



# OPTIMALISASI SUMBER DAYA SEKOLAH: STRATEGI PENCAPAIAN EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PROGRAM LITERASI GAJAHKERIS

Ratih Pramudya Jati<sup>1</sup>, Soedjono<sup>2</sup>, Qristin Violinda<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas PGRI Semarang, Indonesia

Email: [ratihpramudyajati@gmail.com](mailto:ratihpramudyajati@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i1.398>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 October 2024  
Final Revised: 25 December 2024  
Accepted: 12 February 2025  
Published: 30 April 2025

### Keywords:

School resources  
Educational Management  
Program implementation



## ABSTRACT

*The program operates within the framework of "Merdeka Belajar," a philosophy of education in Indonesia that promotes self-directed learning. The Gajahkeris program is recognized in the education landscape as a specific school-based effort to develop literacy skills. Strong literacy will support students in understanding various subjects, thinking critically and communicating effectively. This study aims to examine how the principal uses a special approach by optimizing school resources to support the successful implementation of the Gajahkeris literacy program at SD N 03 Gajahmungkur Semarang City. This research attempts to analyze the four main dimensions that influence the successful implementation of a program or policy. This research is a qualitative research with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and document analysis. Data analysis techniques were conducted using interactive analysis that included data reduction, data presentation, and verification/conclusion drawing. The results showed that the success of the Gajahkeris literacy program depends on the school's capacity in allocating school resources, which include personnel and infrastructure, as well as the shared commitment of all stakeholders.*

## ABSTRAK

*Program ini beroperasi dalam kerangka "Merdeka Belajar," sebuah filosofi pendidikan di Indonesia yang mempromosikan pembelajaran mandiri. Program Gajahkeris diakui dalam lanskap pendidikan sebagai upaya spesifik berbasis sekolah untuk mengembangkan keterampilan keaksaraan. Keaksaraan yang kuat akan mendukung siswa dalam memahami berbagai mata pelajaran, berpikir secara kritis, dan berkomunikasi secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepala sekolah menggunakan pendekatan khusus dengan mengoptimalkan sumber daya sekolah untuk menunjang keberhasilan implementasi program literasi Gajahkeris di SD N 03 Gajahmungkur Kota Semarang. Penelitian ini mencoba melakukan analisis terhadap empat dimensi utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan program literasi Gajahkeris bergantung pada kapasitas sekolah dalam mengalokasikan sumber daya sekolah, yang meliputi personel dan infrastruktur, serta komitmen bersama dari semua pemangku kepentingan.*

**Kata kunci:** Sumberdaya sekolah, Manajemen pendidikan, implementasi program, literasi

## PENDAHULUAN

Literasi merupakan salah satu keterampilan mendasar yang memegang peranan krusial dalam pendidikan ([Roser & Ortiz-Ospina, 2018](#)). Menurut UNESCO, keaksaraan tidak terbatas pada kemampuan membaca dan menulis, melainkan juga mencakup pemahaman, analisis, dan penggunaan informasi secara efektif dalam kehidupan sehari-hari ([Zua, 2021](#)). Hal ini menempatkannya sebagai landasan utama pencapaian pendidikan dan prasyarat fundamental dalam menghadapi kompleksitas kehidupan modern. Kemampuan untuk membaca, menulis, dan memahami informasi memberdayakan individu, menumbuhkan keberhasilan akademik, pertumbuhan pribadi, serta partisipasi sosial yang lebih luas ([Lexia, 2025](#)).

Di Indonesia, keaksaraan menjadi perhatian utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional. Dalam konteks pendidikan keaksaraan, seringkali dijumpai adanya disparitas antara teori dan praktik di lingkungan sekolah. Secara teoretis, keaksaraan dipandang sebagai keterampilan fundamental yang seyogianya diajarkan sejak usia dini melalui beragam pendekatan inovatif ([Ahmadi & Ibda, 2019](#)). Akan tetapi, dalam implementasinya, praktik keaksaraan di sekolah masih menghadapi pelbagai tantangan, seperti keterbatasan fasilitas, rendahnya minat baca di kalangan siswa, serta kurangnya dukungan dari lingkungan sekitar. Hasil PISA (*Program for International Student Assessment*) menunjukkan bahwa tingkat keaksaraan siswa Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara lain ([Schleicher, 2019](#)). Hal ini merupakan tantangan besar bagi pemerintah dan institusi pendidikan untuk meningkatkan kemampuan keaksaraan siswa, terutama pada jenjang sekolah dasar.

Keaksaraan yang kuat akan mendukung siswa dalam memahami berbagai mata pelajaran, berpikir secara kritis, dan berkomunikasi secara efektif. Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ([Kemendikbudristek, 2018](#)) melalui Kurikulum Merdeka menekankan urgensi keaksaraan sebagai kompetensi dasar yang wajib dikuasai oleh peserta didik ([Mujiburrahman et al., 2023](#)). Keaksaraan juga memiliki korelasi erat dengan kemampuan numerasi, yakni kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan konsep-konsep matematika dalam kehidupan sehari-hari ([Ekowati et al., 2019](#)). Salah satu tolok ukur utama keberhasilan kebijakan Kurikulum Merdeka dalam pembelajaran yang berpusat pada peserta didik adalah peningkatan keaksaraan dan numerasi ([Sherly et al., 2021](#)). Berdasarkan pendapat [Juniyanto & Mahmudah \(2022\)](#), literasi numerasi siswa Indonesia masih berada di bawah rata-rata. Oleh karena itu, pengembangan program keaksaraan yang inovatif dan berkelanjutan merupakan salah satu strategi utama dalam memperkuat kualitas dasar pendidikan di Indonesia.

