

## Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Kristen X Jambi dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Murid

Shinta Presilia<sup>1\*</sup>, Lusiana Idawati<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Teologi Kristen Pelangi Kristus

Jl. Jemur Andayani XI No. 45, Surabaya, Indonesia

<sup>2</sup> Fakultas Pendidikan Pascasarjana, Universitas Pelita Harapan

Jl. Jalan M.H. Thamrin Boulevard No.1100, Tangerang, Indonesia

e-mail : [shintapresilia@gmail.com](mailto:shintapresilia@gmail.com)

\*Penulis korespondensi

---

### INFO ARTIKEL

#### Kata kunci:

literasi, kepala sekolah, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional.

#### Keywords:

*literacy, principal, instructional leadership, transformational leadership.*

### ABSTRAK

Kepala sekolah memiliki peran penting untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi. Hal ini dikarenakan perannya mempengaruhi berbagai aspek di sekolah yang berdampak pada perkembangan kemampuan murid. Salah satu keterampilan yang perlu dikembangkan pada diri murid adalah kemampuan literasi. Hal ini dikarenakan literasi adalah dasar utama dalam proses belajar dan mengajar. Dalam masa kepemimpinan kepala sekolah SMP Kristen X Jambi selama empat tahun, terjadi peningkatan kemampuan literasi berdasarkan Rapor Pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif dan dengan pendekatan studi kasus bertujuan untuk memahami 1) strategi kepemimpinan instruksional dan 2) pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi murid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan signifikan dalam mengembangkan kemampuan literasi murid melalui kepemimpinan instruksional dan pendekatan transformasional.

### ABSTRACT

*Principal plays a crucial role in achieving high-quality education. Their leadership role influences various aspects of school operations which in turn impacts students' skill development. One of the skills that needs to be developed is literacy. Literacy is crucial because it forms the foundation of the teaching and learning process. During the four-year tenure of the principal at SMP Kristen X Jambi, there is a significant increase in literacy skills based on educational reports. Therefore, this qualitative research, utilizing a case study approach, aims to: 1) understand the instructional leadership strategies that is implemented by the principal in efforts to improve students' literacy skills and 2) understand the leadership approach that is put into practice by the principal in enhancing students' literacy skills. The research findings indicate that the principal plays a significant role in developing students' literacy skills by implementing instructional leadership and transformational approaches.*

---

### PENDAHULUAN

Ghamrawi (2022) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi. Hal ini dikarenakan peran kepemimpinannya mempengaruhi berbagai aspek operasional di sekolah yang berdampak pada peningkatan kemampuan murid. Salah satu peran kepala sekolah adalah mengelola program yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan literasi murid (Marmoah & Suharno, 2022). Peran kepala sekolah untuk meningkatkan literasi adalah peran yang penting karena literasi merupakan pondasi utama bagi keberhasilan akademis (Abella et al., 2024). Grote-Garcia, Ortliebb, dan Cardonab (2025) juga menyatakan literasi sebagai kemampuan dasar untuk keberhasilan akademik dan pembelajaran sepanjang hayat. Groenewald (2024) juga menyatakan literasi sebagai kemampuan yang diperlukan untuk memiliki daya saing global. Oleh karena, upaya meningkatkan kemampuan literasi menjadi bagian penting dari kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mencapai mutu pendidikan yang tinggi.

### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Northouse (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh, terjadi dalam kelompok, dan melibatkan tujuan bersama. Berdasarkan komponen tersebut, kepemimpinan

didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial di mana pemimpin memotivasi dan memberdayakan sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Bass, 1990; Northouse 2018;) yang mencakup tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan (Liden, Wang, & Wang 2025). Saat menjalankan proses tersebut, pemimpin perlu melakukan pendekatan kepemimpinan. Dalam konteks sekolah, gaya pendekatan kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah mempengaruhi kinerja sekolah dan pengikutnya (Aldhaeri, 2023). Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan transformasional yang berpusat pada transformasi dan pengembangan pengikut untuk meningkatkan kinerja mereka (Bass, 1990). Ridwan et al. (2022) menambahkan bahwa pemimpin transformasional juga memahami dan memenuhi kebutuhan pengikut, mendorong mereka untuk melihat dengan perspektif baru, serta mengutamakan pencapaian tim di atas kepentingan individu.

Bass (1985) menguraikan kepemimpinan transformasional didasari oleh empat kualitas utama yang dikenal sebagai "Empat I". Pertama, *idealized influence* yang berarti pemimpin menjadi panutan melalui perilaku etis dan moral yang tinggi sehingga membuatnya dipercaya dan dihormati oleh pengikut. Kedua, *inspirational motivational* yang berarti pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan mengartikulasikan visi yang jelas melalui komunikasi yang persuasif untuk membangkitkan optimisme yang mendorong pengikut bekerja sama sehingga mencapai tujuan bersama. Ketiga, *intellectual stimulation* yang berarti pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir secara mandiri dan kreatif sehingga pengikut mampu berinovasi dan menyelesaikan dengan yang efektif. Terakhir, *individualized consideration* yang berarti pemimpin yang memperhatikan kebutuhan, mendengarkan kekhawatiran, dan bertindak sebagai mentor untuk mendukung perkembangan pribadi setiap pengikut.

Selain itu, sebagai pemimpin di sekolah kepala sekolah juga berperan untuk menjalankan kepemimpinan instruksional. Hallinger dan Murphy (1985) menggambarkan tanggung jawab kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam tiga dimensi utama yang mencakup sepuluh fungsi. Dimensi pertama adalah menetapkan tujuan sekolah yang berfokus pada kemajuan murid. Dimensi ini melibatkan dua fungsi, yaitu: menyusun dan mengkomunikasikan tujuan. Dimensi kedua berfokus pada mengelola program instruksional yang berarti kepala sekolah berperan untuk mengatur dan mengelola program akademik yang terdiri dari tiga fungsi yaitu: mengoordinasikan kurikulum, mengawasi serta mengevaluasi program instruksional, dan memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga adalah peran kepala sekolah untuk menghadirkan budaya belajar berkelanjutan dan menetapkan standar dan harapan yang tinggi bagi guru dan murid untuk belajar. Dimensi ini terdiri dari lima fungsi, yaitu: melindungi waktu pembelajaran, memberikan insentif bagi guru, memberikan dukungan untuk pembelajaran, mendorong pengembangan profesional, dan menjaga visibilitas tinggi.

Berdasarkan tinjauan peran kepala sekolah sebagai pemimpin, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran kunci dalam keberhasilan implementasi program literasi (Groenewald, 2024). Dalam penelitiannya, Prasetya dan Adlan (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya intervensi literasi di sekolah. Darling-Hammond et al. (2022) menemukan bahwa para kepala sekolah melakukan berbagai pendekatan dalam memprioritaskan literasi. Beberapa kepala sekolah berkonsentrasi pada pengembangan kurikulum literasi. Sementara yang lain mengutamakan pengembangan profesional guru. Ada juga kepala sekolah yang lebih mengutamakan pembangunan budaya belajar dan peningkatan kualitas pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi literasi di masing-masing sekolah (Kilag et al., 2023). Perbedaan prioritas ini juga menyatakan kompleksitas peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi (Darling-Hammond et al, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik diperlukan untuk merencanakan tujuan yang sesuai kebutuhan dan penerapan yang diarahkan pada tujuan (Prasetya & Adlan, 2022).

Bass (1985) menguraikan kepemimpinan transformasional didasari oleh empat kualitas utama yang dikenal sebagai "Empat I". Pertama, *idealized influence* yang berarti pemimpin menjadi panutan melalui perilaku etis dan moral yang tinggi sehingga membuatnya dipercaya dan dihormati oleh pengikut. Kedua, *inspirational motivational* yang berarti pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan mengartikulasikan visi yang jelas melalui komunikasi yang persuasif untuk membangkitkan optimisme yang mendorong pengikut untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Ketiga, *intellectual stimulation* yang berarti pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir secara mandiri dan kreatif sehingga pengikut mampu berinovasi dan menyelesaikan dengan yang efektif. Terakhir, *individualized consideration* yang berarti pemimpin yang memperhatikan kebutuhan, mendengarkan kekhawatiran, dan bertindak sebagai mentor untuk mendukung perkembangan pribadi setiap pengikut.

Selain itu, sebagai pemimpin di sekolah kepala sekolah juga berperan untuk menjalankan kepemimpinan instruksional. Hallinger dan Murphy (1985) menggambarkan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dalam tiga dimensi utama yang mencakup sepuluh fungsi. Dimensi pertama adalah menetapkan tujuan sekolah yang berfokus pada kemajuan murid. Dimensi ini melibatkan dua fungsi, yaitu: menyusun dan mengkomunikasikan tujuan. Dimensi kedua berfokus pada mengelola program instruksional yang berarti kepala sekolah berperan untuk mengatur dan mengendalikan program akademik yang terdiri dari tiga fungsi yaitu: mengoordinasikan kurikulum, mengawasi serta mengevaluasi instruksi, dan memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga adalah peran kepala sekolah dalam menghadirkan budaya belajar berkelanjutan dan menetapkan standar dan harapan tinggi bagi guru dan murid. Dimensi ini terdiri dari lima fungsi, yaitu: melindungi waktu pembelajaran, memberikan insentif bagi guru, memberikan dukungan untuk pembelajaran, mendorong pengembangan profesional, dan menjaga visibilitas tinggi.

Berdasarkan tinjauan peran kepala sekolah sebagai pemimpin, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran kunci dalam keberhasilan implementasi program literasi (Groenewald, 2024). Dalam penelitiannya, Prasetia dan Adlan (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya intervensi literasi di sekolah. Darling-Hammond et al. (2022) menemukan bahwa kepala sekolah memiliki beragam pendekatan dalam memprioritaskan literasi. Beberapa kepala sekolah berkonsentrasi pada pengembangan kurikulum literasi. Sementara yang lain mengutamakan pengembangan profesional guru. Ada juga kepala sekolah yang lebih fokus pada pembangunan budaya belajar dan peningkatan kualitas pembelajaran. Hal menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi kemampuan literasi di masing-masing sekolah (Kilag et al., 2023). Perbedaan prioritas ini juga menyatakan kompleksitas peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi (Darling-Hammond et al., 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik diperlukan untuk merencanakan program literasi sesuai dengan kebutuhan dan penerapan yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Prasetia & Adlan, 2022).

## Kemampuan Literasi

Literasi diartikan sebagai kemampuan memahami, mengevaluasi, menggunakan, dan berinteraksi dengan teks tertulis untuk berpartisipasi dalam masyarakat, mencapai tujuan pribadi, serta mengembangkan pengetahuan dan potensi diri (OECD, 2024). Lebih lanjut, Frankel et al. (2016) mendefinisikan literasi sebagai proses yang mencakup membaca, menulis, dan berbahasa lisan untuk mengekstrak, mengkonstruksi, mengintegrasikan, dan mengkritisi makna dari interaksi dengan teks multimodal seperti teks, gambar, audio atau video, dalam konteks sosial. Sementara itu, Bu'ulolo (2021) menyatakan bahwa literasi bukan hanya sebagai kemampuan dasar membaca dan menulis tetapi juga keterampilan memahami realitas. Hal ini dikarenakan kemampuan literasi mencakup menginterpretasi informasi, berpikir kritis, mengaplikasikannya secara konstruktif, menyelesaikan masalah, bahkan menanggapi dampak teknologi modern (Bu'ulolo, 2021; Marmoah & Suharno, 2022). Khususnya di sekolah menengah, kemampuan literasi sangat penting untuk mempersiapkan murid untuk hidup mandiri dan memiliki daya saing global setelah lulus (Merga, Roni & Malpique, 2021; Groenewald, 2024).

Oleh karena pentingnya kemampuan literasi, sekolah harus mengembangkan kemampuan literasi murid. Dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi remaja, Lupo et al. (2024) menjelaskan bahwa pengembangan literasi harus mencakup keterampilan dasar seperti pengenalan kata dan kelancaran membaca serta pengembangan keterampilan literasi tingkat tinggi yang spesifik pada disiplin ilmu seperti menganalisis dokumen sejarah. Selain itu Grote-Garcia, Ortliebb, dan Cardonab (2025) merekomendasikan intervensi literasi yang berbasis bukti ilmiah dan penerapan holistik yang mencakup fonik, pemahaman, pengembangan kosakata, pemikiran kritis, dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas pengajaran membaca, mengatasi kesenjangan keterampilan, serta mempersiapkan murid untuk kesuksesan akademis. Penelitian Lesmoyo et al. (2023) lebih lanjut menyarankan beberapa upaya praktis seperti mengalokasikan waktu untuk membaca, menciptakan lingkungan belajar yang kaya teks, menyediakan fasilitas literasi, dan mengintegrasikan literasi ke dalam pembelajaran untuk meningkatkan motivasi dan kemampuan literasi.

Upaya meningkatkan kemampuan literasi murid ini dilakukan oleh kepala sekolah SMP Kristen X Jambi. Pada awal masa kepemimpinannya, kepala sekolah dihadapkan pada hasil Rapor Mutu yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan literasi murid. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepala sekolah menginisiasi program literasi. Dampak positif dari program tersebut terlihat pada Rapor Pendidikan 2024. Data menunjukkan sebagian besar murid telah mencapai batas kompetensi literasi minimum. Lebih lanjut, terjadi penurunan sebesar 100% pada jumlah murid dengan

kemampuan literasi jauh di bawah kompetensi minimum. Walaupun demikian masih ada 2,2% murid yang memiliki kemampuan literasi di bawah kompetensi minimum.

**Tabel 1.** Kemampuan literasi berdasar indikator

Nomor Indikator	Nama Indikator	Nilai Sekolah	Capaian
A.1	Kemampuan Literasi	2.45	Di atas kompetensi minimum
A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi mahir	50%	Mahir
A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi cakap	42.86%	Cakap
A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi dasar	4.76%	Dasar
A.1	proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi perlu intervensi khusus	2.38%	Perlu Intervensi khusus

**Tabel 2.** Rapor mutu 2022 dan rapor pendidikan 2024 SMP Kristen X Jambi - indikator literasi

A1	<b>Kemampuan Literasi</b>	Baik (97,78%) peserta didik sudah mencapai Kompetensi minimum	97,78%
	Persentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami , menggunakan, merefleksikan,dan mengevaluasi berbagai jenis teks (teks informasional dna teks fiksi)	Di atas	
	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi di atas kompetensi minimum	Di atas	66,89%
	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi mencapai kompetensi minimum	Mencapai	28,89%
	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi di bawah kompetensi minimum	Dibawah	2.22%
	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi jauh di bawah kompetensi minimum Jauh	Jauh di bawah	0.00%

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan utama yang teridentifikasi adalah bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak signifikan terhadap mutu pendidikan, termasuk manajemen program literasi. Peran kepala sekolah dalam memimpin program literasi ini krusial karena hal ini dapat meningkatkan mutu pendidikan dan membekali murid dengan keterampilan yang diperlukan. Dalam studi kasus di SMP Kristen X Jambi, meskipun intervensi yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan hasil positif, masih ada kebutuhan untuk terus meningkatkan kemampuan literasi murid. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah memahami strategi kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala SMP Kristen X Jambi. Dengan demikian, penelitian dapat memberikan pemahaman yang membantu para pemangku pendidikan dalam mengupayakan peningkatan kemampuan literasi murid khususnya di jenjang sekolah menengah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Mertens (2015) menjelaskan pendekatan studi kasus menggunakan berbagai prosedur terhadap satu atau lebih informan untuk mendapatkan pemahaman baru dan mendalam. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik pengumpulan, yaitu: wawancara, observasi, dan tinjauan dokumen (Sugiyono, 2022).

Pemilih informan dalam penelitian ini teknik *purposive sampling* untuk mendapatkan pemahaman mendalam (Ishak & Bakar, 2014). Sesuai dengan tujuan penelitian ini, subjek penelitian ini adalah Kepala Sekolah SMP Kristen X Jambi. Penelitian ini juga melibatkan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, koordinator untuk program literasi, seorang guru wali kelas, serta tiga perwakilan murid dari masing-masing kelas 7, 8, dan 9 SMP sebagai informan. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan cara *flow chart analysis* dengan bantuan *software* Nvivo 15 (Samsu, 2021). Penelitian melakukan triangulasi berdasarkan data dari wawancara serta tinjauan dokumen untuk memastikan keabsahan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 3.** Kaitan Kepemimpinan Instruksional dan Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kepemimpinan Instruksional	Kepemimpinan Transformasional
1. Kepala sekolah menyusun dan mensosialisasikan tujuan program literasi berdasarkan data serta menjadi teladan yang menginspirasi untuk berliterasi.	Kepala sekolah menyusun dan mengkomunikasikan tujuan dengan jelas serta memastikan pengikut dapat mencapai tujuan tersebut.	<i>Idealized Influence</i>
2. Kepala sekolah mensosialisasikan tujuan berliterasi secara konsisten dan membangun budaya literasi dengan tujuan untuk memotivasi untuk berliterasi.	Kepala sekolah menciptakan budaya belajar untuk memotivasi guru dan murid mencapai standar serta harapan yang tinggi.	<i>Inspirational Motivation</i>
3. Kepala sekolah membentuk komunitas belajar guru, melakukan observasi, serta memberikan umpan balik untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga guru dapat berinovasi.	Kepala sekolah membangun komunitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru serta melakukan perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kurikulum dan pengajaran.	<i>Intellectual Stimulation</i>
4. Kepala sekolah terbuka untuk membantu, berbagi pengetahuan, dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh guru dan murid.	Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang ramah yang berpusat pada kepercayaan untuk mengembangkan setiap individu.	<i>Individualized Consideration</i>

### Strategi Kepemimpinan Instruksional

Dalam wawancara, kepala sekolah menyatakan langkah awal dalam upaya meningkatkan literasi murid adalah merumuskan tujuan program literasi berdasarkan kondisi Rapor Mutu tahun 2021. Strategi ini sejalan dengan Shintia et al. (2023) yang menyatakan bahwa Rapor Mutu atau Rapor Pendidikan dirancang untuk dapat memberikan gambaran kondisi pendidikan, mengidentifikasi tantangan, dan menyusun rencana perbaikan pendidikan berbasis data. Dalam wawancara, kepala sekolah, guru, dan murid juga menyatakan bahwa kepala sekolah menyusun tujuan program literasi dengan mempertimbangkan minat literasi dan kemampuan murid untuk memahami makna kata yang masih rendah. Berkaitan dengan hal ini, Kilag et al. (2023) menyatakan bahwa kepala sekolah harus menyesuaikan tujuan program literasi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi kemampuan literasi di setiap sekolah.

Strategi berikutnya yang diungkapkan adalah kepala sekolah mensosialisasikan tujuan dan pentingnya program literasi kepada para guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa sosialisasi adalah langkah yang krusial agar guru memahami tujuan program literasi. Dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat bekerja sama dengan guru untuk menyosialisasi tujuan program literasi kepada murid dan orang tua. Strategi ini sesuai dengan peran pemimpin yang dikemukakan oleh Shaked (2023) bahwa peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpusat pada penetapan tujuan yang jelas dan memastikan guru dapat mencapainya. Murphy et al. (2016) juga menyatakan bahwa kepala sekolah berperan untuk menetapkan visi yang jelas dalam pembelajaran murid serta bekerja sama dengan guru untuk melaksanakan pengajaran serta memfasilitasi budaya sekolah yang efektif untuk mencapai visi tersebut.

