

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA LITERASI DI MADRASAH ALIYAH AZIZIYYAH TANGERANG

DOI: <https://doi.org/10.22236/semnas/1177-90170>

Ihsana El Khuluqo¹, Alif Luthvi Azizah²,

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

*Ihsana_khuluqo@uhamka.ac.id

***Abstract.** This research aims to find out how far the Effectiveness of School Principal's Leadership in Developing Culture of Literacy at Aziziyyah Islamic High School, Tangerang. The methods used is qualitative approach. The results of this study indicate that the design of literacy culture development in MA Aziziyyah Tangerang has been adapted to the GLS guidelines formulated by the Ministry of Education and Culture. Includes stages: Habituation Stages, Development Stages, and Learning Stages. Indicators of achievement in these stages were met with 30 items out of a total of 37 items. These results indicate that each stage in the design of literacy culture development runs optimally in accordance with the objectives to be achieved. Several factors influence the development of literacy culture in MA Aziziyyah Tangerang, including: psychosocial factors, leadership factors, environmental factors, organizational factors, ecological factors, and government policies. These factors tend to have a positive impact on the process of developing literacy culture in MA Aziziyyah. The effectiveness of the principal's leadership is the main foundation for optimizing the development of literacy culture. Indicators of achievement related to the effectiveness of MA Aziziyyah school principal leadership in developing a literacy culture fulfilled 6 items out of a total of 7 items. The results showed that the leadership carried out by the principal was quite effective..*

Key words: Culture Development, Leadership Effectiveness, Literacy

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Literasi di Madrasah Aliyah Aziziyyah Tangerang. Metode yang digunakan adalah Metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desain pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang telah disesuaikan dengan panduan GLS yang dirumuskan oleh Kemendikbud. Meliputi tahapan: Tahapan Pembiasaan, Tahapan Pengembangan, dan Tahapan Pembelajaran. Indikator ketercapaian dalam tahapan-tahapan tersebut terpenuhi 30 butir dari total 37 butir. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing tahapan dalam desain pengembangan budaya literasi berjalan optimal sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Beberapa faktor mempengaruhi pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang, diantaranya: faktor psikososial, faktor kepemimpinan, faktor lingkungan, faktor organisasi, faktor ekologi, dan kebijakan pemerintah. Faktor-faktor tersebut cenderung memberikan dampak positif bagi proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi pondasi utama optimalisasi pengembangan budaya literasi. Indikator ketercapaian terkait efektivitas kepemimpinan kepala sekolah MA Aziziyyah dalam mengembangkan budaya literasi terpenuhi 6 butir dari total 7 butir. Hasil penelitian memperlihatkan kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah sudah cukup efektif.

Kata kunci: Efektivitas Kepemimpinan, Literasi, Pengembangan Budaya.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan peranan yang sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Pendidikan sebagai faktor yang dipengaruhi oleh berbagai permasalahan yang terjadi dalam kehidupan. Melalui paradigma baru tersebut, dimaksudkan pendidikan harus mampu melawan berbagai tantangan dan permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kehidupan. Perkembangan zaman saat ini telah memasuki revolusi 4.0 yang ditandai dengan semakin pesatnya pertumbuhan teknologi yang memudahkan manusia dalam kehidupan sehari-hari. Selain akibat positif, adanya perkembangan teknologi ini juga memunculkan berbagai permasalahan. Oleh karena itu, penggunaan teknologi perlu diimbangi dengan kemampuan literasi yang baik dalam masyarakat.

Alberta (2010) mendefinisikan bahwa “Literasi umumnya di definisikan sebagai kualitas atau kemampuan melek huruf/ aksara yang di dalamnya meliputi kemampuan membaca dan menulis”. Dimana proses literasi, khususnya membaca dapat membentuk dasar yang sangat penting dalam kemampuan mempelajari sesuatu. Sehingga literasi secara fundamental adalah tentang bagaimana individu dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dalam segala bidang di kehidupan. Penguasaan literasi oleh generasi muda Indonesia merupakan modal utama untuk membangun suatu bangsa. Dengan membaca buku, wawasan seseorang akan tumbuh menjadi lebih cerdas dan mapan dalam berkomunikasi, baik secara lisan maupun tulisan.

