasnya pada saat berjalannya pelaksanaan budaya literasi sekolah. Hal ini bisa kepala sekolah atasi dengan mengikutkan mereka ke kegiatan pembinaan, pendampingan, *workshop*, baik yang dilaksanakan oleh sekolah sendiri dengan mendatangkan orang yang ahli, atau mengikuti program yang diadakan oleh Dinas Pendidikan, atau lembaga yang berkaitan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas mereka dalam menjalankan tugas mereka masing-masing.
4. Motivasi guru dan staf yang turut dalam pelaksanaan budaya literasi yang semakin hari semakin menurun, sehingga menimbulkan kekurangkompatan pada usaha mereka dan berdampak pada pelaksanaan program literasi yang kurang maksimal. Hal ini perlu disikapi atau dicegah dengan menumbuhkan komitmen bersama dengan mereka untuk mensukseskan program literasi, memotivasi serta meyakinkan mereka bahwa usaha mereka amat berarti untuk

pencapaian tujuan sekolah, dan memberikan berbagai bentuk penghargaan atas usaha mereka.

5. Upaya kepala sekolah dalam menjalankan peran-perannya dalam mengembangkan budaya literasi di sekolah tentunya masih ada beberapa kesalahan atau kekeliruan, terutama dalam pengambilan keputusan atau yang lain. Sehingga kepala sekolah perlu lebih terbuka dan menumbuhkan sifat mau dikritik, atau diberikan masukan agar bisa mengintrospeksi diri dan dapat melakukan langkah lanjutan untuk menjalankan peran kepemimpinannya di sekolah secara lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2013). *Ketahanmalangan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Salah Satu Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Felicha.
- Ahmad, Z. (2020). Parent' s Role in Promoting Reading Habits among Children: An Empirical Examination. *Library Philosophy and Practice*, 1–22. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3958/>
- Asmawan, M. C. (2018). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mendukung gerakan literasi sekolah. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 28(1), 46–57. <http://journals.ums.ac.id/index.php/jpis/article/view/6771/0>
- Azizah, A. L., Latief, A. M., & Tumanggung, A. (2018). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Literasi. *IQ (Ilmu Al-Qur'an): Jurnal Pendidikan Islam*, 1(02), 199–219. <https://doi.org/10.37542/iq.v1i02.16>
- Budiharjo, M. (1992). *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Carnegie, D. (2019). *Sukses Memimpin: Influence Your Life By Becoming An Effective Leader*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- CCSU News. (2016). *World's Most Literate Nations Ranked*. CCSU News. <https://webcapp.ccsu.edu/?news=1767&data>
- Dawa, W., & Sunarto. (2019). Pengelolaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Gerakan Literasi Sekolah. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1), 26–37. <https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.3474>
- Fattah, N. (2008). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Joyce Pinkney Kelly, K. (2020). Principal Instructional Leadership Effect On High School Students' Literacy Achievement [Liberty]. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3384&context=doctoral>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (Online). (2021). Arti Kata Teladan. In *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. <https://kbbi.web.id/teladan>
- Kartini, D., & Yuhana, Y. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Mensukseskan Program Literasi. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 4(2), 137–144. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i2.2902>
- Khuluqo, I. El, & Azizah, A. L. (2020). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Literasi di Madrasah Aliyah Aziziyah Tangerang. *Prosiding Seminar Nasional Penguatan Riset Dan Luarannya Sebagai Budaya Akademik Di Perguruan Tinggi Memasuki Era 5.0*, 77–90. <https://doi.org/10.22236/semnas.v1i1.44>
- Kral, C. C. (2012). Principal support for literacy coaching. In *Literacy Coaching Clearinghouse Brief*. <https://eric.ed.gov/?id=ED530296>
- Magnusson, J. E. (2020). *Elementary Principal and Assistant Principal Instructional Leadership Practices Influencing Student Literacy* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10866&context=dissertations>
- Mahendrartha, A., Tobari, Tohirin, & Harnadi. (2020). Program Gerakan Literasi Sekolah (GLS) Perlu Dukungan Kepala Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 206–215. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Prosidingpps/article/view/3803>
- Mahfudh, M. R., & Imron, A. (2020). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Literasi Membaca Siswa di SMA Negeri 1 Kota Kediri. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3(1), 16–30. <https://doi.org/10.33367/ijies.v3i1.1138>
- Matsumura, L. C., Sartoris, M., Bickel, D. D. P., & Garnier, H. E. (2009). Leadership for literacy coaching: The principal's role in launching a new coaching program. *Educational Administration Quarterly*, 20(10), 1–39. <https://doi.org/10.1177/0013161X09347341>
- Maulipaksi, D. (2015). *Mendikbud Luncurkan Gerakan Literasi Sekolah*. Kemendikbud .Go.Id. <https://www.kemdikbud.go.id/main/index.php/blog/2015/08/mendikbud-luncurkan-gerakan-literasi-sekolah-4514-4514-4514>
- Merga, M. K. (2020). School Librarians as Literacy Educators Within a Complex Role. *Journal of Library Administration*, 60(8), 889–908. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1820278>
- Merga, M. K., Roni, S. M., & Malpique, A. (2021). School leadership and whole-school support of struggling literacy learners in secondary schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 534–550. <https://doi.org/10.1177/1741143220905036>