Merujuk pada implementasi Kurikulum Merdeka, pengembangan literasi numerasi memerlukan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan. Kebijakan yang diambil harus selaras dengan karakteristik sekolah. Kebijakan merupakan keputusan organisasional untuk mengatasi permasalahan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan keaksaraan siswa tetap menjadi fokus krusial dalam pengembangan pendidikan, terutama di sekolah dasar sebagai tempat pembentukan keterampilan fundamental. Salah satu program keaksaraan yang diimplementasikan adalah 'Program Gajahkeris' di SD Negeri Gajahmungkur 03 Kota Semarang. Program Gajahkeris merupakan akronim dari "Gajahmungkur Kreatif Menulis." Program ini adalah sebuah inisiatif untuk menumbuhkan kebiasaan membaca dan menulis yang diimplementasikan di sekolah setiap hari Rabu pagi sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai.

Program ini beroperasi dalam kerangka "Merdeka Belajar," sebuah filosofi pendidikan di Indonesia yang mempromosikan pembelajaran mandiri. Program Gajahkeris diakui dalam lanskap pendidikan sebagai upaya spesifik berbasis sekolah untuk mengembangkan keterampilan keaksaraan. Program ini didasarkan pada hasil analisis laporan pendidikan di SDN Gajahmungkur 03 pada tahun 2021, di mana keterampilan keaksaraan siswa di sekolah tersebut memperoleh skor rata-rata 1,9 (skala 1-3). Skor rata-rata ini sebenarnya berada di atas skor rata-rata tingkat kabupaten/kota sebesar 1,88, serta skor rata-rata tingkat provinsi sebesar 1,81 dan skor rata-rata nasional sebesar 1,71. Berdasarkan hasil tersebut, SD N Gajahmungkur 03 secara umum tergolong baik ([Mughis, 2022](#)). Meskipun demikian, berbagai inisiatif diperlukan agar hasil ini dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan.

Program ini merepresentasikan upaya terarah untuk mengatasi tantangan keaksaraan melalui inisiatif yang terstruktur. Akan tetapi, keberhasilan program semacam itu bergantung pada efektivitas implementasi, yang melibatkan berbagai faktor yang saling terkait.

Penelitian ini berfokus pada implementasi "Program Literasi Gajahkeris," sebuah inisiatif yang diimplementasikan di SDN Gajahmungkur 03, Kota Semarang, Indonesia, yang bertujuan untuk memperkuat sumber daya sekolah dan meningkatkan tingkat keaksaraan siswa. Guna menganalisis potensi efektivitas program ini, laporan ini mengadopsi "Model Edward III," sebuah kerangka kerja yang mapan untuk mengevaluasi implementasi kebijakan dan program. Tujuan dari laporan ini adalah untuk menelaah strategi yang dipilih oleh kepala sekolah dalam mencapai efektivitas Program Literasi Gajahkeris.

Analisis dilakukan melalui perspektif Model Edward III yang mencakup 4 (empat) dimensi yang dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam implementasi suatu program kebijakan publik, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Model ini menyajikan tinjauan analitis mengenai potensinya dalam memberdayakan sumber daya sekolah dan meningkatkan keaksaraan siswa. Bagian-bagian selanjutnya akan menguraikan tujuan dan implementasi program Gajahkeris, menjelaskan Model Edward III, mengaplikasikan model tersebut pada program Gajahkeris, mendiskusikan metrik relevan untuk mengukur efektivitas program keaksaraan, mengeksplorasi studi kasus yang ada, dan pada akhirnya, membahas potensi tantangan dan keterbatasan dalam memanfaatkan model ini untuk evaluasi semacam itu.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengeksplorasi implementasi Program Gajahkeris di SD Negeri Gajahmungkur 03 Kota Semarang. Desain ini dipilih untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai proses, tantangan, dan hasil program dalam konteks spesifiknya (Creswell, 2018; Miles, Huberman & Saldana, 2014; Yin, 2011; dan Bogdan & Biklen, 2007). Pendekatan studi kasus memungkinkan pemeriksaan mendetail terhadap implementasi program, dengan fokus pada pengalaman dan perspektif para pemangku kepentingan utama, termasuk administrator sekolah, guru, dan siswa (Yin, 2011). Dengan menempatkan penelitian dalam kerangka model implementasi kebijakan Edward III, studi ini bertujuan untuk menganalisis interaksi antara komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam mencapai tujuan keaksaraan program.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan holistik dan interpretatif untuk menangkap kompleksitas implementasi Program Gajahkeris. Pengumpulan data dipandu oleh prinsip-prinsip inkuiri kualitatif, menekankan pengumpulan data deskriptif yang kaya dari berbagai sumber. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji bagaimana program

dioperasionalkan dalam lingkungan sekolah, termasuk keselarasan tujuannya dengan kebijakan pendidikan yang lebih luas dan kebutuhan spesifik siswa. Studi ini juga berupaya mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas program, seperti dukungan institusional, keterlibatan pemangku kepentingan, dan ketersediaan sumber daya.

Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini dirancang untuk menangkap implementasi Program Gajahkeris di SD Negeri Gajahmungkur 03 secara komprehensif. Metode utama yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan kunci, termasuk administrator sekolah, guru, dan siswa. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berfokus pada peran, persepsi, dan pengalaman para pemangku kepentingan terhadap program, serta tantangan dan keberhasilan yang dihadapi. Pendekatan ini memastikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana program dioperasionalkan dalam konteks sekolah.

Selain wawancara, observasi langsung dilakukan untuk mendokumentasikan implementasi program secara *real-time*. Observasi difokuskan pada aktivitas di dalam kelas, kegiatan literasi, dan penggunaan sumber daya seperti materi bacaan dan ruang literasi yang telah ditentukan. Peneliti secara sistematis mencatat interaksi antara guru dan siswa, tingkat keterlibatan peserta, serta integrasi kegiatan literasi ke dalam rutinitas harian sekolah. Data observasi memberikan latar belakang kontekstual terhadap temuan wawancara, memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi informasi dan mengidentifikasi pola dalam penyampaian program dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Analisis dokumen merupakan metode pengumpulan data krusial lainnya. Dokumen-dokumen relevan, termasuk kebijakan sekolah mengenai literasi, panduan Program Gajahkeris, dan catatan kegiatan literasi, ditelaah. Dokumen-dokumen ini memberikan wawasan mengenai tujuan program, perencanaan, dan proses evaluasi. Melalui kombinasi wawancara, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini memastikan pemahaman yang komprehensif dan multi-perspektif terhadap implementasi Program Gajahkeris.

Prosedur analisis data dalam penelitian ini mengikuti pendekatan yang sistematis dan iteratif untuk memastikan reliabilitas dan kedalaman temuan. Pada tahap awal, data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan telaah dokumen ditranskripsikan dan diorganisasikan ke dalam unit-unit yang dapat dikelola. Pengkodean tematik diterapkan untuk mengidentifikasi pola dan kategori berulang yang berkaitan dengan implementasi Program Gajahkeris.

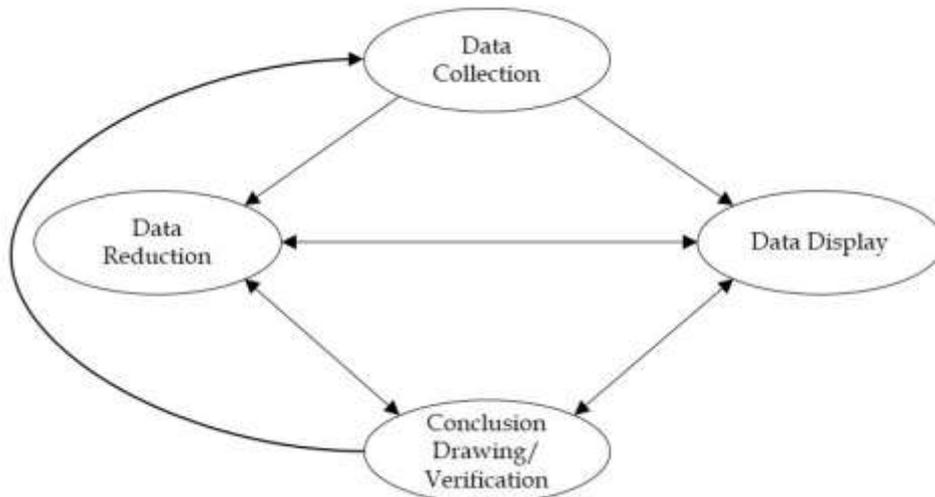
Guna memastikan analisis yang komprehensif, penelitian ini memanfaatkan kerangka teoretis Edward III sebagai lensa pemandu. Kerangka kerja ini memfasilitasi pemeriksaan terhadap empat variabel kritis—komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi—yang memengaruhi implementasi kebijakan (Syaharuddin, 2020). Desain penelitian mengintegrasikan variabel-variabel ini ke dalam struktur studi, memungkinkan evaluasi sistematis mengenai bagaimana setiap aspek berkontribusi terhadap hasil program. Penyelarasan teoretis ini memastikan bahwa penelitian tetap fokus pada identifikasi wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan inisiatif literasi dalam lingkungan pendidikan.

Proses ini melibatkan pengkodean induktif dan deduktif. Kerangka pengkodean disempurnakan secara iteratif seiring dengan munculnya wawasan baru, memastikan bahwa seluruh aspek relevan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi diperiksa secara menyeluruh. Selanjutnya, data yang telah dikodekan dianalisis menggunakan analisis konten untuk menarik keterkaitan antara tema dan kerangka teoretis. Hal ini melibatkan perbandingan data dengan empat variabel model Edward III untuk menilai pengaruhnya terhadap implementasi program. Sebagai contoh, kejelasan strategi

komunikasi, kecukupan sumber daya, komitmen pemangku kepentingan, dan efektivitas struktur birokrasi dievaluasi dalam kaitannya dengan hasil literasi program (Madjid, 2018). Triangulasi diterapkan dengan melakukan *cross-reference* temuan dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas analisis.

Berikutnya, analisis menggabungkan faktor-faktor kontekstual yang spesifik untuk SD Negeri Gajahmungkur 03 guna memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika program. Hal ini mencakup pemeriksaan bagaimana tantangan lokal, seperti keterbatasan sumber daya atau keterlibatan pemangku kepentingan, memengaruhi proses implementasi. Temuan-temuan disintesis ke dalam narasi yang komprehensif, menyoroti baik kekuatan maupun area yang memerlukan perbaikan dalam Program *Gajahkeris*. Proses analitis ini memastikan bahwa penelitian tidak hanya mematuhi standar metodologis yang ketat, tetapi juga memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan inisiatif literasi dalam lingkungan pendidikan serupa.

Proses analisis data, yang merepresentasikan model analisis interaktif, terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Proses analisis data dapat divisualisasikan dalam diagram berikut (Miles, Huberman & Saldana, 2014).



Gambar 1. Diagram Model Analisis Data

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Strategi Kommunikation dalam Implementasi Program Literasi Gajahkeris*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fase transmisi komunikasi, dalam konteks ini, melibatkan pembagian rincian perencanaan program kepada seluruh pemangku kepentingan sekolah yang relevan. Secara spesifik, administrator sekolah, kepala sekolah, guru, dan komite sekolah mengomunikasikan informasi perencanaan dan anggaran program kepada orang tua sebelum diseminasi formal Program Literasi *Gajahkeris*.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, transmisi rincian perencanaan program kepada orang tua diperoleh informasi berikut:

*“Kami mengomunikasikan kepada orang tua terkait perencanaan Program Literasi Gajahkeris, agar mereka memahami bahwa putra-putri mereka diwajibkan tiba di sekolah 30 menit sebelum waktu masuk seperti biasanya. Kami juga menginformasikan bahwa*

*anggaran program akan dialokasikan dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Hal ini kami lakukan untuk memastikan bahwa orang tua tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan."*

Selanjutnya, komunikasi internal dilakukan oleh kepala sekolah kepada staf pengajar. Kepala sekolah merinci implementasi literasi produktif di setiap kelas, dengan menetapkan bahwa kegiatan akan dimulai pada pukul 07.15 WIB untuk kelas satu hingga enam. Setiap siswa diwajibkan memiliki buku catatan khusus untuk program Gajah Keris. Guru diberikan kebebasan dalam merancang format kegiatan, termasuk pilihan seperti penulisan cerita pendek, menyusun puisi, penulisan pantun, narasi pengalaman, atau cerita bergambar, yang semuanya selaras dengan tema yang disepakati oleh setiap kelas.

Penjelasan ini diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, sebagaimana tertuang dalam kutipan berikut:

*"Saya memberikan instruksi yang jelas kepada para guru terkait tanggung jawab mereka dalam mengimplementasikan kegiatan literasi produktif di kelas masing-masing. Secara spesifik, guru bertugas membimbing siswa dalam menulis, dengan menggunakan desain kegiatan yang ditentukan oleh setiap guru. Peran saya terutama adalah untuk mengoordinasi dan melakukan pengawasan, memastikan tidak adanya kendala yang dapat menghambat tercapainya tujuan program."*

Temuan penelitian di atas mengindikasikan bahwa, dalam aspek komunikasi, Program Gajahkeris tampak telah mengincorporasikan beberapa aspek kunci. Tahap perencanaan melibatkan kegiatan yang terdefinisi jelas dan metrik keberhasilan yang terkomunikasikan, memastikan bahwa guru dan administrator memahami tujuan program. Pembagian tugas selama tahap pengorganisasian mengimplikasikan adanya komunikasi mengenai peran dan tanggung jawab di antara personel sekolah yang terlibat. Lebih lanjut, tahap pelaksanaan mencakup guru yang membimbing siswa mengenai genre penulisan, yang mengindikasikan komunikasi langsung mengenai ekspektasi dan instruksi pada tingkat kelas.

Dalam aspek komunikasi, Program Gajahkeris menunjukkan pengintegrasian beberapa elemen kunci. Tahap perencanaan mencakup aktivitas yang terdefinisi secara jelas dan metrik keberhasilan yang terkomunikasikan, sehingga memastikan pemahaman tujuan program di kalangan guru dan administrator. Pembagian tugas pada tahap pengorganisasian mengimplikasikan adanya komunikasi mengenai peran dan tanggung jawab di antara personel sekolah yang terlibat. Lebih lanjut, tahap pelaksanaan melibatkan guru dalam membimbing siswa mengenai genre penulisan, yang mengindikasikan komunikasi langsung mengenai ekspektasi dan instruksi pada tingkat kelas.

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa perencanaan Program Literasi Gajahkeris mematuhi prinsip-prinsip SMART. Deskripsi perencanaan program dapat diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Prinsip Perencanaan Program Literasi Gajahkeris**

| Indikator Perencanaan | Uraian  |
|-----------------------|---|
| <i>Specific</i>       | Aktivitas dalam kegiatan Gajah Keris adalah peserta didik kelas 1-6 menulis secara bebas dengan teknik <i>creative writing</i> . Anak-anak dapat menulis apapun sesuai arahan dari guru kelas masing-masing.  |
| <i>Measurable</i>     | Efektivitas Program Gajahkeris dievaluasi berdasarkan metrik-metrik berikut: (1) peningkatan kemampuan menulis siswa yang terdemonstrasi dalam setiap sesi pembelajaran; (2) seleksi dan publikasi bulanan tiga naskah siswa terbaik dari setiap kelas dalam majalah Galura; dan (3) diseminasi edisi digital majalah Galura melalui situs web resmi sekolah, sehingga memfasilitasi aksesibilitas yang lebih luas. |
| <i>Achievable</i>     | Perencanaan kegiatan dapat dicapai dengan melihat progress buku Gajah Keris setiap anak yang secara langsung dikontrol oleh kepala sekolah dengan diberikan sebuah stempel apresiasi.   |
| <i>Realistic</i>      | Program Gajah Keris sangat memungkinkan dilaksanakan di SDN Gajahmungkur 03 dengan jumlah siswa 166 (88 putri dan 78 putra).  |
| <i>Time</i>           | Kegiatan dilaksanakan setiap hari Rabu dan diberikan evaluasi setiap 2 bulan sekali oleh kepala sekolah kepada guru kelas masing-masing   |

Sumber: Arsip SD N Gajahmungkur 03 Semarang, 2024

Pengingat yang diberikan oleh kepala sekolah secara konsisten kepada para guru untuk memotivasi siswa selama *briefing* dan rapat lebih lanjut menyoroti upaya komunikasi berkelanjutan untuk mempertahankan momentum program. Publikasi karya siswa dalam majalah "Galura" juga berfungsi sebagai bentuk komunikasi, menampilkan pencapaian siswa dan berpotensi memotivasi siswa lainnya. Namun, cakupan dan konsistensi komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, seperti orang tua dan staf sekolah lain yang tidak terlibat secara langsung, belum sepenuhnya terlihat dari informasi yang tersedia. Kejelasan ekspektasi bagi siswa terkait kualitas dan konten tulisan mereka juga dapat dieksplorasi lebih lanjut.

Komunikasi yang diterapkan oleh administrator sekolah dalam hal transmisi ditunjukkan melalui model-model komunikasi yang mereka gunakan untuk menyosialisasikan program baik secara langsung maupun tidak langsung kepada seluruh pemangku kepentingan. Transmisi langsung dilakukan baik dalam komunikasi internal maupun eksternal. Komunikasi internal dilaksanakan oleh kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah, dan oleh guru kepada siswa. Sementara itu, komunikasi eksternal dilaksanakan melalui publikasi majalah GALURA yang merupakan akronim dari 'Gajahmungkur Telu Juara' dan melalui situs web sekolah.

Komunikasi program, dalam hal konsistensi, ditunjukkan dalam prinsip-prinsip Terukur (*Measurable*) dan Tercapai (*Achievable*). Konsistensi komunikasi program didasarkan pada penerapan dan pengawasan yang cermat oleh kepala sekolah terhadap prinsip-prinsip Terukur dan Tercapai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Kotnik et](#)

[al., \(2020\)](#) yang menyatakan bahwa apabila salah satu fase atau prinsip tata kelola pemerintahan yang fundamental hilang, maka tidak dapat dikatakan bahwa tata kelola pemerintahan publik dalam komunitas tertentu menghasilkan kebijakan publik yang efektif.

Investigasi lebih lanjut terhadap praktik komunikasi mengidentifikasi tantangan dalam memastikan arus informasi antara sekolah dan orang tua. Meskipun administrator menekankan pentingnya keterlibatan orang tua dalam inisiatif literasi, wawancara dengan orang tua mengungkapkan keterbatasan pengetahuan mereka mengenai spesifikasi program. Analisis dokumen menunjukkan bahwa upaya komunikasi, seperti buletin dan pertemuan, bersifat sporadis dan kurang memiliki pendekatan yang terstruktur. Kesenjangan ini menghambat penyelarasan dukungan orang tua dengan tujuan program, mengindikasikan perlunya strategi yang lebih kuat untuk melibatkan keluarga dalam upaya peningkatan literasi.

Penelitian ini juga mengungkap adanya peran komunikasi guru-siswa dalam mengimplementasikan kegiatan literasi. Observasi mengindikasikan bahwa guru secara efektif menyampaikan tujuan pembelajaran program selama sesi program pembiasaan setiap Rabu pagi yang berlangsung selama 15 menit sebelum pembelajaran intrakurikuler dimulai, sehingga menumbuhkan keterlibatan siswa.

Komunikasi dalam kerangka administratif Program Gajahkeris teridentifikasi sebagai faktor krusial yang memengaruhi implementasi. Wawancara dengan pimpinan sekolah mengungkapkan bahwa meskipun pertemuan rutin diadakan untuk membahas kemajuan program, ketiadaan mekanisme umpan balik yang jelas membatasi identifikasi isu-isu operasional.

Analisis dokumen menunjukkan bahwa komunikasi antara guru dan siswa selama sesi program dilakukan melalui media khusus yang disebut 'Buku Gajahkeris.' Selama sesi ini, guru membimbing dan menugaskan siswa untuk menulis genre produk tulisan tertentu di buku 'Gajahkeris' mereka masing-masing dalam waktu 15 menit. Buku-buku siswa kemudian dikumpulkan dan diserahkan kepada kepala sekolah untuk mendapatkan 'Stempel Apresiasi.' Selanjutnya, tulisan terpilih akan dipublikasikan dalam majalah sekolah yang disebut 'GALURA' yang terbit setiap dua bulan.

Temuan ini menunjukkan bahwa guru memainkan peran penting dalam komunikasi pendidikan. Hal ini selaras dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa "guru merupakan komunikator utama dalam komunikasi pendidikan, menyampaikan materi pelajaran secara jelas dan memotivasi siswa" ([Nofriyanti & Nurhafizah, 2019](#); dan [Rusdiansyah, 2020](#)).

Secara keseluruhan, interaksi strategi komunikasi dalam Program Gajahkeris menunjukkan baik kekuatan maupun area yang memerlukan perbaikan. Interaksi guru-siswa yang efektif dan kesadaran umum mengenai tujuan program merupakan hasil positif, namun inkonsistensi dalam komunikasi antar pemangku kepentingan dan keterbatasan keterlibatan orang tua menjadi kendala signifikan. Mengatasi isu-isu ini melalui kerangka komunikasi yang terstruktur dan inklusif dapat meningkatkan koherensi dan keselarasan program, yang pada akhirnya berkontribusi pada tujuan peningkatan literasinya.

Komunikasi efektif yang ditunjukkan oleh kepala sekolah memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan program. Hal ini selaras dengan pernyataan [Hollingworth et al., \(2017\)](#) bahwa "*education is continually changing, and effective communication builds the positive school culture required to implement change.*" Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pernyataan Brown (2018) bahwa "*the absence of tough conversation can lead to passive-aggressive discussions occurring behind the scenes.*" Oleh karena itu, administrator sekolah perlu berupaya mengatasi hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif.

Komunikasi eksternal yang ditunjukkan oleh administrator sekolah dalam mempromosikan Program Literasi Gajahkeris melalui situs web sekolah juga merepresentasikan komunikasi yang kuat kepada para pemangku kepentingan sekolah. Temuan ini selaras dengan pernyataan [Wieczorek & Manard \(2018\)](#) bahwa "*the primary relationships in most schools, apart from the teacher-student link, are among staff, administrators, and parents.*" Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh [Salamondra \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa "*communication will enable the maintenance of relationships while delivering honest assessment, challenging colleagues, engaging in difficult conversations, and creating partnerships with families.*"

### ***Optimalisasi Sumber Daya Sekolah dalam Implementasi Program Literasi Gajahkeris***

Faktor kunci kedua keberhasilan implementasi kebijakan adalah sumber daya, yang mencakup baik modal manusia maupun aset infrastruktur. Sebagaimana dikemukakan oleh Edward III, ketiadaan sumber daya yang dibutuhkan oleh para pelaksana menghalangi implementasi yang efektif, terlepas dari akurasi, kejelasan, dan konsistensi arahan implementasi (Winarno, 2018).