Berbanding terbalik dengan pentingnya sebuah literasi, masyarakat Indonesia masih belum memiliki kesadaran yang tinggi akan hal tersebut. Budaya Literasi yang merupakan kebiasaan berfikir yang diikuti oleh sebuah proses membaca dan menulis belum menjadi sebuah kebiasaan yang mengakar dalam keseharian bangsa Indonesia. Minat baca masyarakat Indonesia sangat mengkhawatirkan, padahal dari membaca, kemampuan lainnya seperti berbicara, berkomunikasi, analisis, dan sebagainya akan meningkat.

Lemahnya minat baca masyarakat Indonesia dapat dilihat dari Sebuah studi yang dilakukan oleh *Central Connecticut State University* pada tahun 2016 mengenai ‘*Most Literate Nations in The World*’ yang menyebutkan bahwa Indonesia menempati urutan ke-60 dari total 61 negara, atau dengan kata lain minat baca masyarakat Indonesia

disebut-sebut hanya sebesar 0,01 persen atau satu berbanding sepuluh ribu. Data ini selaras dengan temuan UNESCO sebelumnya pada tahun 2012 terkait kebiasaan membaca masyarakat Indonesia, bahwa hanya satu dari 1,000 orang masyarakat Indonesia yang memiliki kebiasaan membaca dengan baik. Keadaan ini juga terjadi di perguruan tinggi, berdasarkan studi pendahuluan melalui survei awal.

Bila dianalisis rendahnya kebiasaan baca di Indonesia disebabkan karena beberapa faktor. Di antaranya yaitu: 1) Budaya baca memang belum pernah diwariskan nenek moyang. Masyarakat Indonesia hanya terbiasa mendengar berbagai dongeng, kisah, adat-istiadat secara verbal atau lisan yang diceritakan oleh orang tua, nenek, dan tokoh masyarakat. Sehingga tidak ada pembelajaran secara tertulis yang dapat menimbulkan kebiasaan membaca; 2) Sistem pembelajaran di Indonesia telah membuat siswa cenderung pasif dan hanya mendengarkan guru mengajar di kelas daripada mencari informasi atau pengetahuan lebih dari apa yang diajarkan di sekolah dengan membaca buku sebanyak-banyaknya.

Hal yang telah disebutkan sebelumnya menjadi penyebab tingkat literasi masyarakat Indonesia masih rendah. Rendahnya kemampuan literasi masyarakat Indonesia khususnya peserta didik, dapat dilihat dari hasil tes *Programme for International Student Assessment* (PISA) yang dilakukan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Tes ini mencakup penilaian kemampuan membaca, matematika, dan sains. Berdasarkan hasil PISA tahun 2015 dalam kemampuan membaca, Indonesia berada pada peringkat 61 dari 69 negara peserta dengan skor 397 dan di bawah nilai rata-rata yang ditetapkan OECD (2015).

Kesadaran akan pentingnya literasi perlu ditanamkan sejak dini. Sekolah merupakan salah satu wadah yang paling efektif untuk memulai proses pendidikan literasi. Kompetensi literasi dasar (menyimak-berbicara, membaca-menulis, berhitung memperhitungkan, dan mengamati-menggambar) sudah selayaknya ditanamkan sejak pendidikan dasar, lalu dilanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan kemampuan untuk mengakses informasi dan pengetahuan. Keberhasilan program-program suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Bagaimanapun, kepala sekolah merupakan unsur vital bagi efektivitas lembaga pendidikan. Tidak kita jumpai sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk atau sebaliknya sekolah yang buruk dengan kepala sekolah yang baik.