- Morrison, G. (2016). *Pendidikan Anak Usia Dini Saat Ini*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Murphy, J. (2004). Leadership for literacy: A framework for policy and practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(1), 65–96. <https://doi.org/10.1076/sesi.15.1.65.2749>
- Nyoman Bawa, D. (2019). Kepemimpinan Kolaboratif Dengan Strategi SIMPATI Upaya Menggerakkan Budaya Literasi di SMP Negeri 1 Gianyar. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1–10. http://repo.ikipgribali.ac.id/id/eprint/768/1/DEWA_NYOMAN_BAWA.pdf
- OECD. (2021). *Reading Performance (PISA)(indicator)*. <https://doi.org/10.1787/79913c69-en>
- Permadi, D. (2018). *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Pancakarya Nusa.
- Ramdani, A., Sumantri, M., & Supriadi, O. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Gerakan Literasi Sekolah. *Fokus Manajemen Pendidikan*, 1(1), 45–56. <https://doi.org/10.30762/ed.v1i1.449>
- Retnaningdyah. (2016). *Panduan Gerakan Literasi Sekolah di Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Rusydiah, E. F. (2017). Peran Kepala Sekolah/Madrasah Perempuan Dalam Mengembangkan Budaya Literasi. *ISLAMUNA: Jurnal Studi Islam*, 4(1), 146–175. <https://doi.org/10.19105/islamuna.v4i1.1354>
- Sharrat, L., & Sharrat, M. (2006). The Impact of Teachers' Learning on Students' Literacy Achievement. *College Quarterly*, 9(4), 1–19. <https://eric.ed.gov/?id=EJ835429>
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama.
- Supriadi, O. (2010). *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Laks PRESSindo.
- Supriyatna, I. (2017). *10 Manfaat Mengapa Anda Harus Membaca Setiap Hari*. Kompas.Com. <https://lifestyle.kompas.com/read/2017/09/08/064300320/10-manfaat-mengapa-anda-harus-membaca-setiap-hari?page=all>
- Syafaruddin. (2008). *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- W. Duncan, T. (2019). The Influence of Principal Leadership on Literate Practices in a Middle School: An Investigation and Framework Into a Principals' Leadership in Middle School Literacy Instruction [University of North Carolina at Chapel Hill]. In *Angewandte Chemie International Edition*. <https://doi.org/10.17615/0hsx-xj08>
- Wiedarti, P. & K. L. (2016). *Desain Induk Gerakan Literasi Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor.