

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Selama fase implementasi Kurikulum Merdeka (2021- sekarang), pemerintah memberikan kebijakan dan pedoman untuk memperluas penggunaan kurikulum tersebut hingga menjadi kerangka kurikulum nasional (Peraturan Mendikbudristek No.12 Tahun 2024). Perubahan kurikulum ini memberi peluang besar untuk memperkuat pembelajaran bermakna dan menuntut kesiapan guru mengembangkan kurikulum lokal, merancang asesmen autentik, dan mendampingi proses belajar yang lebih mandiri bagi murid. Kesiapan guru pada aspek literasi (termasuk literasi digital) menjadi fondasi agar tujuan kurikulum tercapai secara efektif.

Selain itu, program-program penguatan literasi dan digitalisasi yang dilaksanakan oleh Kemendikbudristek dan unit terkait menunjukkan arah kebijakan: memperkuat kemampuan ASN dan pendidik untuk memanfaatkan teknologi secara produktif dan kritis, serta meningkatkan kualitas sumber belajar digital melalui dukungan program-program resmi. Hal ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi literasi guru bukan lagi opsi, melainkan kebutuhan strategis

Literasi tidak sekadar pemahaman tentang baca tulis tetapi bagaimana mengaplikasikan pengetahuan literasi tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Seseorang akan dapat dengan mudah memahami konsep literasi jika memiliki pendidikan, baik pendidikan formal maupun nonformal. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang tentu akan semakin memudahkannya untuk dapat memahami

konsep literasi. Dengan memiliki kemampuan literasi yang baik diharapkan mutu pendidikan akan semakin baik pula. (Kurniawan dan Parnawi, 2023)

Menurut Dermawan dkk (2023), kehidupan di abad ke-21 memiliki tantangan yang mendorong setiap negara memiliki sumber daya manusia yang mumpuni berbagai keterampilan. Salah satu keterampilan yang harus dikuasai adalah keterampilan literasi. Literasi dianggap sebagai komponen penting untuk mewujudkan negara yang mampu bersaing secara global. Keterampilan literasi berkaitan dengan tuntutan keterampilan membaca itu mengarah pada kemampuan memahami informasi secara analitis, kritis, dan reflektif.

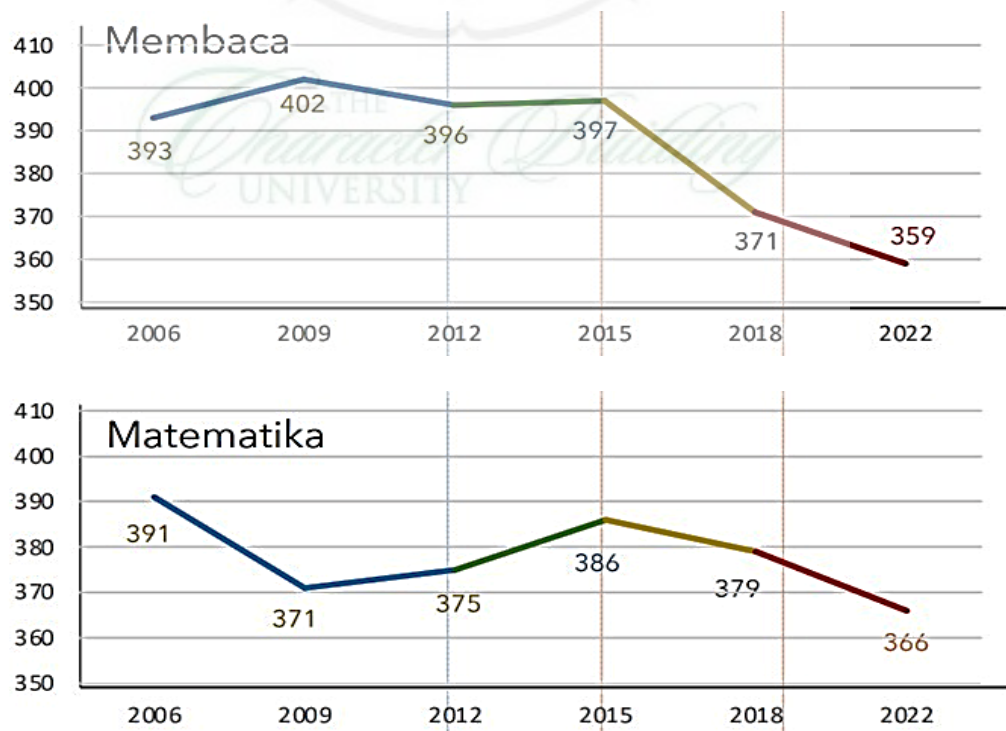
Selanjutnya Dermawan dkk (2023) mengungkapkan bahwa Program Penilaian Siswa Internasional (PISA) adalah salah satu studi yang dikembangkan untuk menilai pengetahuan dan keterampilan tentang literasi membaca, kemampuan matematika, dan kemampuan ilmiah pada usia 15 tahun siswa. Penilaian PISA diharapkan dapat menilai kualitas pendidikan pada usia sekolah untuk memenuhi tantangan sumber daya manusia di abad ke-21. Salah satu komponen keterampilan abad ke-21 yang dinilai oleh PISA adalah literasi membaca. Literasi membaca adalah kemampuan individu untuk memahami, menggunakan, merenungkan dan terlibat dengan teks tertulis yang bertujuan untuk mencapai tujuan, mengembangkan pengetahuan individu dan potensi untuk berpartisipasi dalam masyarakat.