Kepala sekolah yang baik bersikap dinamis untuk mempersiapkan berbagai macam program pendidikan. Bahkan, tinggi rendahnya mutu suatu sekolah ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinan, yang melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, dalam rangka memetakan arah pencapaian kualitas sekolah yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajaran yang efektif, serta membangun lingkungan belajar yang kondusif untuk menghasilkan peserta didik yang unggul.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu dalam proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Kepemimpinan pendidikan memang bukan hanya diperankan oleh kepala sekolah (Bunyamin, 2019). Peran besar pendidikan akan terwujud apabila ada kerjasama kepemimpinan di tiap tingkatan pengambil kebijakan (Menteri, Dirjen, Kepala Dinas dan *stakeholders* lainnya), sehingga dapat memfokuskan pada upaya bagaimana mencapai hasil belajar yang optimal.

Setiap lembaga pendidikan diharapkan memiliki suatu kelebihan yang bersifat positif, misalnya berupa budaya yang di berdayakan lembaga, untuk menjadi pembeda lembaga pendidikan tersebut dengan lembaga pendidikan yang lain. Sehingga lembaga tersebut memiliki keunikan/ keunggulan yang dijanjikan kepada masyarakat sebagai konsumen pendidikan. Oleh karena itu, agar kualitas pendidikan meningkat, selain dilakukan secara struktural perlu diiringi pula dengan pendekatan kultural. Berdasarkan deskripsi tersebut, maka beberapa pemimpin dalam bidang pendidikan memberikan arah baru, bahwa *culture* atau budaya unit-unit pelaksana kegiatan yang ada di sekolah turut menjadi salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang berlangsung pada sebuah lembaga atau institusi pendidikan.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang menjadi kunci pendorong keberhasilan dan keberlangsungan suatu budaya sekolah (Bunyamin & Umam, 2019). Hal itu harus didukung dengan penampilan kepala sekolah. Penampilan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat, dan ketrampilan, perilaku maupun fleksibilitas kepala sekolah. Agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah terutama dalam hal mengembangkan budaya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan.

Berbagai tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah, seringkali menjadikan kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap pentingnya penanaman budaya literasi di sekolah atau jika pun diterapkan, proses pelaksanaannya kurang maksimal. Hal tersebut mengakibatkan masih minimnya budaya literasi di banyak lembaga pendidikan. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan di sekolahnya. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah yang profesional.

Madrasah Aliyah (MA) Aziziyah Tangerang merupakan salah satu sekolah yang memiliki komitmen yang kuat dalam mengembangkan budaya literasi di sekolah. Budaya literasi MA Aziziyah dikembangkan berdasarkan sembilan agenda prioritas (Nawacita) yang terkait dengan tugas dan fungsi Kemendikbud, khususnya nawacita nomor 5, 6, 8, dan 9. Butir nawacita yang dimaksud adalah (5) meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia; (6) meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya; (8) melakukan revolusi karakter bangsa; (9) memperteguh kebinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia. Dengan sistem pembelajaran yang dipadukan dengan budaya pesantren menjadikan pendidik dan peserta didik di sekolah tersebut terbiasa dengan sumber bacaan yang beragam.

Sistem tahfidz Al-Qur'an yang menjadi program utama MA Aziziyah menjadikan budaya literasi khususnya literasi Al-qur'an semakin kuat. Meskipun usia MA Aziziyah terbilang masih belia, hasil dari penerapan budaya literasi tersebut telah menghasilkan banyak penghafal-penghafal al-qur'an yang berkarakter keilmuan. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari peran kepemimpinan dari kepala sekolah yang sadar akan pentingnya penerapan budaya literasi yang baik di sekolah. Selain itu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah MA Aziziyah dapat membawa sekolah menuju ke arah yang lebih baik. Terbukti dari komitmen kepala sekolah dalam proses menjadikan MA Aziziyah menjadi lembaga yang terakreditasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu serangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada perlakuan dalam kondisi tertentu dan hasilnya lebih menekankan pada makna. Berkenaan