Sumber daya sekolah mencakup baik aset manusia maupun non-manusia. Sumber daya manusia terdiri dari kepala sekolah, staf pengajar, tenaga administrasi, dan siswa, sementara sumber daya non-manusia terdiri dari fasilitas dan infrastruktur yang dimiliki oleh sekolah. Temuan penelitian terkait mobilisasi sumber daya sekolah dan kontribusinya terhadap implementasi program dirangkum dalam tabel berikut.

**Tabel 2. Dukungan Sumber Daya Sekolah terhadap Implementasi Program Literasi Gajahkeris**

| <b>Sumber daya Sekolah</b>        | <b>Kontribusi terhadap Program</b>  |
|-----------------------------------|---|
| Kepala Sekolah                    | Kepala sekolah memegang peran sentral dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program, menunjukkan komitmen yang kuat. |
| Guru                              | Guru sangat baik dalam membimbing kegiatan menulis dan memberikan stimulus.   |
| Siswa                             | Terlibat dalam mendapatkan Stempel Apresiasi, publikasi dalam majalah "Galura," dan mengupayakan pendekatan yang menyenangkan dan tidak memaksa.  |
| Partisipasi Orang tua/ Masyarakat | Partisipasi Orang tua/ Masyarakat dalam program belum optimal   |
| Sarana Prasarana                  | Buku "Gajahkeris" dan majalah digital sekolah "Galura" memberikan kontribusi dalam memotivasi siswa untuk terlibat aktif dalam kegiatan menulis.  |

Data yang disajikan pada Tabel 2., di atas menunjukkan bahwa alokasi dan pemanfaatan sumber daya dalam Program Gajahkeris mengungkapkan infrastruktur yang memadai dan esensial untuk kegiatan literasi. Observasi mengindikasikan bahwa setiap ruang kelas dilengkapi dengan baik dengan alat bantu pengajaran, seperti buku dan alat bantu visual, yang diperlukan untuk instruksi yang efektif. Wawancara dengan guru menyoroti kekhawatiran mengenai distribusi materi yang kurang merata, yang mereka atributkan pada perencanaan yang kurang matang dan tantangan logistik. Kecukupan sumber daya infrastruktur memungkinkan program untuk menjamin pengalaman belajar

yang seragam bagi seluruh siswa.

Dalam hal sumber daya, Program Gajahkeris tampak memanfaatkan personel sekolah yang ada secara efektif. Kepala sekolah, guru kelas, dan administrator situs web semuanya memiliki peran yang terdefinisi dalam implementasi program. Penggunaan "buku Gajahkeris" untuk tulisan siswa dan publikasi majalah "Galura" dalam format digital dan non-digital mengindikasikan pemanfaatan sumber daya material dan berpotensi sumber daya finansial untuk pencetakan dan pemeliharaan situs *web* sekolah.

Pemberian "Stempel Apresiasi" oleh kepala sekolah juga merepresentasikan sumber daya berwujud yang digunakan untuk motivasi. Meskipun program tampak memanfaatkan sumber daya sekolah yang tersedia, alokasi spesifik sumber daya finansial yang didedikasikan untuk mendukung kegiatan program di luar materi dasar tidak dijelaskan secara eksplisit dalam informasi yang diberikan. Selain itu, potensi kebutuhan akan pelatihan atau pengembangan profesional khusus bagi guru untuk membimbing penulisan kreatif secara efektif dalam program juga tidak dibahas.

Evaluasi terhadap alokasi dan pemanfaatan sumber daya dalam Program Gajahkeris mengungkapkan infrastruktur yang memadai dan esensial untuk kegiatan literasi. Observasi mengindikasikan bahwa setiap ruang kelas dilengkapi dengan baik dengan alat bantu pengajaran, seperti buku dan alat bantu visual, yang diperlukan untuk instruksi yang efektif. Wawancara dengan guru menyoroti adanya distribusi materi yang kurang merata. Dengan demikian ke depan diperlukan penambahan sumber daya berupa sarana prasarana yang memadai sehingga memungkinkan program untuk menjamin pengalaman belajar yang sama bagi seluruh siswa.

Sumber daya manusia juga memainkan peran sentral dalam implementasi program. Penelitian menemukan bahwa seluruh guru secara umum memiliki komitmen terhadap program. Data observasi mengonfirmasi pemberian dukungan individual kepada siswa secara konsisten oleh seluruh guru. Wawancara lebih lanjut mengindikasikan bahwa kesempatan pelatihan guru dilaksanakan secara periodik. Idealnya, pemilihan strategi yang tepat, yang merupakan determinan krusial bagi keberhasilan implementasi program, seyogianya dipertimbangkan sejak tahap perencanaan. Hal ini mencakup, misalnya, melibatkan siswa dan staf sekolah dalam upaya implementasi serta mengumpulkan data mengenai kebutuhan intervensi baru dari berbagai pemangku kepentingan ([Cook et al., 2019](#)).

Pemanfaatan sumber daya juga dinilai dari segi efisiensi dan keselarasan dengan tujuan program. Observasi dan analisis dokumen mengindikasikan bahwa seluruh sumber daya yang tersedia dimanfaatkan secara efektif. Sebagai contoh, perangkat digital yang disediakan untuk kegiatan literasi digunakan sesuai kebutuhan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan penyediaan sumber daya dengan pelatihan yang memadai untuk memaksimalkan dampaknya terhadap peningkatan literasi ([Wijayanti, 2023](#)).