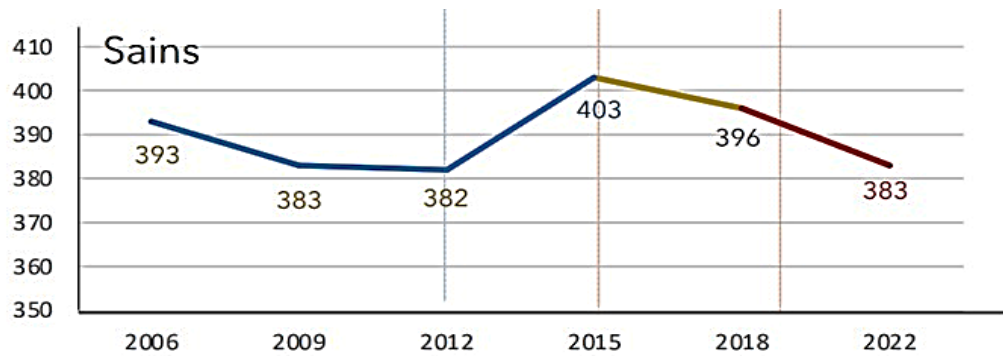
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) merilis skor *Programme for International Student Assessment (PISA)* tahun 2022. Dilihat secara peringkat, posisi Indonesia pada PISA 2022 lebih baik daripada PISA 2018. Peringkat PISA Indonesia pada 2022 mengalami kenaikan 5 sampai 6 peringkat dari

PISA 2018. Namun yang menjadi catatan penting, Indonesia mengalami penurunan skor di kemampuan membaca, matematika, dan sains 12-13 poin.

Diketahui, skor PISA Indonesia pada 2018 untuk kemampuan membaca sebesar 371. Sedangkan, di 2022 menurun menjadi 359. Selanjutnya skor matematika di 2018 sebesar 379 turun menjadi 366 di 2022. Dan skor kemampuan sains turun dari 379 pada 2018 menjadi 366 di tahun 2022. Sementara itu, ranking untuk membaca pada 2018 ada di posisi ke-74 dan menjadi ranking 71 di 2022. Untuk ranking matematika naik dari 73 pada 2018 menjadi ranking ke-70 di 2022.

Pada ranking literasi sains, Indonesia menempati ranking 71 pada 2018 dan menempati ranking ke-67 pada tahun 2022. PISA 2018 diikuti 79 negara, sedangkan PISA 2022 diikuti 81 negara yang terdiri dari 37 negara *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) dan 44 negara mitra. Sampel PISA dipilih acak oleh OECD agar mewakili populasi siswa usia 15 tahun di tiap negara. Di Indonesia, sampel berasal dari seluruh wilayah, termasuk daerah-daerah tertinggal.





Gambar 1.1 Nilai Baca Indonesia Menurut Hasil PISA (Sumber: OECD)

Berdasarkan diagram di atas, skor membaca bahasa Indonesia belum dapat menunjukkan hasil yang signifikan meningkat, bahkan menurun. Selain itu, skor tersebut masih berada di bawah skor rata-rata internasional sebesar 500 poin. Dibandingkan dengan negara maju lainnya, Indonesia masih jauh tertinggal.

Databoks (2023) mengungkapkan bahwa menurut *Programme for International Student Assessment* (PISA) atau program penilaian pelajar internasional, skor literasi membaca Indonesia turun pada 2022. Penilaian ini dilakukan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). Pada 2022 skor literasi membaca PISA Indonesia mencapai 359 poin, berkurang 12 poin dibanding tahun 2018.

Menurut Databoks (2020), Kementerian Pendidikan dan Budaya (Kemendikbud) menyusun Indeks Aktivitas Literasi Membaca (Alibaca). Kegiatan literasi dipengaruhi beberapa faktor. Mereka adalah kecakapan, akses, alternatif, dan budaya. Kategori Indeks Alibaca terbagi atas lima kategori, yakni sangat rendah (0-20,00), rendah (20,01-40,00), sedang (40,01-60,00), tinggi (60,01-80,00), dan sangat tinggi (80,01-100).

Indeks Alibaca menunjukkan, hanya sembilan provinsi yang masuk dalam kategori sedang, 24 provinsi berkategori rendah, dan satu provinsi termasuk sangat

rendah. Rata-rata indeks Alibaca nasional berada di titik 37,32% yang tergolong rendah. Sementara indeks Alibaca provinsi Sumatera Utara cukup memprihatinkan yaitu 35.73% yang tergolong rendah. (Databoks, 2020)

Studi pendahuluan ini melibatkan 15 orang guru dari beberapa SMA di Kabupaten Mandailing Natal. Para responden terdiri dari 8 guru laki-laki dan 7 guru perempuan, dengan rentang usia antara 28–52 tahun. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor dari keempat konstruk berada pada kategori rendah (1,80 – 2,59). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah rata-rata skor 2,41 menunjukkan bahwa sebagian guru menilai kepala sekolah belum secara optimal melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Forum musyawarah sekolah dinilai masih bersifat formalitas, dan ide-ide guru belum banyak diakomodasi dalam kebijakan sekolah. Hanya 3 dari 15 responden yang merasa kepala sekolah sering memberi kesempatan untuk mengajukan inovasi pembelajaran.

Integrasi nilai budaya etnik Mandailing memperoleh nilai rata-rata skor 2,37 menunjukkan bahwa nilai-nilai Dalihan Na Tolu seperti *somba marhula-hula* (menghormati yang dituakan), *elek marboru* (bersikap lembut dan membujuk), serta *manat mardongan tubu* (berhati-hati dengan sesama) belum secara eksplisit diterapkan dalam praktik kepemimpinan sekolah.

Beberapa guru mengaku kegiatan sekolah jarang mengaitkan nilai budaya lokal, dan tokoh adat belum pernah dilibatkan dalam kegiatan pengembangan literasi. Kompetensi literasi guru rata-rata skor 2,49 memperlihatkan bahwa kemampuan guru dalam merancang pembelajaran berbasis literasi masih terbatas. Guru belum terbiasa menggunakan sumber digital dan jarang melakukan evaluasi berbasis literasi. Sebagian besar guru menyatakan kurang percaya diri dalam

membimbing siswa membaca kritis atau menulis reflektif, serta minim mengikuti pelatihan literasi profesional. Rata-rata skor 2,33 mengindikasikan rendahnya keterlibatan guru dalam kegiatan literasi sekolah. Program literasi yang ada dinilai belum terencana dengan baik, dan sarana seperti pojok baca atau bahan bacaan digital masih kurang memadai.

Data wawancara mendukung temuan angket dengan menegaskan beberapa kendala utama:

1. Kepemimpinan yang masih top-down; Beberapa guru menyampaikan bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya membuka ruang dialog dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. “Kami sering hanya diminta melaksanakan, bukan diajak merancang,” ujar salah satu guru.
2. Belum kuatnya integrasi nilai budaya lokal; Nilai-nilai kearifan Mandailing, seperti musyawarah dan gotong royong, belum menjadi landasan dalam manajemen sekolah yang cenderung administratif, bukan berbasis budaya.
3. Minimnya budaya literasi profesional; Banyak guru belum terbiasa membaca buku atau menulis refleksi pembelajaran. Literasi dipahami sebatas kemampuan membaca teks, belum pada literasi informasi dan literasi digital.
4. Kurangnya dukungan fasilitas; Beberapa sekolah belum memiliki pojok literasi atau akses internet yang memadai. Kegiatan literasi guru-siswa berjalan sporadis tanpa sistem pembinaan yang berkelanjutan.

Namun demikian, seluruh responden menunjukkan antusiasme dan komitmen tinggi terhadap upaya peningkatan kompetensi literasi apabila didukung model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan berbasis budaya lokal.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI (2005: 598), literasi adalah 1) kemampuan menulis dan membaca, 2) pengetahuan atau keterampilan dalam bidang atau aktivitas tertentu, 3) kemampuan individu dalam mengolah informasi dan pengetahuan untuk kecakapan hidup.

Stordy (2015) mengungkapkan bahwa asal usul istilah “literasi” relatif baru. Awalnya diciptakan menjelang akhir abad ke-19, digunakan untuk mengekspresikan pencapaian dan kepemilikan atas apa yang semakin dipandang sebagai keterampilan yang diperlukan. Pada dasarnya, ini berfokus pada kemampuan orang untuk memecahkan kode dan menyandikan teks. Sejak pertengahan abad ke-20, konsepsi ini digantikan oleh konsep yang menyatakan bahwa melek huruf menyiratkan tingkat kemampuan kognitif yang lebih tinggi, di mana para akademisi membuat penilaian tentang superioritas suatu budaya dibandingkan budaya lainnya. Baru pada tahun 1970an istilah ‘literasi’ menjadi menonjol dalam wacana pendidikan. Konsep literasi berkembang dari sekadar pengkodean dan penguraian kode teks cetak hingga mempertimbangkan membaca dan menulis sebagai aktivitas pembuatan makna, dengan teks yang berbeda memerlukan latar belakang dan keterampilan yang berbeda agar dapat dipahami dengan benar. Tahun 1980-an menjadi saksi terpecahnya literasi menjadi berbagai mata pelajaran. Ini pada dasarnya berarti kompetensi atau kemahiran dalam beberapa bidang studi terkait. Misalnya, literasi matematika atau literasi lingkungan berarti seseorang mengetahui cara menggunakan bahasa yang diajarkan dengan cukup baik agar dapat memahaminya. Hal ini juga menunjukkan asal muasal literasi dan struktur kualifikasi yang berupaya untuk merangkum keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang, industri TIK untuk memenuhi

kebutuhan tenaga kerja yang mempunyai literasi teknis. Misalnya, konsep literasi komputer menjadi semakin lazim untuk merangkum keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menggunakan komputer dan paket perangkat lunak secara efektif. Abad ke-21 menjadi awal dari apa yang dikenal sebagai "Web 2.0", munculnya komunitas kolaboratif online, media sosial, dan meningkatnya kekhawatiran tentang keamanan Internet anak-anak. Halaman web statis semakin banyak menggabungkan interaksi pengguna, kolaborasi pengguna, suara dan video. Situs chatting online sudah menjadi hal yang lumrah, terutama di kalangan anak muda. Peningkatan literasi baru dikemukakan sebagai respons terhadap perkembangan ini. Untuk menangkap secara komprehensif lanskap literasi yang terkait langsung dan tidak langsung dengan teknologi digital, dilakukan dua tinjauan pustaka. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi keragaman jenis literasi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan teknologi digital, dan untuk mengidentifikasi konsep-konsep literasi yang dianggap penting.

Menurut Setiawan dkk (2019), Gerakan Literasi Sekolah (GLS) merupakan sebuah upaya yang dilakukan secara menyeluruh untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Literasi dalam konteks peserta didik adalah cara mengakses, memahami dan menggunakan informasi yang berada di sekitarnya untuk mengatasi berbagai permasalahan hidupnya. Kecakapan literasi dalam konteks pendidikan di abad 21 adalah: (1) Literasi membaca dan menulis, (2) Literasi numerasi, (3) Literasi sains, (4) Literasi finansial, (5) Literasi digital, dan (6) Literasi budaya dan kewarganegaraan.

Saat ini, pemerintah dan guru mulai meningkatkan literasi di lingkungan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Upaya tersebut ditujukan

terutama untuk siswa. Dalam rangka meningkatkan minat baca dan menumbuhkan budaya literasi, tidak hanya siswa yang harus ditingkatkan kemampuan literasinya. Akan tetapi, guru juga perlu turut meningkatkan kemampuan literasinya sendiri.

Bagus tidaknya kompetensi literasi dan numerasi kembali kepada salah satunya proses pembelajaran dan kompetensi literasi dan numerasi guru. Untuk itu penting membaca ulang, merenungkan kembali, berrefleksi apakah indikator - indikator kompetensi literasi guru sudah guru kuasai. Jika belum maka implementasi dan penguatan literasi di sekolah masih berjalan di dalam keabuan. Penelitian ini mencoba mengingatkan kembali apa yang seharusnya guru miliki dan lakukan untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi literasi tingkat mahir, kategori terbaik dalam literasi (berkembang, layak, cakap, dan mahir). Merujuk pada Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 0340/B/Hk.01.03/2022 tentang Kerangka Kompetensi Literasi dan Numerasi Bagi Guru pada Sekolah Dasar, literasi adalah kemampuan untuk memahami, menggunakan, mengevaluasi, merefleksikan berbagai jenis teks untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan kapasitas individu agar dapat berkontribusi secara produktif kepada masyarakat. Sementara Kompetensi Literasi adalah kemampuan guru untuk mendampingi peserta didik dalam mengakses, menggunakan, menafsirkan, dan mengomunikasikan informasi dan ide melalui berbagai teks sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Kompetensi Literasi dikembangkan berdasarkan kriteria kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diintegrasikan menjadi

kategori model kompetensi dengan dimensi 1) pengetahuan profesional; dan 2) praktik pembelajaran profesional; dan 3) pengembangan profesi.

Pada dimensi Pengetahuan Professional, guru harus mampu mengevaluasi, merumuskan solusi, dan merefleksi permasalahan terkait kemampuan membaca peserta didiknya dari aspek pengetahuan huruf, kesadaran fonemik, kefasihan membaca, pengetahuan kosakata, dan pemahaman terhadap bacaan. Guru juga harus mampu mengevaluasi, merumuskan solusi, dan merefleksi permasalahan terkait kemampuan menulis peserta didik dari aspek ide, organisasi, mekanik, penggunaan bahasa, dan sudut pandang. Guru mampu menjabarkan pentingnya lingkungan belajar kaya Literasi dalam memengaruhi motivasi membaca dan menulis peserta didik.

Cara yang dapat dilakukan untuk mengukur diri sendiri adalah dengan menjawab setiap butir indikator. Pertama, sudahkah guru mengevaluasi, merumuskan solusi, dan merefleksi permasalahan terkait kemampuan membaca peserta didiknya dari aspek pengetahuan huruf, kesadaran fonemik, kefasihan membaca, pengetahuan kosakata, dan pemahaman terhadap bacaan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah dengan menunjukkan bukti perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan dari kegiatan ini. Ada dokumen tertulis, ada rekomendasi, ada foto foto atau video yang menunjukkan prosesnya. Kedua, sudahkah guru mengevaluasi, merumuskan solusi, dan merefleksi permasalahan terkait kemampuan menulis peserta didik dari aspek ide, organisasi, mekanik, penggunaan bahasa, dan sudut pandang? Hal ini dapat dilihat dari proyek menulis peserta didik dan hasilnya. Dapat juga ditunjukkan dengan lokakarya menulis bersama peserta didik hingga

mereka menggunakan ide, organisasi, mekanik, penggunaan bahasa, dan sudut pandang dalam memahami teks dan menulis teks.

Akhirnya, lingkungan belajar yang kaya literasi atau lingkungan belajar yang literat dapat dilihat dari tampilan fisik kelas. Apakah sudah menyediakan pajanan bahasa (*language exposure*) yang relevan dan memadai? Apakah ada kesesuaian antar poster, gambar, lukisan yang dibuat dengan tingkat perkembangan kognitif dan literasi peserta didik? Di Kelas X misalnya, tentu tidak relevan lagi jika di dinding di lukis gambar kartun kelinci. Lebih baik gambar kelinci secara real dan ada keterangan lain yang memperkaya misalnya anatomi tubuh dan informasi lain.

Selanjutnya, dalam praktiknya, guru yang mahir literasi harus mampu mengembangkan rancangan dan melaksanakan pembelajaran yang mengintegrasikan strategi membaca dan menulis secara eksplisit sesuai dengan materi ajar memperhatikan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Guru harus mengembangkan rancangan dan melaksanakan asesmen untuk meningkatkan kecakapan Literasi peserta didik secara berkala. Guru juga harus memanfaatkan media pembelajaran multimoda sesuai dengan jenjang kemampuan membaca peserta didik. Selain itu, guru wajib melakukan pemetaan kemampuan membaca dan menulis peserta didiknya (*reading & writing profiling*) melalui asesmen berkala dan melakukan penanganan khusus terhadap peserta didik tersebut sesuai profil kemampuan membaca dan menulisnya. Di dalam kelas, guru harus menata kelas sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan variasi kegiatan belajar yang berpusat pada peserta didik. Guru harus menjadwalkan waktu khusus bagi peserta didik untuk membaca buku pengayaan secara berkala dan membuat jurnal menulis. Guru mengembangkan kemampuan menyeleksi buku pengayaan di kelas untuk

mendukung pembelajaran dan kegiatan membaca yang menyenangkan dengan partisipasi peserta didik, orang tua, dan warga sekolah. Sudahkan ini menjadi program yang nyata dan tertulis di sekolah?. Pada dimensi ini guru lebih banyak menerapkan teori yang berkaitan dengan literasi dalam pembelajaran, bagaimana merancang pembelajaran, mengembangkan media pembelajaran, menjadwalkan kegiatan dan lain lain.

Bagian ketiga dari kompetensi literasi guru adalah dimensi Pengembangan Profesi dimana guru harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesi di forum guru atau lembaga profesi. Guru harus menunjukkan kegemaran membaca, memiliki kompetensi menulis, membagi dan menuliskan praktik baik pembelajaran dan/atau penelitian. Asesmen Literasi Guru dikembangkan merujuk pada ketiga dimensi dalam Kompetensi Literasi ini.

Teori yang membahas mengenai perilaku organisasi oleh Colquitt, et al. (2019) menggambarkan betapa pentingnya mekanisme organisasi, mekanisme grup, dan karakteristik individu yang dapat memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja maupun secara tidak langsung melalui proses mekanisme individual. Teori ini memberikan penekanan kepada bagaimana perilaku organisasi dapat mempengaruhi kinerja dimana individu tidak bekerja sendiri, melainkan ada mekanisme-mekanisme tertentu yang mengharuskan individu untuk beradaptasi. Kinerja dipandang sebagai *the goals for working life*, yaitu sebuah tujuan tertinggi dalam organisasi dan lingkungan kerja yang menunjukkan seberapa berhasil masing-masing individu dalam berkontribusi terhadap organisasi kerja.

Konsep inti dari teori Colquitt, et al. (2019) terdiri dari tiga elemen. Pertama, *Organizational Mechanisms* meliputi kultur organisasi dan struktur organisasi.

Kedua adalah *Group Mechanisms* meliputi gaya dan perilaku pemimpin, kekuasaan dan negosiasi pemimpin, proses dan komunikasi tim kerja, serta karakteristik dan perbedaan tim kerja. Terakhir, ada hasil *Individual Characteristics* mencakup kemampuan dan kepribadian serta nilai-nilai budaya dan norma yang berlaku.

Organisasi tak terkecuali sekolah dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan terdiri atas beberapa variabel yang saling berhubungan. Menurut pendapat Armstrong (Wibowo: 2018), ada beberapa aspek yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) *Personal factors* mencakup tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu terhadap organisasi. 2) *Leadership factors* mencakup gaya kepemimpinan, dukungan dan arahan pimpinan. 3) *Team factors* mencakup kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. 4) *System factors* mencakup sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. 5) *Contextual/situational factors* yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kompetensi literasi dapat diperoleh secara informal maupun formal. Perolehan secara formal adalah melalui institusi Pendidikan atau Sekolah. Menurut Javornik and Mirazchiyski (2023), Sekolah mempunyai “efek” penting terhadap anak-anak dan perkembangan mereka; jadi, “sekolah memang membuat perbedaan”. Kepemimpinan sekolah telah menjadi topik penelitian selama beberapa dekade, dan para akademisi dan pembuat kebijakan berupaya mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan hasil pendidikan. Konsep kepemimpinan sekolah mengacu pada sejauh mana suatu sekolah mampu

mencapai tujuan dan sasarannya dalam hal pembelajaran, perkembangan dan kesejahteraan siswa. Kinerja sekolah biasanya dinyatakan dalam rata-rata prestasi siswa di sekolah. Diantara faktor yang mempengaruhi kepemimpinan sekolah:

1. Iklim Sekolah dan Budaya Sekolah yang Positif

Iklim sekolah yang positif sangat penting untuk kepemimpinan sekolah. Akan bermanfaat untuk mengembangkan strategi iklim organisasi yang positif untuk meningkatkan komitmen guru, dan mendorong iklim sekolah yang positif adalah penting untuk meningkatkan kepemimpinan sekolah secara umum. Meningkatkan kepemimpinan sekolah memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan seperti pemerintah, pembuat kebijakan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, orang tua, dan pemangku kepentingan sekolah lainnya.

2. Efektivitas Guru

Guru yang efektif memberikan iklim sekolah yang positif, berkolaborasi dengan rekan kerja dan menganalisis data siswa. Prestasi siswa berhubungan positif dengan pengalaman mengajar selama bertahun-tahun dari guru.

3. Kepemimpinan yang Kuat

Banyak penulis setuju bahwa kepemimpinan pengajaran, sekolah, akademik, kolaboratif dan kolegal yang kuat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas sekolah.

4. Sumber Daya Teknologi dan Literasi Digital

Guru perlu menerima lebih banyak dukungan dan pelatihan tentang penggunaan sumber daya digital dalam pendidikan. Guru sebagian menggunakan sumber digital, dan sebagian besar tidak menganggapnya sebagai beban kerja. Para guru memandang penggunaan sumber-sumber digital dapat memotivasi keterlibatan

siswa dalam pendidikan dan mempunyai dampak positif terhadap keberhasilan dan pendidikan siswa.

5. Efisiensi Sekolah

Konsep ini mencakup status keuangan sekolah (anggaran), jumlah staf yang dipekerjakan di sekolah (staf pengajar) dan infrastruktur fisik sekolah. Lembaga pendidikan yang efisien adalah lembaga yang dapat menggunakan masukannya secara optimal untuk mencapai keluaran yang semaksimal mungkin. Jika keluarannya tetap, efisiensi mengacu pada minimalisasi penggunaan masukan untuk mencapai keluaran.

6. Karakteristik Sosiodemografi

Karakteristik sosiodemografi telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang berkontribusi terhadap efektivitas sekolah. Sekolah dengan proporsi siswa berlatar belakang imigran yang tinggi cenderung memiliki tingkat prestasi akademik yang lebih rendah, kemungkinan karena kendala bahasa dan perbedaan budaya. Siswa dari keluarga berpenghasilan rendah mungkin menghadapi lebih banyak tantangan dalam kinerja akademik dan keterlibatan mereka di sekolah, yang dapat berdampak negatif terhadap efektivitas sekolah secara keseluruhan.

Merujuk pada ragam faktor yang dapat menghasilkan kompetensi literasi guru yang dibahas pada penelitian ini utamanya adalah berkaitan dengan: (1) iklim sekolah dan budaya sekolah yang positif, (2) efektivitas guru, dan (3) kepemimpinan yang kuat.

Pembahasan iklim sekolah dan budaya sekolah yang positif pada penelitian merujuk pada budaya lokal yaitu budaya etnik Mandailing di mana kebanyakan

penduduk provinsi Sumatera Utara berasal. Sementara pembahasan efektivitas guru pada penelitian ini merujuk pada peningkatan kompetensi guru dan pembahasan kepemimpinan yang kuat merujuk pada kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Partisipatif merupakan penjabaran dari *Leadership factors* yang ditunjukkan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan Kompetensi Literasi guru merupakan penjabaran dari *Personal factors* yang ditunjukkan oleh kompetensi individu yang dimiliki.

Menurut Bwalya (2023), Kepemimpinan demokratis, juga dikenal sebagai kepemimpinan Partisipatif, adalah sejenis pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong komunikasi terbuka, dan mencari konsensus mengenai hal-hal penting. Dalam pendekatan ini, pemimpin menghargai masukan dan gagasan anggota tim dan pengikutnya, memberdayakan mereka untuk berpartisipasi aktif dalam membentuk tujuan, strategi, dan operasi organisasi. Kepemimpinan partisipatif menekankan kolaborasi dan keterlibatan semua anggota tim.

Avolio dan Bass (2004), mengamati ciri dan ciri kepemimpinan demokratis sebagai: (1) Pengambilan keputusan yang inklusif, (2) Visi dan tujuan bersama, (3) Komunikasi yang mendukung, (4) Pemberdayaan dan otonomi, serta (5) Kepercayaan dan rasa hormat. Kelebihan gaya Kepemimpinan Partisipasi (Demokratis) antara lain adalah: (1) Keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, (2) Peningkatan kreativitas dan inovasi, (3) Peningkatan pemecahan masalah, serta (4) Kohesi tim yang lebih kuat. Akan tetapi, kepemimpinan Partisipatif (Demokratis) juga mempunyai kekurangan, antara lain:

1. Pengambilan Keputusan yang Memakan Waktu:

Melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat memakan waktu, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih lambat dibandingkan dengan gaya otokratis.

2. Kurangnya Arah dalam Krisis:

Dalam situasi yang memerlukan tindakan cepat dan tegas, pendekatan yang murni demokratis dapat mengakibatkan penundaan atau keragu-raguan.

Penelitian Kemal et al (2023), Irnawati and Nuryani (2023), Arina et al (2023), Putri and Yadiati (2020), serta Junaris (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif terbukti secara empiris mempengaruhi kinerja/ kompetensi guru / karyawan.

Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tidak akan efektif jika pemimpinnya “dingin” atau agresif. Guru dan warga sekolah justru akan segan untuk bekerja sama dengan kepala sekolah terlebih lagi ketika harus berdiskusi untuk membicarakan hal-hal penting dan mendesak. Guru terkesan pasif dan menunggu hasil keputusan kepala sekolah.

Pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan baik, serta jelas dan gamblang agar tidak menimbulkan kebingungan. Keterampilan komunikasi juga termasuk kemampuan untuk mendengarkan. Seorang kepala sekolah yang kurang bisa berkomunikasi akan mengalami kesulitan dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif ini. Kepala sekolah yang bersikap ramah dan membuka diri akan mudah menerapkannya.

Memiliki kebijaksanaan merupakan sesuatu yang harus ada pada diri seorang kepala sekolah. Pemimpin harus memiliki empati yang tinggi karena akan berhubungan erat dengan timnya, yang mungkin mencakup semua jenis karakter

berbeda. Empati membantu menciptakan lingkungan terbuka yang mendorong kolaborasi. Kepala sekolah yang bijaksana dan memiliki empati akan mudah membuat tim yang kuat di sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah yang kurang arif dan kurang memiliki empati akan membuat tim berantakan dan anggota (guru) kurang mendengarkan arahan kepala sekolah.

Pemimpin harus dapat menerima saran, masukan, konsep, dan ide berbeda dengan pandangan yang objektif dan tidak memihak, bahkan jika itu bertentangan dengan apa yang benar dan seharusnya dilakukan. Jika pemimpin tidak bisa menyingkirkan bias, diskusi akan berjalan alot.

Tidak mudah menjadi pemimpin terlebih lagi menjadi kepala sekolah yang harus menampung beragam jenis ide. Mungkin juga akan sulit untuk menjaga diskusi tidak keluar jalur karena semuanya boleh “berbicara”. Itu kenapa seorang pemimpin partisipatif haruslah kompeten dan cerdas dalam mengendalikan dan memfasilitasi diskusi, serta dalam cara mereka mendekati dan memanfaatkan ide-ide dari anggota. Guru yang aktif dalam mengambil keputusan akan lebih mandiri saat bekerja dan menunjukkan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya guru yang terbiasa menerima arahan akan terkesan menunggu perintah dan bimbingan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi literasi guru 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

peningkatan kompetensi literasi guru 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 peningkatan kompetensi literasi guru. Menurut Knapp (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.

Studi pendahuluan penulis di lokasi penelitian pada tanggal 23 Januari 2024, penulis mewawancarai bapak Dra. Hj. Lesna Tarida, MM yaitu Kepala sekolah di SMA Negeri 3 Panyabungan, hasil wawancara yang saya amati dari beliau kepemimpinan partisipatifnya memang diterapkan di sekolah SMA Negeri SMA Negeri 3 Panyabungan tapi masih ada yang menghambat partisipatif kepala sekolah tersebut yakni kurang mengikutkan guru dalam pengambilan keputusan karena tidak semua pendapat guru bisa diakomodir karen keterbatasan SDM yang ada.

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Ilham Rizki, S.Pd selaku kepala SMA Negeri 1 Batang Natal, kepemimpinan partisipatif sudah diterapkan di sekolahnya namun memiliki kendala pada pengambilan keputusan yang berlarut-larut. Tidak dapat dipungkiri dalam dunia persekolahan, sering terjadi pengambilan keputusan harus segera dilakukan dan tidak mungkin menunda dan menunggu waktu harus dimusyawarahkan dengan seluruh guru dan pemangku kepentingan yang ada di sekolah.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya bergantung pada teori manajemen modern, tetapi juga pada kemampuan pemimpin sekolah untuk memahami dan mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik kepemimpinan. Budaya etnik Mandailing memiliki filosofi dan sistem sosial yang sangat kaya, yang jika diinternalisasikan ke dalam model kepemimpinan partisipatif, dapat memperkuat kolaborasi, komunikasi, dan motivasi guru dalam meningkatkan kompetensi literasi.

Menurut Nasution (2019), Mandailing adalah suku bangsa yang memiliki identitas yang utuh. Nama Mandailing diyakini berasal dari kata “Mandala-Holing”, mengacu pada suatu Kerajaan yang sudah ada jauh sebelum abad ke-12. Kerajaan itu diyakini membentang mulai dari Padang Lawas hingga Kawasan paling Selatan provinsi Sumatera Barat atau Kawasan yang termasuk wilayah Tapanuli Bagian Selatan. Sebutan “Mandala-Holing” juga dikaitkan dengan ungkapan yang sering digunakan dalam adat Mandailing, yakni “*surat tumbaga holing naso ra sasa*” (aturan adat yang tidak bisa dihapus).

Banyak ragam budaya tradisi etnis Mandailing dari berbagai daerah dalam Kawasan Mandailing, utamanya adalah *Dalihan Natolu*. Menurut Amri (2018),

dalam masyarakat Mandailing terdapat tiga kelompok kekerabatan (*kingrous*), yaitu *mora*, *kahanggi* (orang-orang yang *se-marga* atau yang punya hubungan kekerabatan berabang-adik), dan *anak boru*. Ketiga kelompok kekerabatan tersebut digunakan oleh masyarakat Mandailing dan Batak sebagai komponen tumpuan untuk sistem sosialnya yang dinamakan *Dalihan Natolu* (tumpuan yang tiga). Sistem sosial yang dinamakan *Dalian Natolu* itu berfungsi sebagai mekanisme untuk melaksanakan adat istiadat dalam kehidupan masyarakat Mandailing. Perangkat sistem adat *dalihan natolu* pada pelaksanaannya di masyarakat disamping sebagai pelaksanaan upacara adat istiadat Mandailing/ Batak juga sebagai sosial kontrol terselenggaranya masyarakat yang rukun dan tenteram. Dalam upacara-upacara adat Lembaga *dalihan natolu* ini memegang peranan yang penting dalam menetapkan keputusan-keputusan.

Perangkat sistem adat *dalihan natolu* digunakan untuk menetapkan keputusan-keputusan penting secara demokratis melalui musyawarah mufakat dari tiga kelompok kekerabatan (*kingrous*), yaitu *mora*, *kahanggi* (orang-orang yang *se-marga* atau yang punya hubungan kekerabatan berabang-adik), dan *anak boru*. Prinsip demokrasi musyawarah mufakat dari adat *dalihan natolu* ini sejalan dengan prinsip dan karakteristik kepemimpinan partisipatif (demokratis).

Pada penelitian ini juga dibahas budaya etnik Mandailing yang lain meliputi: (1) *Martahi/Marpokat*, (2) *Mangupa*, (3) *Marsialap Ari*, (4) *Manyaraya*, dan (5) *Martoktok* sebagai upaya meningkatkan dan mengembangkan efektifitas kepemimpinan Partisipatif.

Dengan mengacu pada kekurangan kepemimpinan partisipatif, peneliti akan mengintegrasikan dengan memasukkan budaya Mandailing yang diyakini akan

mampu meningkatkan kompetensi literasi guru. Asumsi ini berdasarkan pada sosok kepemimpinan partisipatif dengan tulus memancing pendapat dari anggota timnya untuk membantu mereka membuat keputusan sehingga menghasilkan budaya diskusi yang terbuka dan jujur. Aktivitas ini menginginkan pendapat berbobot dari sebanyak mungkin orang yang terlibat. Setiap ide maupun masukan dipandang sebagai aset yang harus diizinkan mengalir dengan bebas dalam diskusi.

Penelitian Herdi et al (2023), Khataee and Dowlatabadi (2023), Lengam et al (2023), Knight (2020), serta Nambiar et al (2020) menunjukkan bahwa budaya lokal terbukti secara empiris mempengaruhi kinerja/ kompetensi guru/ karyawan.

