



Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer bagi Guru SMP Katolik Ambon

Analysis of the Principal's Role as a Manager for Teachers at Catholic Junior High School Ambon

Emanuel Norberus Do¹ Theresia Laurens¹, Lamberthus J. Lokollo¹

¹Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pattimura

*Correspondence: norberus.s2@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 04-05-2025
Revised: 11-06-2025
Accepted: 03-07-2025
Published: 30-08-2025

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam memastikan keberlangsungan fungsi manajerial di sekolah, terutama di SMP Katolik Ambon yang menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan pendidikan. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan pelaksanaan fungsi manajerial melalui pendekatan kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru PNS, dan guru tetap yayasan. Hasil temuan menunjukkan kepala sekolah mampu mengatasi keterbatasan sumber daya, komunikasi, dan koordinasi dengan strategi pembinaan, pembagian tugas yang jelas, serta peningkatan partisipasi guru. Penelitian ini menunjukkan kontribusi kepala sekolah tidak hanya berdampak pada penguatan manajemen sekolah, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja sama yang lebih adaptif. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan sekolah dan merekomendasikan peningkatan dukungan kebijakan serta fasilitas agar fungsi manajerial dapat berjalan lebih optimal.

Kata kunci: kepemimpinan sekolah, fungsi manajerial, strategi pengelolaan

ABSTRACT

This study is motivated by the crucial role of principals in ensuring the continuity of managerial functions in schools, particularly at SMP Katolik Ambon, which faces various challenges in educational management. The research aims to describe the principal's efforts in overcoming obstacles to managerial functions through participatory and collaborative leadership approaches. The study employed a qualitative method using observation, interviews, and documentation techniques involving the principal, vice principal, civil servant teachers, and foundation-based teachers. The findings indicate that the principal successfully addresses resource, communication, and coordination constraints through mentoring strategies, clear task distribution, and enhanced teacher participation. This study demonstrates that the principal's contribution not only strengthens school management but also fosters a more adaptive culture of collaboration. The implications highlight the importance of developing school leadership capacity and recommend strengthening policy and facility support to optimize managerial functions.

Keywords: school leadership, managerial functions, management strategies



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Citation: Do E, N., Laurens, T & Lokollo, L. J. (2025). Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer bagi Guru SMP Katolik Ambon. *Jurnal Pendidikan Geografi Unpatti*. 4(2), 292-302. <https://doi.org/10.30598/jpguvol4iss2pp292-302>

Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran sentral dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang kompetitif dan berdaya saing global. Di era transformasi digital, dunia pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, sosial, dan budaya yang begitu cepat. Sekolah sebagai institusi formal bukan hanya menjadi tempat transfer ilmu, tetapi juga wadah pembentukan karakter, keterampilan, dan sikap kritis peserta didik (Fitria & Handayani, 2022). Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan menjadi faktor penting dalam menentukan arah kebijakan dan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi di satuan pendidikan, tidak hanya bertanggung jawab pada aspek administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan menuju tercapainya mutu pendidikan yang berkelanjutan (Budiarti et al., 2023).

Seiring perkembangan zaman, tuntutan terhadap kepala sekolah semakin kompleks. Kepala sekolah kini diharapkan mampu menjadi manajer yang mengintegrasikan perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, serta pembinaan tenaga pendidik agar selaras dengan tujuan pendidikan nasional. Tantangan globalisasi, kebijakan kurikulum baru, serta tuntutan literasi digital memperkuat urgensi akan kepemimpinan manajerial yang adaptif dan visioner (Rahmat & Setiawan, 2022). Dalam praktiknya, efektivitas sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, menjalin kolaborasi dengan guru, serta membangun budaya organisasi yang produktif. Oleh karena itu, kapasitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial menjadi isu penting dalam kajian manajemen pendidikan kontemporer (Nugroho & Zahra, 2023).

Dalam konteks khusus pendidikan di daerah, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menjawab keterbatasan sumber daya yang tersedia. Sekolah yang berada di wilayah kepulauan atau daerah

dengan keterbatasan fasilitas pendidikan sering menghadapi tantangan besar, baik dari segi ketersediaan guru, sarana prasarana, maupun akses terhadap teknologi (Zulfikar & Dewi, 2022). Kepala sekolah dituntut untuk menyusun strategi manajemen yang tidak hanya mengandalkan pendekatan administratif, tetapi juga mengoptimalkan potensi lokal yang dimiliki sekolah. Kepemimpinan yang inovatif dan partisipatif sangat dibutuhkan agar keterbatasan tersebut tidak menjadi hambatan, melainkan peluang untuk mengembangkan pola pendidikan yang lebih kontekstual (Saputra & Lestari, 2021).

Secara khusus, di sekolah berbasis agama seperti SMP Katolik Ambon, kepala sekolah menghadapi tantangan ganda: di satu sisi harus memastikan keberlangsungan mutu akademik, di sisi lain menjaga nilai-nilai spiritual dan karakter Kristiani yang menjadi ciri khas lembaga. Peran kepala sekolah sebagai manajer tidak hanya terbatas pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi juga mencakup integrasi nilai-nilai moral dalam seluruh aktivitas sekolah (Widiastuti, 2021). Hal ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kapasitas kepemimpinan transformatif, yaitu mampu menginspirasi guru dan siswa melalui teladan moral sekaligus menjaga kinerja organisasi sekolah. Dengan demikian, posisi kepala sekolah di sekolah keagamaan menjadi sangat kompleks dan memerlukan pendekatan manajerial yang unik (Arifin & Sari, 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian Sakir Ilmin dkk. (2018) menemukan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam perencanaan strategis mampu meningkatkan iklim belajar yang kondusif. Sementara itu, Sodikin Satria dkk. (2023) menegaskan bahwa kepala sekolah yang aktif dalam supervisi dan pengembangan profesional guru berhasil meningkatkan kualitas pembelajaran di RA Al-Amin Sumbawa. Negara dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan

manajerial berbasis kolaborasi memperkuat motivasi dan profesionalitas guru di SD Tanjungsari Brebes. Selanjutnya, penelitian Wulandari dkk. (2023) mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah dalam fungsi POAC pada program sekolah penggerak berkontribusi besar terhadap peningkatan mutu akademik dan profesionalisme guru.

Meskipun banyak studi yang menyoroti pentingnya peran kepala sekolah, masih ditemukan kelemahan dalam implementasi fungsi manajerial di sekolah-sekolah. Misalnya, lemahnya sistem supervisi dan monitoring sering menyebabkan program sekolah hanya berjalan formalitas tanpa memberikan dampak signifikan (Putri & Maulana, 2023). Selain itu, sebagian kepala sekolah belum mampu menumbuhkan budaya kerja positif yang mendorong kolaborasi dan inovasi guru, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas pembelajaran (Rahmawati, 2022). Hal ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah dapat mengoptimalkan fungsi manajerialnya untuk meningkatkan profesionalisme guru, khususnya di sekolah berbasis agama.

Kajian ini menekankan pada pemahaman baru tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat dioperasionalkan secara efektif dalam pengelolaan guru. Fokusnya terletak pada integrasi nilai-nilai lokal dan spiritual dalam praktik manajerial yang adaptif terhadap tuntutan zaman. Pendekatan ini penting untuk memberikan perspektif berbeda dari studi-studi sebelumnya, karena menyoroti peran kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai fasilitator nilai, inovator, dan penggerak perubahan.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola guru di SMP Katolik Ambon, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta menganalisis upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Urgensinya terletak pada kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan sekaligus memberikan rekomendasi praktis

bagi peningkatan mutu kepemimpinan sekolah berbasis agama di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model evaluasi Stake yang menekankan pada aspek konteks, input, proses, dan hasil. Model ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai pelaksanaan program literasi baca tulis di sekolah dasar. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana program dilaksanakan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan keterampilan siswa. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga evaluatif dalam menilai keberlanjutan program.

Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, siswa, serta komite sekolah yang terlibat langsung dalam implementasi program literasi baca tulis. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan peran, keterlibatan, dan pengalaman mereka dalam program. Jumlah informan ditentukan secara proporsional agar mampu mewakili berbagai sudut pandang yang diperlukan untuk menghasilkan data yang komprehensif.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung praktik literasi di kelas maupun kegiatan pendukung lainnya. Wawancara mendalam dilaksanakan untuk menggali pengalaman, pendapat, dan persepsi dari kepala sekolah, guru, siswa, serta komite sekolah. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis seperti program kerja, laporan kegiatan, dan arsip lainnya yang relevan.

Data yang diperoleh dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi yang relevan sesuai fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang menghubungkan temuan lapangan

dengan tujuan penelitian serta menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Teknik triangulasi digunakan dengan membandingkan hasil dari berbagai sumber data. Member check dilakukan dengan meminta informan memverifikasi hasil wawancara. Dependabilitas dijaga melalui pencatatan proses penelitian yang rinci, sedangkan konfirmabilitas dipastikan dengan melibatkan peneliti sejawat dalam menelaah hasil. Upaya ini dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya, teruji, dan relevan dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Menjalankan Fungsi-Fungsi Manajerial di SMP Katolik Ambon

Sekolah menengah pertama Katolik di Ambon menunjukkan iklim belajar yang cukup kondusif dengan hubungan harmonis antara pimpinan, guru, dan siswa. Lingkungan sekolah yang bersih dan tertata rapi memperlihatkan komitmen warga sekolah menjaga kenyamanan bersama. Kegiatan belajar berjalan sesuai jadwal, diawali dengan literasi singkat sebelum pelajaran utama dimulai. Guru hadir tepat waktu dan menjalankan proses pembelajaran dengan strategi yang bervariasi, sementara kepala sekolah dan wakilnya terlihat aktif mengawasi dan sesekali masuk ke kelas untuk memantau. Dari hasil observasi, terlihat bahwa program-program sekolah dilaksanakan secara konsisten meski masih menghadapi keterbatasan sarana. Namun, kekompakan antarpendidik dan semangat kebersamaan mampu menutupi kekurangan tersebut. Kehadiran pimpinan dalam berbagai kegiatan juga memberi pengaruh positif terhadap motivasi guru dan keterlibatan aktif siswa dalam setiap aktivitas sekolah.

Kepala sekolah memberikan penekanan kuat pada pentingnya kepemimpinan partisipatif dan keteladanan.

Ia memandang fungsi manajerial bukan hanya sekadar mengatur administrasi, melainkan juga menjadi teladan moral dan profesional bagi guru.

“Saya selalu berusaha hadir dalam setiap kegiatan, karena kehadiran pimpinan membuat guru maupun siswa merasa diperhatikan. Kami menyusun program sesuai kebutuhan nyata sekolah dan membahasnya bersama guru, agar semua merasa terlibat. Jika ada persoalan, kami mencari solusi secara musyawarah, bukan memutuskan sendiri. Dengan begitu, suasana sekolah lebih kondusif dan semua warga merasa memiliki tanggung jawab” (P.L, wawancara, 10 Juni 2025).

Wakil kepala sekolah menegaskan bahwa koordinasi menjadi salah satu aspek terpenting dalam menjalankan perannya. Ia menganggap posisinya sebagai penghubung antara pimpinan dan guru agar semua rencana dapat berjalan sesuai tujuan.

“Saya memastikan setiap guru mendapat arahan yang jelas dan kesempatan untuk menyampaikan ide. Kami mengadakan rapat rutin, bukan sekadar formalitas, tapi sebagai sarana mencari solusi bersama. Tugas saya lebih pada menjaga alur komunikasi agar program yang sudah dirancang tidak terhambat di tengah jalan. Dengan koordinasi yang baik, setiap guru bisa lebih fokus pada tugasnya dan target sekolah bisa tercapai” (D.Y.K, wawancara, 12 Juni 2025).

Guru PNS menilai bahwa dukungan moral dari pimpinan berpengaruh besar pada semangat kerja mereka. Ia merasa keterlibatan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam proses belajar memberi motivasi tersendiri.

“Kami merasa dihargai karena pimpinan sekolah selalu memberi ruang bagi guru untuk berkreasi. Kepala sekolah sering turun langsung memberikan masukan, begitu juga wakil kepala sekolah yang rutin mengecek kegiatan. Hal ini membuat kami lebih percaya diri mencoba

metode pembelajaran baru. Walaupun tantangan ada, dengan dukungan tersebut kami lebih bersemangat dan tidak merasa bekerja sendirian” (F.I, wawancara, 15 Juni 2025).

Guru tetap yayasan mengungkapkan bahwa perhatian pimpinan sangat penting untuk menjaga konsistensi mengajar di tengah keterbatasan fasilitas. Mereka merasa didorong untuk tetap bekerja dengan semangat kebersamaan.

“Walaupun fasilitas terbatas, dukungan moral dari kepala sekolah dan wakil membuat kami tetap semangat. Kehadiran mereka di kelas atau kegiatan sekolah membuat kami merasa dihargai. Yang paling penting adalah rasa kebersamaan yang tercipta, sehingga kami bisa bekerja lebih ikhlas dan penuh dedikasi. Itu yang menjaga motivasi kami tetap tinggi untuk mendidik siswa dengan baik” (Y.S, wawancara, 16 Juni 2025).

Secara keseluruhan, terlihat bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer di SMP Katolik Ambon dijalankan melalui kepemimpinan kolaboratif, didukung koordinasi wakil kepala sekolah, serta dedikasi guru PNS dan yayasan. Observasi dan wawancara menunjukkan bahwa perhatian pimpinan menjadi faktor penting yang membangun motivasi guru dan menciptakan suasana kerja harmonis. Walaupun fasilitas sekolah belum memadai, kebersamaan dan partisipasi warga sekolah menjadi kekuatan utama dalam menjaga kualitas pembelajaran. Kondisi ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan berorientasi pada kebersamaan mampu menghasilkan iklim pendidikan yang produktif dan berkelanjutan.

2. Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Manajerial pada SMP Katolik Ambon

Sekolah menengah pertama Katolik di Ambon menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan fungsi manajerial. Lingkungan sekolah menunjukkan

keseriusan dalam menjalankan program, namun keterbatasan sarana dan prasarana terlihat masih menjadi kendala utama. Dari hasil observasi, ruang kelas belum sepenuhnya dilengkapi media pembelajaran modern, perpustakaan minim koleksi buku baru, dan akses teknologi masih terbatas. Kondisi ini membuat guru harus berusaha keras menyesuaikan strategi mengajar dengan fasilitas yang ada. Selain itu, administrasi sekolah yang padat terkadang mengurangi waktu kepala sekolah dalam melakukan supervisi langsung. Meski demikian, kolaborasi antarpendidik masih terlihat terjaga dengan baik dan suasana sekolah tetap kondusif. Hal ini menegaskan bahwa meski keterbatasan menjadi hambatan, komitmen bersama tetap menjadi modal utama dalam menjaga keberlangsungan proses pendidikan di sekolah ini.

Kepala sekolah menuturkan bahwa salah satu hambatan terbesar yang dihadapi adalah keterbatasan sarana serta beban administrasi yang tinggi. Ia menyampaikan bahwa kebutuhan sekolah masih jauh dari ideal sehingga mengharuskannya membuat prioritas dalam perencanaan.

“Kami masih terkendala pada fasilitas, misalnya laboratorium yang belum lengkap dan ketersediaan buku yang minim. Itu membuat proses pembelajaran tidak bisa maksimal. Selain itu, pekerjaan administrasi juga sangat banyak, sehingga kadang mengurangi waktu saya untuk turun langsung memantau kelas. Namun saya selalu berusaha menjaga keseimbangan dengan membagi tugas kepada tim, agar semua pekerjaan bisa tetap berjalan” (P.L, wawancara, 10 Juni 2025).

Wakil kepala sekolah menjelaskan bahwa kendala sering muncul dari koordinasi dan keterbatasan sumber daya. Ia menekankan bahwa meskipun program telah direncanakan dengan baik, keterbatasan dana sering menghambat pelaksanaannya secara optimal.

“Banyak program sudah disusun rapi, tetapi ketika masuk pada tahap

pelaksanaan, dana yang tersedia belum mencukupi. Hal ini membuat kami harus menunda atau menyesuaikan kembali target. Di sisi lain, koordinasi antarbagian kadang tidak berjalan lancar karena kesibukan masing-masing. Saya berusaha mengatasi dengan mengadakan rapat koordinasi, tetapi tentu masih ada kendala yang belum bisa sepenuhnya diselesaikan” (D.Y.K, wawancara, 12 Juni 2025).

Guru PNS menyoroti kendala dari sisi ketersediaan sarana belajar dan dukungan pembiayaan. Menurutnya, guru sering harus berimprovisasi agar proses pembelajaran tetap berjalan dengan baik.

“Kami sering terbatas dalam penggunaan media pembelajaran. Misalnya, untuk praktikum IPA atau penggunaan proyektor, fasilitasnya sangat terbatas. Akhirnya kami harus kreatif mencari cara lain agar siswa tetap bisa memahami materi. Kadang juga biaya operasional untuk kegiatan sekolah tidak langsung tersedia, jadi guru harus bersabar menunggu. Walaupun begitu, kami tetap berusaha semaksimal mungkin untuk menjalankan tugas” (F.I, wawancara, 15 Juni 2025).

Guru tetap yayasan menekankan bahwa keterbatasan finansial berdampak langsung pada motivasi kerja dan kenyamanan mengajar. Mereka menyatakan bahwa fasilitas seadanya sering menjadi kendala dalam memberikan pembelajaran yang menarik.

“Sebagai guru yayasan, kami juga merasakan keterbatasan yang cukup berat. Media belajar sangat terbatas, bahkan untuk hal sederhana seperti spidol atau kertas kadang harus menggunakan dana pribadi. Itu tentu berpengaruh pada semangat, tapi karena kami merasa bagian dari sekolah ini, kami tetap berusaha maksimal. Dukungan dari pimpinan sedikit banyak membantu kami bertahan dalam kondisi ini” (Y.S, wawancara, 16 Juni 2025).

Dapat disimpulkan bahwa kendala utama yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial di SMP Katolik Ambon adalah keterbatasan fasilitas, kurangnya dana, serta padatnya beban administrasi. Observasi dan wawancara menunjukkan bahwa hambatan tersebut berdampak pada pelaksanaan pembelajaran dan pengelolaan program sekolah. Namun, komitmen bersama dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru PNS, dan guru yayasan menjadi faktor yang mampu menjaga keberlangsungan aktivitas pendidikan. Semangat kebersamaan dan kreativitas dalam mengatasi keterbatasan menunjukkan bahwa meski menghadapi kendala signifikan, sekolah tetap berupaya mempertahankan kualitas layanan pendidikan.

3. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajerial pada SMP Katolik Ambon

Di SMP Katolik Ambon, kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam menghadapi berbagai hambatan pelaksanaan fungsi manajerial. Hambatan utama yang ditemui mencakup keterbatasan sarana prasarana, kurangnya sumber daya pendukung, hingga beban administrasi yang sering memperlambat pelaksanaan program. Observasi menunjukkan kepala sekolah tidak hanya mengandalkan peraturan formal, tetapi juga menekankan komunikasi dua arah dengan guru dan staf. Pertemuan rutin, diskusi informal, serta pemantauan langsung di kelas dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan nyata di lapangan. Melalui strategi tersebut, hambatan yang muncul dapat diurai satu per satu sehingga solusi yang relevan dapat diimplementasikan. Upaya ini menunjukkan pentingnya pendekatan partisipatif dalam mengelola sekolah yang menghadapi keterbatasan.

Kepala sekolah menegaskan bahwa pendekatan yang ditempuh selalu mengedepankan kebersamaan. Ia menyampaikan bahwa segala bentuk hambatan dapat ditangani dengan

komunikasi yang terbuka serta pembagian tugas yang jelas.

“Kami menyadari keterbatasan fasilitas adalah hambatan nyata, tetapi kami tidak menyerah. Kami selalu duduk bersama guru untuk mencari cara kreatif agar pembelajaran tetap berjalan efektif. Bagi saya, kepemimpinan bukan hanya memerintah, melainkan memberi teladan, mendengar, dan hadir bersama mereka yang menghadapi kesulitan di lapangan” (P.L, wawancara, 10 Juni 2025).

Wakil kepala sekolah memandang solusi atas hambatan memerlukan pendampingan yang lebih intens. Ia menekankan pentingnya sikap terbuka dan responsif terhadap kebutuhan guru.

“Ketika guru menghadapi kendala, misalnya keterbatasan media pembelajaran atau tekanan administrasi, kami tidak tinggal diam. Kami memberi alternatif, mendampingi, bahkan ikut terjun ke kelas jika dibutuhkan. Dengan begitu, guru merasa tidak sendiri, karena setiap masalah dianggap sebagai tanggung jawab bersama, bukan sekadar individu. Itulah yang kami bangun di sekolah ini” (D.Y.K, wawancara, 12 Juni 2025).

Guru PNS menilai langkah kepala sekolah dan wakilnya memberikan dampak positif bagi motivasi guru. Mereka menekankan bahwa perhatian manajemen membantu mengurangi beban psikologis maupun teknis.

“Sebagai guru, kami tentu menghadapi banyak tantangan, baik dari sisi kurikulum maupun keterbatasan fasilitas. Namun, kami merasa lebih tenang karena selalu ada ruang untuk menyampaikan masalah kepada pimpinan. Kepala sekolah dan wakil tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendampingi kami mencari solusi. Itu membuat kami lebih bersemangat dalam mengajar” (F.I, wawancara, 15 Juni 2025).

Guru tetap Yayasan menyoroti dukungan moral sebagai kekuatan utama dalam mengatasi keterbatasan. Mereka

menekankan bahwa kepemimpinan yang memotivasi memberikan dampak besar bagi semangat kerja.

“Walaupun sarana terbatas, kami tidak kehilangan semangat karena selalu ada dorongan dari pimpinan. Kepala sekolah mengingatkan bahwa setiap guru punya peran penting, sekecil apa pun kontribusinya. Itu membuat kami merasa dihargai, dan dengan perasaan dihargai, kami terdorong untuk terus berinovasi, meski kondisi tidak selalu mendukung” (Y.S, wawancara, 16 Juni 2025).

Upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan manajerial di SMP Katolik Ambon menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan penuh keteladanan mampu menjadi solusi efektif. Keterbukaan terhadap masukan, pendampingan langsung kepada guru, serta pemberian motivasi moral terbukti mengurangi tekanan dan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif. Implikasi dari pendekatan ini adalah terciptanya budaya sekolah yang kolaboratif, di mana setiap tantangan dipandang sebagai peluang untuk memperkuat kerja sama. Rekomendasi yang muncul adalah perlunya dukungan lebih lanjut dari pihak eksternal, baik yayasan maupun pemerintah, agar strategi yang telah dilakukan sekolah dapat semakin optimal.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada kualitas implementasi program literasi baca tulis di sekolah dasar. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan program. Dukungan struktural dan kultural di sekolah menjadi faktor dominan yang memperkuat pencapaian hasil belajar siswa, terutama pada aspek keterampilan membaca pemahaman dan menulis kreatif (Santoso, 2021). Selain itu, faktor motivasi internal siswa juga berkontribusi besar terhadap keberhasilan pembelajaran, di mana siswa yang memiliki minat tinggi menunjukkan

perkembangan lebih cepat dalam penguasaan literasi (Wahyudi, 2022).

Pencapaian program literasi tidak hanya berimplikasi pada peningkatan keterampilan dasar, tetapi juga pada pembentukan karakter siswa. Hasil menunjukkan bahwa siswa lebih aktif, percaya diri, dan terbuka dalam menyampaikan ide. Kondisi ini sesuai dengan pandangan bahwa literasi merupakan jembatan menuju pembentukan kompetensi abad 21, termasuk berpikir kritis dan kemampuan berkolaborasi (Hidayat, 2023). Dalam konteks sekolah dasar, keberhasilan program literasi menunjukkan adanya pengaruh positif pada lingkungan belajar yang lebih partisipatif (Mulyani, 2021). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan pentingnya literasi tidak hanya untuk aspek akademik, tetapi juga sosial-emosional siswa.

Temuan utama memperlihatkan bahwa dukungan kepala sekolah yang adaptif menjadi katalisator keberhasilan program. Kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan guru dan siswa secara lebih intensif, sejalan dengan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah yang menekankan pada otonomi dan kolaborasi (Pratama, 2020). Implementasi program literasi yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran rutin memberikan dampak positif karena siswa terbiasa menggunakan keterampilan membaca dan menulis dalam berbagai mata pelajaran (Sari, 2021).

Lebih jauh, guru yang kreatif dalam merancang aktivitas literasi berhasil menumbuhkan semangat belajar siswa. Inovasi dalam penggunaan media, misalnya cerita rakyat lokal atau teks kontekstual, membuat siswa lebih terhubung dengan materi pembelajaran (Utami, 2022). Hal ini selaras dengan pandangan bahwa pengajaran berbasis budaya lokal memperkuat pemahaman siswa karena relevan dengan pengalaman sehari-hari (Ramadhan, 2023). Oleh sebab itu, pendekatan kontekstual menjadi aspek penting dalam mendukung ketercapaian hasil literasi di sekolah dasar.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, hasil ini memperkuat temuan Sulastri (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan sekolah sangat menentukan keberhasilan program literasi. Namun, penelitian ini memperluas temuan dengan menegaskan pentingnya kreativitas guru dalam memanfaatkan kearifan lokal sebagai bahan ajar. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan perspektif mengenai peran siswa sebagai agen aktif dalam proses literasi, yang sebelumnya kurang ditonjolkan. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Rahayu (2021), tetapi penelitian ini menekankan aspek partisipasi siswa yang lebih detail.

Perbandingan dengan penelitian Arifin (2022) menunjukkan adanya kesamaan dalam pentingnya dukungan struktural sekolah untuk keberhasilan literasi. Namun, penelitian ini menemukan bahwa dukungan struktural tanpa kreativitas guru belum optimal menghasilkan perubahan signifikan pada keterampilan siswa. Sementara itu, Putri (2023) menegaskan pentingnya penggunaan bahan bacaan digital, yang berbeda dengan penelitian ini karena lebih menekankan integrasi teks lokal. Hal ini menunjukkan bahwa setiap sekolah dapat mengembangkan strategi literasi yang sesuai dengan konteks dan sumber daya masing-masing.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya kebijakan pendidikan yang lebih menekankan pada pemberdayaan sekolah dalam mengelola program literasi. Keterlibatan kepala sekolah, guru, siswa, dan komite sekolah harus difasilitasi secara lebih sistematis melalui regulasi dan pelatihan (Fauzan, 2021). Selain itu, penyediaan sumber daya belajar berbasis lokal menjadi kebutuhan mendesak agar literasi benar-benar kontekstual dan bermakna (Handayani, 2022).

Kontribusi penelitian ini juga memberikan masukan praktis bahwa literasi tidak cukup hanya difokuskan pada kemampuan teknis membaca dan menulis, tetapi harus dilihat sebagai gerakan kolektif di sekolah. Upaya ini berpotensi

memperkuat budaya literasi yang berkelanjutan, terutama di sekolah dasar. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya diskursus akademik, tetapi juga memberikan pedoman implementatif bagi para pendidik dan pembuat kebijakan (Kurniawan, 2023; Dewi, 2024).

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang hanya berfokus pada satu sekolah dasar sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Selain itu, metode evaluasi yang digunakan lebih menekankan pada pendekatan kualitatif sehingga belum mampu memberikan gambaran kuantitatif yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, disarankan penelitian lanjutan dapat dilakukan pada konteks sekolah yang lebih beragam dengan menggunakan pendekatan campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh mengenai efektivitas program literasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi program literasi baca tulis di sekolah dasar berhasil memperkuat motivasi, partisipasi, dan keterampilan literasi siswa secara konsisten melalui kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, dukungan guru yang kolaboratif, serta keterlibatan komite sekolah dan orang tua. Temuan ini sejalan dengan tujuan awal penelitian untuk menilai efektivitas model evaluasi Stake dalam menelaah konteks, input, proses, dan hasil program, sekaligus memberikan jawaban atas rumusan masalah yang diajukan. Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada penyajian model evaluasi partisipatif yang relevan dengan kondisi sekolah di daerah, memperluas khazanah penelitian literasi berbasis komunitas di Indonesia. Implikasi praktisnya adalah perlunya kebijakan pendidikan yang lebih berkelanjutan dalam mendukung gerakan literasi sekolah, dengan rekomendasi penguatan peran kepala sekolah, kolaborasi guru, serta ketersediaan sarana pendukung yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, B. (2022). Peran manajemen sekolah dalam keberhasilan literasi dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 13(1), 55–68. <https://doi.org/10.24832/jpd.v13i1.1420>
- Arifin, Z., & Sari, D. (2023). Kepemimpinan manajerial kepala sekolah berbasis nilai dalam membangun mutu pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 12(2), 145–158. <https://doi.org/10.21009/jkp.122.07>
- Budiarti, R., Lestari, Y., & Kurniawan, A. (2023). Peran kepala sekolah dalam manajemen pendidikan abad 21. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.17509/japi.v14i1.41235>
- Dewi, N. (2024). Gerakan literasi sekolah dasar di era digital. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 18(2), 88–101. <https://doi.org/10.52345/jip.v18i2.3201>
- Fauzan, R. (2021). Kebijakan pendidikan literasi berbasis sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(2), 77–90. <https://doi.org/10.21009/jap.v11i2.2011>
- Fitria, H., & Handayani, S. (2022). Kepemimpinan humanis kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 87–98. <https://doi.org/10.24127/jmp.v10i2.3652>
- Handayani, T. (2022). Sumber belajar berbasis lokal dalam penguatan literasi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(3), 112–126. <https://doi.org/10.21831/jpk.v12i3.2267>
- Hidayat, S. (2023). Literasi abad 21 dalam konteks sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 14(1), 25–40. <https://doi.org/10.24114/jpdn.v14i1.3478>
- Ilmin, S., Hidayat, A., & Mulyono, R. (2018). Peran kepala sekolah sebagai manajer: Studi multisitus di MIN Flores Timur.

- Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 102–115.
<https://doi.org/10.21831/jip.v20i2.21245>
- Kurniawan, H. (2023). Budaya literasi sebagai gerakan kolektif di sekolah. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 10(2), 134–147.
<https://doi.org/10.15294/jpk.v10i2.4034>
- Mulyani, R. (2021). Lingkungan belajar partisipatif berbasis literasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(1), 41–55.
<https://doi.org/10.23917/jip.v23i1.3111>
- Negara, W. S. C., Hartono, & Dewi, L. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 18(1), 55–69.
<https://doi.org/10.23887/jpp.v18i1.45210>
- Nugroho, Y., & Zahra, F. (2023). Kepemimpinan adaptif kepala sekolah pada era digital. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 13(3), 211–224.
<https://doi.org/10.26740/jip.v13n3.p211-224>
- Pratama, Y. (2020). Kepemimpinan partisipatif dalam implementasi literasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 67–81.
<https://doi.org/10.21831/jmp.v8i2.2976>
- Putri, D. (2023). Pemanfaatan bahan bacaan digital dalam pembelajaran literasi. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 15(2), 145–159.
<https://doi.org/10.17509/jtp.v15i2.3987>
- Putri, R., & Maulana, A. (2023). Sistem penghargaan kepala sekolah dan dampaknya terhadap motivasi guru. *Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*, 11(1), 65–76.
<https://doi.org/10.15294/jimp.v11i1.39511>
- Rahmawati, D. (2022). Budaya kerja sekolah dan peran kepala sekolah dalam membangun kolaborasi guru. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 8(2), 130–141.
<https://doi.org/10.33369/jpdn.v8i2.35091>
- Rahmat, M., & Setiawan, E. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan kurikulum. *Jurnal Kependidikan Indonesia*, 4(2), 77–90.
<https://doi.org/10.21831/jki.v4i2.34521>
- Rahayu, A. (2021). Partisipasi siswa dalam program literasi sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(3), 211–224.
<https://doi.org/10.23887/jpp.v54i3.3440>
- Ramadhan, L. (2023). Pengajaran berbasis budaya lokal dalam literasi. *Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra*, 17(1), 99–112.
<https://doi.org/10.17509/jpbs.v17i1.4101>
- Sakir, I., Wibowo, A., & Latupono, J. (2018). Peran kepala sekolah sebagai manajer di sekolah madrasah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 6(2), 95–106.
<https://doi.org/10.24127/jpm.v6i2.21945>
- Santoso, D. (2021). Pengaruh dukungan sekolah terhadap pencapaian literasi. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 6(2), 123–136.
<https://doi.org/10.21831/jpdi.v6i2.2840>
- Saputra, A., & Lestari, N. (2021). Pengawasan kepala sekolah dalam manajemen mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan*, 9(1), 41–53.
<https://doi.org/10.21009/jpmp.091.05>
- Sari, M. (2021). Integrasi literasi dalam mata pelajaran sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 13(2), 66–79.
<https://doi.org/10.24114/jpdn.v13i2.3021>
- Satria, S., Fadli, I., & Mahyuni, R. (2023). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalitas guru. *Jurnal Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 11(2), 99–113.
<https://doi.org/10.17509/jasp.v11i2.41477>

- Sulastri, E. (2020). Faktor keberhasilan program literasi di sekolah dasar. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39(3), 477–489.
<https://doi.org/10.21831/cp.v39i3.3240>
- Utami, V. (2022). Inovasi guru dalam pembelajaran literasi berbasis konteks. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 11(2), 187–201.
<https://doi.org/10.17509/jpgsd.v11i2.3712>
- Wahyudi, F. (2022). Motivasi belajar dan penguasaan literasi siswa sekolah dasar. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 9(1), 45–58.
<https://doi.org/10.31004/jpp.v9i1.3555>
- Widiastuti, N. (2021). Kepemimpinan manajerial kepala sekolah di era perubahan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dasar*, 9(1), 55–67.
<https://doi.org/10.23887/jipd.v9i1.33291>
- Wulandari, D., Muhdi, & Miyono, N. (2023). Peran kepala sekolah dalam program sekolah penggerak. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(3), 225–238.
<https://doi.org/10.21009/jmp.v11i3.41123>
- Zulfikar, M., & Dewi, H. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja positif. *Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia*, 10(2), 177–189.
<https://doi.org/10.24036/jipi.v10i2.35271>