dengan tujuan penelitian kualitatif, maka dalam prosedur *sampling* yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian. Teknik pemilihan sampel (dalam hal ini informan kunci atau situasi sosial) dilakukan secara sengaja disesuaikan dengan tujuan penelitian (*purposive sampling*). Selanjutnya terkait teknik *sampling*, bilamana dalam proses pengumpulan data sudah tidak lagi ditemukan variasi informasi, maka peneliti tidak perlu lagi untuk mencari informan baru, proses pengumpulan informasi dianggap sudah selesai. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan dan memaknai data dari masing-masing indikator komponen. Hasil pengumpulan data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan analisis data selama di lapangan Model Miles dan Huberman. Penelitian ini menggunakan triangulasi data untuk memperoleh kebenaran data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain. Triangulasi merupakan sintesis dan integrasi data dari berbagai sumber-sumber melalui pengumpulan, eksaminasi, perbandingan dan interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan beberapa hasil penelitian yang dikelompokkan kedalam 3 (tiga) fokus. Data yang tidak terungkap melalui wawancara, dilengkapi dengan data hasil observasi langsung secara partisipatif. Untuk memperkuat substansi data hasil wawancara dan observasi, maka dilakukanlah penelusuran terhadap dokumen dan arsip yang ada. Temuan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

a. Fokus I: Desain dan proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang

Berdasarkan hasil wawancara dari setiap informan dan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah berawal dari keprihatinan akan kurangnya sikap berliterasi yang ada di masyarakat dan juga adanya upaya MA Aziziyyah menjadi sekolah yang lebih unggul. Hal ini dikembangkan berdasarkan sembilan agenda prioritas (Nawacita) yang terkait dengan tugas dan fungsi Kemendikbud, khususnya nawacita nomor 5, 6, 8, dan 9. Butir nawacita yang dimaksud adalah (5) meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia; (6) meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya; (8) melakukan revolusi karakter bangsa; (9)

memperteguh kebinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia. Pentingnya sebuah desain pengembangan literasi juga disampaikan dalam penelitian Anna Klebansky and Sharon P. Fraser (2013).

Desain pengembangan budaya literasi MA Aziziyyah di sesuaikan dengan panduan Gerakan Literasi Sekolah (GLS) yang dicanangkan oleh pemerintah pusat dan diintegrasikan ke dalam program-program sekolah baik dalam kegiatan belajar mengajar maupun dalam beraktivitas sehari-hari. Sebagaimana disebutkan di dalam panduan GLS disebutkan ada 3 Tahapan literasi yakni: Tahapan Pembiasaan, Tahapan Pengembangan dan Tahapan Pembelajaran.

1) Tahapan Pembiasaan

Dalam tahapan ini, dilakukan penggalan minat kepada setiap individu. Minat merupakan suatu ketertarikan individu terhadap satu obyek tertentu yang membuat individu itu sendiri merasa senang dengan obyek tersebut. Dengan adanya minat, seseorang akan lebih termotivasi untuk mempelajari dan mencari informasi yang berkaitan dengan objek yang diminati. Salah satu kegiatan dalam tahapan pembiasaan adalah membaca dalam hati. Pencarian informasi baik melalui sumber bacaan atau sumber informasi lainnya merupakan sebuah bentuk literasi. Sikap literasi individu perlu dibarengi dengan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai dari sekolah. Sarana prasarana tersebut dapat disebut pula sebagai unsur-unsur budaya literasi. Unsur-unsur budaya literasi yang ada di MA Aziziyyah meliputi: Ruang Perpustakaan, Gedung workshop teknologi informasi BLK, Laboratorium IPA, Laboratorium Komputer, Papan Informasi, Majalah Dinding (Mading).

2) Tahapan Pengembangan

Dalam tahapan ini setiap individu sekolah didorong untuk menunjukkan keterlibatan pikiran dan emosinya melalui kegiatan produktif secara lisan maupun tulisan. Hal tersebut dilaksanakan melalui program-program MA Aziziyyah yang berisikan nilai-nilai budaya literasi diantaranya: Tahfizul Qur'an (bersanad), *Public Speaking*, *Arabic and English for Daily Conversation*, Kegiatan membaca buku rutin.