Teori Colquitt menjadi dasar rujukan peneliti dalam menentukan variabel kepemimpinan partisipatif sebagai bentuk penjabaran dari *Group Mechanisms*, yaitu Leadership Style and Behaviors. Integrasi Budaya Etnik Mandailing sebagai bentuk penjabaran dari Individual Characteristic yang terbentuk dari Personality and Cultural Values. Sementara Kompetensi Literasi Guru merupakan penjabaran dari *Individual Outcomes (Job Performance)*.

Berdasarkan uraian sebelumnya tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah yang dihadapi, dan cakupan masalah penelitian, maka judul penelitian dan pengembangan yang dipilih adalah ***“Pengembangan Model Kepemimpinan Partisipatif Dengan Integrasi Budaya Etnik Mandailing Untuk Meningkatkan Kompetensi Literasi Guru SMA Kabupaten Mandailing Natal”***

SMA Negeri dan Swasta yang berada di Kabupaten Mandailing Natal Provinsi Sumatera Utara dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan penulis ingin menyumbangkan pikiran alternatif upaya peningkatan kompetensi

literasi guru melalui kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dan kearifan budaya etnik Mandailing.

1.2 Identifikasi Masalah

Merujuk pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut ini:

- a) Hasil Literasi Pada 2022 skor literasi membaca PISA Indonesia mencapai 359 poin, berkurang 12 poin dari 371 pada tahun 2018
- b) Databoks 2020 dari Kementerian Pendidikan dan Budaya (Kemendikbud) menyusun Indeks Aktivitas Literasi Membaca (Alibaca). Indeks Alibaca provinsi Sumatera Utara cukup memprihatinkan yaitu 35.73% (kategori rendah)
- c) Studi pendahuluan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah rata-rata skor 2,41, integrasi nilai budaya etnik Mandailing rata-rata skor 2,37, kompetensi literasi guru rata-rata skor 2,49, dan partisipasi dan kepuasan terhadap program literasi rata-rata skor 2,33. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor dari keempat konstruk berada pada kategori rendah (1,80–2,59).
- d) Hasil assesmen awal dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang ada, diantaranya rendahnya kompetensi guru dalam membangun budaya literasi dikarenakan kurangnya informasi tentang budaya literasi yang dimiliki guru, dan implementasi budaya literasi masih rendah, hal tersebut disebabkan rendahnya kompetensi guru dalam membangun budaya literasi dengan bukti tidak lengkapnya kelengkapan administrasi yang dimiliki oleh guru.
- e) Beberapa aspek yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) *Personal factors*, 2) *Leadership factors*, 3) *Team factors*, 4) *System factors* dan, 5) *Contextual/situational factors*.

- f) Faktor Kepemimpinan dalam hal ini Kepemimpinan Partisipatif akan mempengaruhi kompetensi literasi guru. Rendahnya kompetensi literasi guru tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah. 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
- g) Data wawancara mendukung temuan angket menegaskan beberapa kendala utama; Kepemimpinan yang masih top-down, belum kuatnya integrasi nilai budaya lokal – Nilai-nilai kearifan Mandailing, seperti musyawarah dan gotong royong, minimnya budaya literasi guru, dan kurangnya dukungan fasilitas
- h) Kekurangan kepemimpinan partisipatif seperti pengambilan keputusan yang memakan waktu, konflik internal dan kondisi yang kritis akan diminimalisir dengan mengintegrasikan budaya etnik Mandailing seperti *Dalihan Na Tolu*, *Martahi/Marpokat* (musyawarah), *Mangupa* (Kolaborasi), *Marsialap Ari*, *Manyaraya*, dan *Martoktok* (Kerjasama).

1.3 Batasan masalah

Pada penelitian ini saya memfokuskan penelitian pada pengembangan model kepemimpinan partisipatif yang mengintegrasikan budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru.

1.4 Rumusan Masalah

Secara rinci masalah pengembangan model kepemimpinan partisipatif melalui integrasi budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah karakteristik model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang dikembangkan melalui integrasi budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal?
2. Bagaimanakah kelayakan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang dikembangkan melalui integrasi budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal?
3. Bagaimanakah keefektivan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang dikembangkan dengan mengintegrasikan budaya etnik Mandailing dari Kepala Sekolah untuk meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal?

1.5 Tujuan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dapat diidentifikasi tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengembangkan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang valid dengan mengintegrasikan budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal.
2. Mengembangkan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang layak dengan mengintegrasikan budaya etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal.
3. Menguji efektivitas pengembangan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan mengintegrasikan budaya etnik Mandailing dalam meningkatkan kompetensi literasi guru SMA Kabupaten Mandailing Natal.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dan praktis yang diperoleh dari pembahasan penelitian ini:

1.6.1 Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan media pembelajaran dan memberikan pengalaman nyata dalam penelitian serta menambah khasanah ilmu Pendidikan, khususnya Manajemen Pendidikan.
- b) Penelitian terkait peningkatan efektivitas penerapan kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dengan memanfaatkan budaya (kearifan lokal) etnik Mandailing untuk meningkatkan kompetensi literasi guru belum pernah dilakukan, sehingga diharapkan penelitian ini dapat melengkapi kesenjangan penelitian-penelitian terdahulu.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a) Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi masyarakat untuk menambah pengetahuan tentang pentingnya kompetensi literasi dan manfaat melestarikan budaya Indonesia, khususnya budaya etnik Mandailing

- b) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dijadikan sebagai bahan informasi, dokumentasi dan tambahan kepastakaan dalam bidang Manajemen Pendidikan khususnya pemanfaatan budaya etnik Mandailing untuk peningkatan kompetensi literasi.

- c) Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan alternatif bahan masukan bagi institusi Pendidikan dalam menggali, melestarikan dan memanfaatkan budaya lokal Indonesia yang banyak sekali ragamnya.