Secara keseluruhan, penelitian mengidentifikasi baik kekuatan maupun kelemahan dalam proses alokasi dan pemanfaatan sumber daya dalam Program Gajahkeris. Meskipun penyediaan beberapa materi dan dukungan finansial menunjukkan komitmen terhadap peningkatan literasi, keterbatasan pendanaan yang tidak memadai menimbulkan tantangan yang signifikan. Mengatasi isu-isu ini melalui perencanaan strategis, distribusi yang merata, dan pelatihan yang terarah dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan secara signifikan meningkatkan efektivitas program dalam meningkatkan literasi siswa.

### ***Disposisi dalam Implementasi Program Literasi Gajahkeris***

Variabel ketiga yang menjadi salah satu determinan fundamental implementasi kebijakan yang efektif adalah disposisi personel program. Disposisi ini, yang mencakup kecenderungan sikap individu yang bertanggung jawab atas pelaksanaan, terutama terwujud melalui akuntabilitas dan komitmen mereka yang termanifestasikan terhadap tugas-tugas yang diberikan (Syahrudin, 2020). Secara spesifik, tingkat di mana para pejabat menunjukkan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan program dan dedikasi mereka yang teguh dalam memenuhi tugas-tugas mereka dengan ketelitian dan integritas merupakan indikator utama disposisi mereka. Disposisi positif, yang dicirikan oleh atribut-atribut ini, esensial untuk menerjemahkan arahan kebijakan menjadi hasil yang nyata.

Disposisi dari setiap individu yang terlibat dalam pengimplementasian Program *Gajahkeris* menjadi faktor yang berperan dalam kesuksesan program tersebut. Peran aktif guru kelas dalam mendukung siswa selama sesi menulis dan kepemimpinan, koordinasi, serta pengawasan langsung oleh kepala sekolah mengindikasikan tingkat komitmen terhadap program.

Temuan penelitian terkait disposisi dalam implementasi program mencakup kepemimpinan kepala sekolah, peran aktif guru kelas dalam mendukung siswa selama sesi menulis, dan keterlibatan aktif siswa dalam sesi program. Disposisi positif, yang dicirikan oleh atribut-atribut ini, esensial untuk menerjemahkan arahan kebijakan menjadi hasil yang nyata. Atribut-atribut disposisi ini, sebagaimana berkaitan dengan program, diuraikan lebih jelas dalam tabel berikut.

**Tabel 3. Ringkasan Disposisi Aktor dalam Implementasi Program**

| Atribut        | Disposisi terhadap Program  |
|----------------|---|
| Kepala Sekolah | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selama fase pengorganisasian, kepala sekolah melakukan dua kegiatan utama: penempatan staf dan integrasi seluruh sumber daya sekolah.</li> <li>Pada tahap implementasi, kepala sekolah melakukan upaya yang konsisten untuk mengoordinasi dan memotivasi guru, serta penggunaan "Stempel Apresiasi" dan sertifikat bagi siswa yang karyanya dipublikasikan.</li> </ul>   |
| Guru           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guru menginstruksikan siswa untuk menyiapkan buku catatan menulis khusus, yang disebut 'Buku <i>Gajahkeris</i>,' dan memfasilitasi pembuatan komposisi tulisan bebas berdasarkan tema yang disepakati bersama.</li> <li>Guru memberikan bimbingan kepada siswa yang mengalami kesulitan menulis dengan menyajikan contoh kalimat di papan tulis untuk ditiru.</li> </ul> |
| Siswa          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siswa berpartisipasi secara aktif dalam latihan menulis bebas dengan memanfaatkan teknik penulisan kreatif, yang dilaksanakan setiap Rabu pagi selama kurang lebih 15 menit sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar reguler. Siswa diperkenankan menulis mengenai topik apa pun, dengan mengikuti bimbingan dari guru kelas masing-masing.</li> </ul>               |

Upaya kepala sekolah yang konsisten untuk memotivasi guru serta penggunaan "Stempel Apresiasi" dan sertifikat bagi siswa yang karyanya dipublikasikan mengindikasikan adanya usaha untuk menumbuhkan disposisi positif di kalangan pendidik dan siswa. Keberhasilan program kemungkinan besar bergantung pada antusiasme dan dedikasi berkelanjutan dari personel kunci ini. Namun, tingkat penerimaan (*buy-in*) dari

seluruh guru dan potensi tantangan dalam mempertahankan antusiasme yang konsisten dari waktu ke waktu belum sepenuhnya jelas. Dampak potensial program terhadap beban kerja guru dan efek selanjutnya pada disposisi mereka juga perlu dipertimbangkan.

Penilaian terhadap disposisi pemangku kepentingan mengungkapkan variasi tingkat komitmen dan antusiasme di antara guru, kepala sekolah, dan orang tua, yang secara signifikan memengaruhi keberhasilan Program Gajahkeris. Wawancara dengan guru mengindikasikan kesediaan umum untuk mengimplementasikan kegiatan literasi, namun beberapa di antaranya mengungkapkan frustrasi akibat pelatihan dan dukungan yang tidak memadai. Observasi mengonfirmasi bahwa guru yang sangat termotivasi menunjukkan pendekatan inovatif untuk melibatkan siswa, sementara pendidik yang kurang termotivasi cenderung mengikuti pedoman dasar secara ketat. Temuan ini didukung oleh [Zhang et al, \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa "*disparities underscored the importance of fostering positive attitudes through consistent professional development and recognition of efforts.*"

Disposisi kepala sekolah terbukti memainkan peran sentral dalam membentuk hasil program. Wawancara menyoroti bahwa kepala sekolah yang proaktif memfasilitasi implementasi yang lebih lancar dengan mengatasi tantangan logistik dan memotivasi staf. Namun, analisis dokumen mengungkapkan beberapa kasus di mana sikap apatis administratif menyebabkan keterlambatan dalam distribusi sumber daya dan koordinasi program. Observasi menguatkan temuan ini, menunjukkan bahwa sekolah dengan kepemimpinan yang terlibat mengalami tingkat partisipasi guru dan siswa yang lebih tinggi. Penguatan komitmen administratif melalui pelatihan kepemimpinan yang terarah dapat meningkatkan efektivitas program.