3) Tahapan Pembelajaran

Diskusi menjadi salah satu bentuk kegiatan yang dapat mengakomodir tujuan-tujuan tersebut. Kegiatan diskusi semacam ini tentu mengharuskan setiap individu untuk banyak membaca. Baik yang bersumber dari buku, berita-berita dari media, koran, *media online*, maupun kejadian-kejadian yang terjadi di lingkungan dalam maupun luar sekolah. Sebab, dengan ini dapat diperoleh bahan yang kemudian akan dibahas, dikaji, dan didiskusikan secara bersama-sama. Hasil dari diskusi tersebut akan tuangkan dalam bentuk tulisan, karena menulis adalah salah satu bentuk kegiatan berliterasi yang mampu membumikan gagasan-gagasan yang muncul. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Anna Klebansky dan Sharon P. Fraser (2013) yang menyebutkan bahwa penting bagi pendidik untuk membuat desain pembelajaran yang interaktif, sistematis, dan bertahap mengembangkan kemampuan literasi agar peserta tercipta didik yang

memiliki kemampuan berpikir kritis, *problem solver*, dan pembelajar seumur hidup. Dalam proses pengembangan literasi di MA Aziziyyah setiap individu dituntut untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan berliterasi. Melalui berbagai macam kegiatan, nilai-nilai literasi senantiasa di tanamkan di MA Aziziyyah dalam upaya membiasakan setiap individu sekolah untuk dapat lebih bijak dalam menyerap informasi dan menyampaikannya baik melalui secara konvensional maupun melalui media digital.

Berdasarkan indikator ketercapaian dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang untuk tahapan pembiasaan adalah 9 dari 10 dengan presentase 90%, tahapan pengembangan 9 dari 12 dengan presentase 75%, dan tahap pembelajaran 12 dari 15 dengan presentase 80%. Sehingga didapatkan hasil rata-rata ketercapaian indikator sebesar 82%.

b. Fokus II: Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang

Berdasarkan hasil wawancara dari setiap informan dan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa dalam proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses pelaksanaannya. Faktor-faktor yang dapat mendukung pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah diantaranya: Faktor Psikososial, Faktor Kepemimpinan (*Leadership*), Faktor Organisasi, Faktor Lingkungan, Faktor Ekologi, dan Kebijakan Pemerintah. Faktor kepemimpinan merupakan faktor yang paling sering muncul dalam analisis hasil penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan adalah faktor yang paling dominan dalam pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang. Hasil tersebut senada dengan hasil penelitian oleh Mohammed Fahd Alsobaie (2015) tentang kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah dan juga penugasan pendelegasian menjadi sangat penting dalam upaya pengembangan literasi di sekolah.

c. Fokus III: Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang

Berdasarkan hasil wawancara dari setiap informan dan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi di MA Aziziyyah memegang peranan sangat penting. Dalam memimpin, kepala sekolah MA Aziziyyah menganut teori kepemimpinan situasional. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah MA Aziziyyah menekankan pada faktor konstektual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting seperti karakteristik bawahan, sifat pekerjaan pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal.

Selain itu, kepala sekolah MA Aziziyyah juga mengamalkan konsep 'Memanusiakan Manusia' dalam memimpin bawahannya. pengertian "Memanusiakan Manusia" adalah menjadi manusia seutuhnya. Artinya, sebagai ciptaan Tuhan paling mulia, kebahagiaan utama adalah tatkala kita dapat menjadikan sesama manusia lebih terdidik, lebih bermartabat, lebih sukses, lebih pintar, dan lebih baik hidupnya. Berdasarkan indikator ketercapaian efektivitas kepemimpinan dalam penelitian ini, 6 dari 7 indikator terpenuhi. Sehingga presentase

efektivitas kepemimpinan kepala sekolah MA Aziziyyah Tangerang dalam mengembangkan budaya literasi di sekolah sebesar 86% dari keseluruhan indikator ketercapaian.