Selanjutnya, kepala sekolah juga berperan untuk mengelola program literasi yang mencakup koordinasi, pengawasan, evaluasi, dan pemantauan kemajuan murid. Dalam menjalankan peran ini, kepala sekolah berkolaborasi dengan para guru dan pemangku kepentingan. Meskipun kepala sekolah adalah inisiator program, kepala sekolah juga aktif belajar dari sekolah lain, mencari referensi di internet, dan berkonsultasi dengan pengawas dinas. Selain itu, kepala sekolah membentuk tim program literasi yang

terdiri dari kepala sekolah sendiri dan guru Bahasa Indonesia dalam merencanakan dan mengelola program. Kepala sekolah juga menunjuk seorang guru Bahasa Indonesia sebagai koordinator program. Kerja sama dengan para guru juga terus berlanjut dalam upaya memantau dan mengevaluasi program literasi serta memantau perkembangan murid. Strategi kolaborasi kepala sekolah dengan para pemangku kepentingan selaras dengan pendapat Bush (2015) yang menyatakan bahwa kepala sekolah perlu bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menjalankan tugasnya. Hallinger (2019) juga menegaskan bahwa meskipun kepala sekolah memiliki peran krusial, kepemimpinan instruksional harus didistribusikan dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini karena keberhasilan kepemimpinan instruksional membutuhkan keahlian dan pengetahuan yang kompleks yang tidak dimiliki oleh satu individu (Hallinger & Murphy, 2013).

Terakhir, kepala sekolah juga berperan penting dalam membangun budaya literasi di sekolah. Hal pertama yang diungkapkan kepala sekolah adalah menetapkan jadwal khusus untuk program literasi sebagai pembelajaran intrakurikuler selama 40 menit setiap Kamis dan Jumat. Bahkan, upaya meningkatkan kemampuan literasi diintegrasikan secara menyeluruh pada semua mata pelajaran melalui penerapan pembelajaran berbasis literasi. Hal ini berarti seluruh komponen pembelajaran seperti metode dan soal didesain berfokus pada literasi. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah berfokus pada pemberian motivasi dan dukungan dibanding memberi insentif khusus kepada guru. Sebagai bentuk dukungan, kepala sekolah menyediakan berbagai buku yang menarik dan diperlukan murid serta membangun perpustakaan dan pojok baca. Selain itu, kepala sekolah juga mengadakan pengembangan profesional yang membekali guru untuk dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan literasi murid. Terakhir, kepala sekolah juga memberikan motivasi dan bimbingan melalui hubungan yang terbuka dan jujur dengan para guru dan murid.

Strategi-strategi di atas sesuai dengan pendapat Veletić, Price, dan Olsen (2023, 536) bahwa dalam kepemimpinan instruksional kepala sekolah bersama guru berperan membangun budaya organisasi, dan memastikan lingkungan yang tertib dan mendukung pembelajaran. Lebih lanjut, Abella (2024) menyatakan bahwa kepala sekolah harus mendukung budaya membaca dengan mempromosikan kegiatan membaca, meningkatkan akses terhadap materi bacaan, menciptakan ruang membaca yang menarik di dalam sekolah, dan melibatkan orang tua dalam kegiatan literasi yang holistik. Selain itu, Freudenthal, Zaru, and Otaiba (2023) juga mendukung pengembangan profesional guru aspek yang penting yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam upaya menghadirkan pengajaran literasi. Terakhir, Sandford et al. (2019, 12-19) menyatakan bahwa bagian penting dari kepemimpinan instruksional adalah menciptakan lingkungan yang ramah yang berpusat pada kepercayaan melalui komunikasi yang jujur dan terbuka. Huang et al. (2020) menyimpulkan bahwa rasa percaya, ketertiban, dan dukungan adalah tanggung jawab yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah untuk membangun budaya sekolah yang mendukung pembelajaran.

### **Pendekatan Kepemimpinan Transformasional**

Dalam kaitannya dengan peran kepemimpinan instruksional, kepala sekolah juga perlu mengambil langkah pendekatan kepemimpinan dalam mengelola program literasi. Langkah pertama, kepala sekolah perlu mengkomunikasikan tujuan program literasi. Dalam sosialisasi, kepala sekolah menyatakan kondisi, kepentingan, dan manfaat program berdasarkan data. Hal ini disosialisasikan agar para guru, murid, orang tua, dan anggota sekolah memahami tujuan, kepentingan, dan perannya dalam program tersebut. Selain komunikasi verbal, kepala sekolah juga menunjukkan teladan dengan aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang mengasah kemampuan literasi, seperti mengikuti lomba. Dalam wawancara, para guru menyampaikan bahwa teladan kepala sekolah menginspirasi untuk meningkatkan literasi pribadi dan murid.

Kepala sekolah yang mengkomunikasikan tujuan bersama dan menjadi teladan sesuai dengan ciri kepemimpinan transformasional. Northouse (2018) dan Klein (2023) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional membagikan visi dan misi kepada pengikut dengan jelas dan menarik. Kepala sekolah juga memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan membangun semangat tim dan menciptakan lingkungan yang optimis. Selain itu, pemimpin transformasional juga bertindak sebagai panutan sehingga para pengikut ingin untuk meneladaninya. Hal ini merupakan pendekatan transformasional yang dilakukan pada kepala sekolah juga berkaitan dengan peran kepemimpinan instruksional untuk mensosialisasikan tujuan kepada para pengikutnya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat memimpin para pengikutnya mencapai tujuan individu dan bersama (Liden, Wang & Wang 2025).