2. Pembahasan

Pembahasan penelitian ini akan mendeskripsikan hasil penelitian setelah proses triangulasi untuk menjawab beberapa masalah yang telah dibahas pada bab sebelumnya yaitu bagaimana desain dan proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang, kemudian apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang, serta bagaimana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang.

Temuan hasil penelitian yang telah dijabarkan menunjukkan bahwa pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari hasil rata-rata presentase indikator ketercapaian sebesar 83%. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing tahapan dalam desain pengembangan budaya literasi berjalan optimal sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Adanya tahapan-tahapan tersebut memberikan ruang bagi warga sekolah untuk dapat beradaptasi dengan proses pengembangan budaya literasi yang dijalankan.

Berdasarkan presentase ketercapaian, tahapan pengembangan budaya literasi yang masih harus lebih dimaksimalkan adalah tahapan pengembangan. Tahapan tersebut memiliki tingkat indikator ketercapaian paling rendah yakni 66%. Hal tersebut dikarenakan belum adanya sinkronisasi budaya literasi dengan penilaian akademik peserta didik atau penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini tentu sangat penting untuk menjadi rencana tindak lanjut pengembangan budaya literasi ke depannya. Dimana penilaian tersebut akan menjadi tolak ukur keaktifan seseorang dalam kegiatan berliterasi. Untuk kemudian hasilnya dipergunakan sebagai indikator pemberian apresiasi dan reward. Sehingga indikator ketercapaian dalam tahapan pengembangan yang memuat penghargaan terhadap pencapaian dalam kegiatan literasi secara berkala dapat terpenuhi.

Pengembangan budaya literasi mencakup beragam faktor. Faktor-faktor tersebut mencakup semua faktor yang dijabarkan oleh *National Association of Secondary School Principals* (2005) yakni faktor yang Faktor Psikososial, Faktor Kepemimpinan (*Leadership*), Faktor Organisasi, Faktor Lingkungan, Faktor Ekologi, Kebijakan Pemerintah. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kepemimpinan (*Leadership*) menjadi faktor dominan dalam pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi faktor-faktor lainnya. Hal tersebut didasarkan pada kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin utama dalam organisasi sekolah. Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah akan berpengaruh pada baik/ buruknya sebuah proses pengembangan suatu program di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah menerapkan efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan jabatan tersebut.

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah MA Aziziyyah sudah cukup efektif. Presentase dari indikator ketercapaian sebesar 89%

menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah di atas rata-rata. Hasil ini berbanding lurus dengan keberhasilan pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah.

Hal ini tentu saja tidak terlepas dari upaya-upaya dan kebijakan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Salah satu bentuk efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan pekerjaan adalah bentuk pendelegasian. Mengingat banyaknya tugas yang harus dilakukan, maka kepala sekolah melakukan pendelegasian beberapa tugas dalam pengembangan budaya literasi. Efektivitas dalam pekerjaan berupa pendelegasian ini bertujuan untuk: Memberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada staf/bawahan secara proporsional, Memberi kesempatan kepada staf/bawahan untuk mengembangkan diri, Meningkatkan mekanisme kerja organisasi, dan Mendorong staf/bawahan untuk berorientasi pada target dan sekaligus kualitas. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Mitra Madanchian *et al* (2017) yang menyebutkan bahwa efektivitas sebuah kepemimpinan menciptakan kondisi terbaik bagi organisasi melalui situasi yang dibentuk dari proses dan keterampilan yang dimiliki pemimpin.

Kepemimpinan situasional yang dipegang oleh kepala sekolah adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok dengan semua situasi. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Konsep "Memanusiakan Manusia" yang lebih mendasar dalam kepemimpinan kepala sekolah yakni memanusiakan manusia yang memiliki cita-cita sama ingin selalu dihormati dan dihargai. Itu adalah keinginan mendasar dari semua manusia, terutama ingin dihargai. Terlebih dalam interaksi dengan sesama manusia termasuk orang per orang. Sehingga kepala sekolah senantiasa memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya.