Selanjutnya, dalam wawancara juga dinyatakan bahwa kepala sekolah secara aktif dan konsisten memotivasi dan mengingatkan guru dan murid mengenai pentingnya literasi. Dengan hal ini kepala sekolah menekankan bahwa literasi bukan sekedar program melainkan sebuah kebutuhan dan kebiasaan yang harus dikembangkan. Dalam upaya ini, kepala sekolah berupaya membangun budaya literasi yang memotivasi guru

dan murid untuk meningkatkan kemampuan literasinya. Dalam praktiknya, kepala sekolah memberikan apresiasi dalam bentuk sertifikat atau menempel karya murid di mading untuk memotivasi murid. Selain itu, kepala sekolah tidak menerapkan hukuman, sebab ia percaya literasi tidak dapat dipaksakan pada murid. Budaya literasi dibentuk kepala sekolah untuk memotivasi dan membiasakan guru dan murid untuk berliterasi sehingga menumbuhkan kesadaran dan minat berliterasi. Praktik ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kepemimpinan transformasional yaitu mengomunikasikan dan memotivasi para pengikut untuk berkomitmen menjadi bagian dari visi bersama (Northouse, 2018; Klein, 2023). Bass (1990) juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan mendukung pengikut untuk meningkatkan komitmen, potensi, otonomi, dan keyakinan untuk meningkatkan kinerja hingga potensi maksimal dan mencapai tugasnya.

Selanjutnya, kepala sekolah berupaya untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi para guru untuk menyampaikan ide dan tantangan serta merefleksikan dan mengevaluasi pembelajaran. Upaya ini diwujudkan melalui adanya komunitas belajar (kombel), observasi, dan umpan balik bagi guru. Dalam wawancara, disebutkan bahwa kombel menjadi wadah yang aman bagi guru untuk saling berbagi cerita, membantu, serta bertukar ide, masukan, dan evaluasi untuk proses pembelajaran termasuk program literasi. Selain itu, kepala sekolah menerapkan observasi, supervisi, dalam tiga tahap: pra-observasi, observasi, dan pasca-observasi. Guru-guru merasa bahwa pra-observasi mendorong mereka untuk belajar sementara pasca-observasi mendorong refleksi terhadap praktik dan meningkatkan kemampuan. Dalam prosesnya, kepala sekolah juga memberikan umpan balik yang memotivasi dan mengarahkan guru untuk terus belajar. Pendekatan ini mencirikan seorang pemimpin transformasional yang mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi dan nilai yang ada, baik pada diri sendiri, pemimpin, maupun organisasi sehingga dapat berpikir inovatif dan kreatif (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018). Melalui fasilitas kombel dan observasi ini, kepala sekolah berupaya mendorong para guru untuk mengembangkan pemikiran kreatif dan inovatif dalam mengatasi tantangan. Praktik ini juga sesuai peran instruksional kepala sekolah yaitu memfasilitasi kolaborasi, refleksi, dan pembelajaran guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran (Rozimela, 2020). Dengan demikian, kepala sekolah membangun lingkungan yang kondusif bagi guru untuk meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan (Narisin, Murwani, & Sumanto, 2023).

Terakhir, kepala sekolah juga berupaya menyediakan lingkungan yang kondusif bagi setiap guru dan murid mengembangkan kemampuan literasinya. Bagi guru, kepala sekolah mendorong, mendukung, dan memfasilitasi guru untuk mengikuti pengembangan profesional seperti program guru penggerak dan seminar. Kepala sekolah juga merencanakan program pengembangan profesional sesuai dengan kebutuhan para guru berdasarkan data pendidikan, hasil observasi dan PMO (*Program Management Office*). Bahkan, kepala sekolah mendorong guru untuk berkembang melalui tantangan pribadi demi mendukung implementasi pengembangan. Salah satunya, dalam wawancara disebutkan bahwa kepala sekolah mendorong dan membimbing guru dalam menyusun soal berbasis literasi. Kepala sekolah juga menunjuk beberapa guru sebagai *editor* untuk memberi kesempatan belajar melalui menelaah soal literasi. Terakhir, kepala sekolah juga mengadakan *mentoring* untuk guru baru dan terlibat secara langsung sebagai *mentor*.

Bagi murid, kepala sekolah mengembangkan kemampuan literasi dengan melalui pembelajaran berbasis literasi. Dalam wawancara, guru dan murid menyatakan bahwa pembelajaran berbasis literasi khususnya soal-soal literasi menjadi tantangan yang memotivasi dan mendorong murid untuk membaca dan mengasah keterampilan literasinya. Dalam upaya ini, kepala sekolah juga menghadirkan lingkungan belajar yang nyaman dan aman sehingga setiap murid dapat lebih kreatif dan inovatif melalui proses pembelajaran. Lingkungan ini didukung oleh keberadaan guru-guru yang terbuka serta siap menjawab dan membantu murid. Bahkan, kepala sekolah sendiri menjadi sosok yang terbuka dalam memberikan dukungan untuk pengembangan pribadi setiap murid dan juga guru. Dalam wawancara, guru dan murid menggambarkan kepala sekolah sebagai individu yang bersedia mendengarkan setiap guru dan murid, serta terbuka untuk membantu, berbagi pengetahuan, dan memberikan solusi.

Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah adalah ciri kepemimpinan transformasional. Seperti yang dijelaskan oleh Northouse (2018), pemimpin memperlakukan setiap individu dengan cara yang unik, dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Bass (1990) juga mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional berupaya mengembangkan potensi penuh setiap pengikutnya. Dalam konteks ini, pemimpin dapat berperan sebagai mentor untuk membantu pengikutnya untuk sepenuhnya mengaktualisasikan diri. Pemimpin juga dapat mendorong pertumbuhan pengikut melalui berbagai tantangan pribadi (Northouse, 2018). Lebih lanjut, pemimpin transformasional juga membangun hubungan yang erat dan saling percaya dengan pengikutnya. Hubungan yang dekat memungkinkan pemimpin untuk memberikan pengaruh positif,

membuat keputusan yang tepat, dan mengembangkan potensi setiap individu (Schein & Schein, 2018; Pan & Chen, 2021). Upaya-upaya ini juga berhubungan dengan kepemimpinan instruksional yaitu kepala sekolah bersama guru dan murid bertanggung jawab untuk memelihara lingkungan belajar yang aman dan efektif untuk pengembangan setiap individu (Veletić, Price, & Olsen, 2023).

## KESIMPULAN

Pembahasan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Kristen X Jambi telah melakukan berbagai strategi kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi murid. Berikut adalah dua poin penjelasannya.

Pertama, strategi kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan literasi murid secara komprehensif dimulai dengan menyusun dan mensosialisasikan tujuan program literasi berdasarkan data sehingga guru dan staff, murid, serta orang tua memahami tujuan. Selanjutnya, kepala sekolah berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk merencanakan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi program. Dalam pelaksanaannya, program literasi dijadwalkan dalam jam intrakurikuler dan terintegrasi penuh dalam seluruh pembelajaran dengan tujuan untuk membangun budaya literasi yang kuat. Selain itu, kepala sekolah mengutamakan dukungan seperti pengembangan profesional guru serta penyediaan buku dan fasilitas yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan literasi murid dan bukan pemberian insentif khusus bagi guru. Terakhir, strategi kepemimpinan kepala sekolah diperkuat dengan membangun hubungan saling percaya melalui komunikasi terbuka dan jujur untuk mendukung ketercapaian tujuan.

Kedua, kepala sekolah menggunakan pendekatan kepemimpinan transformatif dengan terus mengkomunikasikan tujuan dan pentingnya literasi serta menjadi teladan inspiratif agar guru dan murid termotivasi untuk meningkatkan kemampuan literasi mereka. Dalam upaya memotivasi guru dan murid, kepala sekolah membangun budaya literasi melalui motivasi positif, tanpa hukuman, dengan tujuan untuk mendorong kebiasaan baik. Kemudian, kepala sekolah juga memfasilitasi komunitas belajar, observasi, umpan balik dengan tujuan untuk mendorong para guru untuk mengembangkan pemikiran inovatif dan kreatif sehingga meningkatkan kualitas pengajarannya. Terakhir, kepala sekolah juga memfasilitasi setiap guru dan murid untuk terus berkembang dengan cara menghadirkan pengembangan profesional guru yang komprehensif meliputi teori dan praktik, *mentoring*, serta tantangan berupa pembelajaran berbasis literasi yang meningkatkan minat dan kemampuan literasi. Dalam hal ini, kepala sekolah menghadirkan lingkungan aman untuk setiap guru dan murid dapat bertanya dan saling membantu. Bahkan, kepala sekolah juga membangun hubungan terbuka dan saling percaya yang memungkinkan kepala sekolah untuk berkontribusi meningkatkan kemampuan literasi guru dan murid.