Motivasi yang diberikan dapat menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu kepala sekolah mendapatkan manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah: pekerjaan dapat

diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

Selain itu bentuk efektivitas kepemimpinan dalam pengembangan budaya literasi dituangkan dalam upaya optimalisasi unsur-unsur budaya literasi di sekolah. Beberapa yang paling menonjol adalah pengembangan Perpustakaan Sekolah, pengembangan sudut-sudut baca/ area baca, kampanye pentingnya literasi, dan pengembangan program kegiatan sekolah bertema literasi. Kepala sekolah selalu menyampaikan pentingnya literasi di setiap kesempatan, baik secara verbal maupun ditunjukkan dengan contoh berkegiatan sehari-hari. Salah satu yang paling rutin dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan mengajak warga sekolah untuk membiasakan melakukan diskusi dan *brainstorming* satu sama lain terkait hal-hal yang penting untuk dibicarakan. Proses ini akan mengajarkan warga sekolah untuk bersikap kritis dan juga gemar mencari informasi dari sumber-sumber yang terpercaya.

Sikap kepemimpinan kepala sekolah juga ditunjukkan dalam hubungan yang dibangun dengan komponen sekolah lainnya. Diskusi yang rutin di adakan baik bersifat formal maupun non-formal, pengawasan yang dilakukan secara menyeluruh dan konsisten, melakukan pendekatan secara personal kepada masing-masing individu, dan dalam rangka menyikapi sebuah masalah selalu diselesaikan dengan musyawarah. Selain hubungan dengan pihak internal, kepala sekolah Pengembangan yang dilakukan kepala sekolah dengan pihak eksternal yang bertujuan untuk: 1) mendukung kelangsungan program literasi di sekolah; 2) menjadi teladan bagi peserta didik bahwa literasi harus dikembangkan sebagai bagian dari identitas dan budaya masyarakat.

Kepemimpinan yang efektif juga ditunjukkan melalui pelaksanaan *Monitoring* dan evaluasi (monev). Monev pengembangan budaya literasi dilakukan oleh kepala sekolah baik secara langsung atau melalui proses pendelegasian. Hal tersebut tentu saja agar program yang dilaksanakan dapat terukur tingkat keberhasilannya, diketahui kendalanya, dan dicarikan solusinya. Monitoring dan evaluasi direncanakan dan dilaksanakan secara berkala. Hasil Monev digunakan untuk perbaikan program dan pengembangan program selanjutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan tentang Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

dalam Mengembangkan Budaya Literasi di MA Aziziyyah Tangerang, dapat diambil beberapa kesimpulan. Kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut:

1. Desain pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang telah disesuaikan dengan panduan GLS yang dirumuskan oleh Kemendikbud. Meliputi tahapan: Tahapan Pembiasaan, Tahapan Pengembangan, dan Tahapan Pembelajaran.
2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan menjadi faktor penggerak utama dalam aplikasi budaya literasi di lingkungan sekolah. Adanya kekompakan dan *sense of belonging* yang berkembang di MA Aziziyyah menjadikan program-program yang dijalankan menjadi lebih optimal.
3. Beberapa faktor mempengaruhi pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah Tangerang, diantaranya: faktor psikososial, faktor kepemimpinan, faktor lingkungan, faktor organisasi, faktor ekologi, dan kebijakan pemerintah. Faktor-faktor tersebut cenderung memberikan dampak positif bagi proses pengembangan budaya literasi di MA Aziziyyah.
4. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi pondasi utama optimalisasi pengembangan budaya literasi. Melalui komunikasi yang dibangun dengan semua komponen sekolah menjadikan semua aspek sekolah dapat bersinergi dalam optimalisasi program-program sekolah yang menyangkut aspek literasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa dalam kepemimpinan kependidikan berpengaruh kuat pada kinerja guru dan diperlukan untuk merumuskan dan menjalankan visi dan misi sekolah dengan baik. (Khuluqo, 2019)

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang berjudul *The Study Of Leadership Effectiveness On Kindergarten Headmaster At Rajeg District, Tangerang Regency*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh kuat dalam menjalankan instansi pendidikan. (Khuluqo I. M., 2018)

Keefektifitasan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi ditunjukkan dengan merumuskan dan menjalankan Visi & Misi MA Aziziyyah yang berisi nilai-nilai literasi menjadi sebuah bentuk komitmen kepala sekolah dalam mengembangkan budaya literasi. Membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan nilai-nilai literasi dan diterapkan guna mengoptimalkan unsur-unsur budaya literasi yang ada di lingkungan sekolah. Beberapa diantaranya adalah dengan membangun perpustakaan, mengkampanyekan pentingnya literasi, melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberta, Government of. 2010. *Literacy First: A Plan for Action*. Canada: Alberta.
Ambarita, Alben. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Bunyamin, B. (2019). KONSEP PENDIDIKAN ISLAM PERSPEKTIF MAHMUD YUNUS. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 114-132.
- Bunyamin, B., & Umam, K. (2019). the Prevailing 2013 Curriculum in Junior High School Practice: Teacher Perspective. *JETL (Journal Of Education, Teaching and Learning)*, 4(2), 269-273.
- Daryanto, Hery Tarno. 2015. *Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Day, Christopher & Pamela Sammons. 2014. *Succesful School Leadership*. Berkshire: Education Development Trust.
- Fiedler, Fred E. & Martin M. Chamers dalam Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gottschalk, Louis. 2003. *Understanding History of Historical Method*. Terjemahan Nugroho Natosusanto. Jakarta: UI Press.
- National Association of Secondary School Principals. 2005. *Creating a Culture of Literacy: a Guide for Middle and High School Principal*. New York: NASSP.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 2015. *PISA 2015 Result in Focus*. OECD Publishing.
- Pratomo, Hery. 2010. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Program Gerakan Literasi di Sekolah. *Inovasi Pendidikan: Bunga Rampai Kajian Pendidikan Karakter, Literasi, dan Kompetensi Pendidik dalam menghadapi Abad 21*.
- Robin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization 7th Edition*. New Jersey: Pearson Educational.
- Yusuf, Pawit M. & Yaya Suhendar. 2005. *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. 2011. *Evaluasi, Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Akbar, Aulia. 2017. Membudayakan Literasi dengan Program 6M di Sekolah Dasar. *JPSD Vol. 3 No. 1, Maret 2017, ISSN 2540-9093*.
- Alsobaie, Mohammed Fahd. 2015. The Principal's Relationship with Teacher and Development Literacay of Elementry School Student. *Journal of Education and Practice Vol. 6. No. 35 2015 p-ISSN:2222-1735*.
- Asmawan, Moch. Chairil. 2018. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol 28. No. 1, Juni 2018.p-ISSN:1412-3835*.
- Edmoton Regional Learning Consortium. 2016. *K-12 Literacy Guiding Document*.
- Endaswara, Suwardi. 2017. Strategi Pengembangan Budaya Literasi Sastra di Sekolah dan Masyarakat. *Prosiding SENASBA Edisi 1*.
- Gilbert, Kristen A. 2017. Innovative Leadership Preparation: Enhancing Legal Literacy To Create 21st Century Ready Principals” menerapkan multiple-methode study. *Academy of Educational Leadership Journal Volume 21 No.1 2017*.
- Hoffman, Therese K.. 2010. Cultural Literacy is More than Reading and Writing. *International Social Science Review Vol. 66, No.132-547*.

- Klebansky, Anna and Sharon P. Fraser. 2013. *Strategic Approach to Curriculum Design for Information Literacy in Teacher Education – Implementing Literacy Conceptual Framework*. Australia: University of Tasmania.
- Madanchian, Mitra *et al.* 2017. Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcome. *10th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2016*
- Khuluqo, I.E, Yunani, 2019. *The Effect Of Leadership Of School And School Climate Leadership On Teacher Performance In Madrasah Tsanawiyah In Indonesia International Journal Of Business, Economics And Law (IJBEL)*
- Khuluqo, I.E, Muzayanah, 2018. The Study Of Leadership Effectiveness On Kindergarten Headmaster At Rajeg District, Tangerang Regency. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*