Berdasarkan pembahasan hasil, penelitian ini menemukan bahwa peran kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan transformasional saling berkaitan dalam upaya kepala sekolah meningkatkan kemampuan literasi murid. Walaupun begitu masih perlu penelitian lebih jauh untuk mengetahui kaitan peran kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah. Berikut adalah tabel yang menjelaskan temuan kaitan kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan temuan ini, penelitian ini mendukung penelitian selanjutnya dengan topik yang sama namun dengan durasi pengamatan lebih lama, melibatkan narasumber yang lebih banyak dan beragam, atau dilaksanakan sekolah dan jenjang yang berbeda untuk mendapatkan pemahaman baru mengenai kepemimpinan dan intervensi literasi. Saran selanjutnya adalah penelitian mengenai korelasi kepemimpinan instruksional dan pendekatan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kemampuan literasi murid. Dengan demikian, lebih banyak penelitian yang memperkaya ilmu pengetahuan dalam ranah kepemimpinan kepala sekolah dalam bidang literasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abella, J., Kilag, O. K., Andrin, G., Tañiza, F. N., Groenewald, E., & Cordova Jr, N. (2024). Literacy Leadership in Elementary Schools: The Connections between Principal Practices and Reading Performance. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 2(1), 69-78.
- Aldhaeri, A. (2023). Do school leaders in the Emirate of Abu Dhabi predominantly practice a transformational, transactional, or laissez-faire style of leadership?. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1826-1840.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 487-489.
- Bu'ulolo, Y. (2021). Membangun budaya literasi di sekolah. *Jurnal Bahasa Indonesia Prima (BIP)*, 3(1), 16-23.
- Darling-Hammond, L., Wechsler, M. E., Levin, S., & Tozer, S. (2022). Developing Effective Principals: What Kind of Learning Matters?. *Learning Policy Institute*.
- Frankel, K. K. (2016). The intersection of reading and identity in high school literacy intervention classes. *Research in the Teaching of English*, 51(1), 37-59.
- Freudenthal, D. R., Zaru, M. W., & Al Otaiba, S. (2023). Early literacy, response to intervention, and multi-tiered systems of support. *Handbook on the science of early literacy*, 43-59.
- Ghamrawi, N. (2022). Teachers' virtual communities of practice: A strong response in times of crisis or just another Fad?. *Education and information technologies*, 27(5), 5889-5915.
- Groenewald, E. (2024). Literacy leadership in a changing world: strategies for success in the 21st century. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(2), 120-125.
- Grote-Garcia, S., Ortlieb, E., & Cardona, S. L. (2025). What's hot in literacy: Misguided trends in a divided field. *Literacy Research and Instruction*, 64(1), 1-16.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. (2019). Instructional leadership 1950-2018: Transformation from an American to a global leadership construct. *Principles of educational leadership and management*, 19-38.
- Huang, T., Hochbein, C., & Simons, J. (2020). The relationship among school contexts, principal time use, school climate, and student achievement. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 305-323.
- Ishak, N. M., & Abu Bakar, A. Y. (2014). Developing Sampling Frame for Case Study: Challenges and Conditions. *World journal of education*, 4(3), 29-35.
- Kilag, O. K., Quezon, J., Pansacala, J. A., Suba-An, J., Kilag, F., & Esdrelon, K. G. (2023). Advancing reading skills: State-of-the-art remediation strategies. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 1(1), 15-29.
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100215.
- Lesmoyo, Y. A. S., Fajrie, N., Surachmi, S., & Legowo, Y. A. S. (2023). Pengaruh Peningkatan Keaktifan Siswa terhadap Peningkatan Hasil Belajar IPA Siswa SD dalam Pembelajaran dengan Media Audiovisual. *Journal on Teacher Education*, 4(3), 777-783.
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036.
- Lupo, S. M., Frankel, K. K., Lewis, M. A., & Wilson, A. M. (2024). Literacy intervention in secondary schools exploring educators' beliefs and practices about supporting adolescents' literacy learning. *Journal of Teacher Education*, 75(1), 13-28.
- Marmoah, S., & Jenny Indrastoeti Siti Poerwanti, S. (2022). Literacy culture management of elementary school in Indonesia. *Heliyon*, 8(4).
- 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 & Leadership*, 49(3), 534-550.
- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Murphy, J., Neumerski, C. M., Goldring, E., Grissom, J., & Porter, A. (2016). Bottling fog? The quest for instructional management. *Cambridge Journal of Education*, 46(4), 455-471.
- Narasin, N., Murwani, F. D., & Sumanto, A. (2023). The Influence of School Principal Management Competence on Management Implementation Through Entrepreneurship Teacher Professionalism as a Moderator Variable. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 1182-1195.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- OECD (2024), Survey of Adult Skills – Reader's Companion: 2023, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3639d1e2-en>.
- Pan, H. L. W., & Chen, W. Y. (2021). How principal leadership facilitates teacher learning through teacher leadership: Determining the critical path. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 454-470.
- Prasetya, I., & Adlan, M. (2022). Management of the Literacy Movement Program (LMP) to Improve Reading Culture in Elementary Schools. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 3(3), 316-322.
- Ridwan, Ridwan, Sudjarwo Sudjarwo, Sulpakar Sulpakar, Hasan Hariri, Rias Tusianah, U. C. Isnainy, M. Arifki Zainaro, Herdian Herdian, and Bujang Rahman. "The effects of transformational, transactional, and laissez-faire leadership on principal's self-efficacy." *Wseas Trans. Adv. Eng. Educ* 19(2) (2022), 35-51.

- Rozimela, Yenni. "Developing Teachers' Professionalism through School Initiative-Based Lesson Study." *European Journal of Educational Research* 9, no. 4 (2020): 1513-1526.
- Samsu, S. (2021). *Metode Penelitian: (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*.
- Sanford, K., Hopper, T., Robertson, K., Bell, D., Collyer, V., & Lancaster, L. (2019). Sustainable leadership supporting educational transformation. *in education*, 25(2), 3-22.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shaked, H. (2023). Instructional leadership in school middle leaders. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1288-1302.
- Shintia, D., Asbari, M., Khairunisa, F., & Azizah, N. (2023). Rapor Pendidikan Indonesia: Quo Vadis Kualitas Pendidikan Indonesia?. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(6), 18-21.
- Sugiyono, S. (2013). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525-555.