Interaksi disposisi pemangku kepentingan menyoroti dampak krusial sikap kolektif terhadap keberhasilan program. Observasi menunjukkan bahwa sekolah dengan keterlibatan pemangku kepentingan yang kohesif mencapai hasil yang lebih baik dalam kegiatan literasi, sementara disposisi yang terfragmentasi menyebabkan implementasi yang tidak konsisten. Wawancara mengindikasikan bahwa menumbuhkan visi bersama di antara guru, kepala sekolah, dan orang tua dapat mengurangi resistensi dan apatisme. Analisis dokumen mendukung gagasan ini, menekankan perlunya strategi kolaboratif untuk menyelaraskan motivasi pemangku kepentingan dengan tujuan program, sehingga menjamin komitmen berkelanjutan terhadap peningkatan literasi.

### ***Struktur Birokrasi dalam Implementasi Program Literasi Gajahkeris***

Hasil penelitian terhadap struktur birokrasi dalam Program Gajahkeris mengungkapkan elemen-elemen fasilitatif dalam pelaksanaannya. Wawancara dengan kepala sekolah menyoroti bahwa meskipun kerangka hierarki sekolah menyediakan jalur otoritas yang jelas, observasi mengonfirmasi bahwa persetujuan untuk alokasi sumber daya dan modifikasi kegiatan seringkali memerlukan beberapa tingkat otorisasi, memperlambat responsivitas program terhadap tantangan yang muncul. Rigiditas ini menggarisbawahi perlunya prosedur yang lebih efisien untuk meningkatkan adaptabilitas dan efisiensi operasional program.

Struktur birokrasi SDN Gajahmungkur 03 tampak menyediakan kerangka kerja yang suportif bagi program Gajahkeris. Terdapat pembagian tugas yang jelas, dengan kepala sekolah memberikan kepemimpinan secara keseluruhan, guru memfasilitasi kegiatan menulis, dan administrator situs web mengelola publikasi digital. Integrasi program ke dalam jadwal sekolah, dengan waktu menulis khusus pada hari Rabu, serta evaluasi dua bulanan oleh kepala sekolah mengindikasikan inkorporasi formal dalam prosedur operasional sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa program tertanam dalam struktur

organisasi yang ada. Namun, potensi inersia birokrasi atau kurangnya fleksibilitas dalam struktur sekolah untuk mengadaptasi program berdasarkan umpan balik atau kebutuhan yang berkembang tidak dieksplorasi dalam informasi yang tersedia. Tingkat dukungan untuk program dari tingkat administrasi yang lebih tinggi, seperti dinas pendidikan kabupaten, masih belum jelas terlihat.

Berikut adalah tabel yang merangkum struktur birokrasi Program Gajahkeris yang disiapkan oleh kepala sekolah:

**Tabel 4. Pembagian Tugas dalam Program Literasi Gajahkeris**

| Peranan            | Deskripsi Tugas  | Pelaksana                                      |
|--------------------|--|--|
| Penanggungjawab    | Melaporkan pelaksanaan kegiatan Gajah Keris sebagai bentuk Gerakan Literasi Sekolah  | Kepala Sekolah                                 |
| Mentor             | Mendampingi peserta didik dalam pelaksanaan kegiatan Gajah Keris.  | Guru Kelas                                     |
| Sasaran            | Membuat tulisan di buku Gajah Keris setiap hari Rabu   | Siswa  |
| Publicakasi Produk | Menyusun majalah "Galura" Gajahmungkur Telu Juara bentuk publikasi digital maupun nondigital dari kegiatan literasi yang dilaksanakan sekolah. | Kepala Sekolah dan Pengelola Situs Web Sekolah |

*Sumber: Arsip SD N Gajahmungkur 03 Semarang, 2024*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang mendukung, yang direpresentasikan dalam deskripsi pekerjaan sebagaimana diringkas dalam Tabel 4. Keberadaan pembagian tanggung jawab yang jelas merupakan kriteria fundamental untuk menilai akuntabilitas program. Penguatan akuntabilitas melalui sistem pelaporan dan pemantauan yang terstruktur dapat meningkatkan pelaksanaan program dan memastikan keselarasan dengan tujuan literasinya (Berkovich, 2023).

Secara keseluruhan, analisis struktur birokrasi menunjukkan peran gandanya dalam memfasilitasi dan menghambat pelaksanaan Program Gajahkeris. Meskipun kerangka kerja yang ada memberikan kejelasan organisasi, rigiditas dan kurangnya integrasi menimbulkan tantangan yang signifikan. Peningkatan fleksibilitas prosedural, penumbuhan kolaborasi antar departemen, dan penguatan mekanisme akuntabilitas dapat mengoptimalkan peran struktur birokrasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas program dalam meningkatkan hasil literasi siswa.

Penelitian ini juga mengidentifikasi hubungan siklikal antara disposisi pemangku kepentingan dan efektivitas komunikasi. Sikap positif di antara guru dan kepala sekolah memfasilitasi komunikasi proaktif, yang pada gilirannya memperkuat keselarasan pemangku kepentingan dan pelaksanaan program. Namun, kesenjangan dalam mekanisme komunikasi, seperti *feedback loop*, terkadang merusak disposisi ini, yang menyebabkan implementasi yang terfragmentasi. Mengatasi dinamika siklikal ini melalui intervensi yang terarah, seperti pelatihan kepemimpinan dan sistem umpan balik yang terstruktur, dapat meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan program.

## KESIMPULAN

Implementasi Program Gajahkeris di SD Negeri Gajahmungkur 03 menunjukkan potensi yang signifikan dalam meningkatkan keaksaraan siswa melalui kegiatan terstruktur dan keterlibatan pemangku kepentingan. Peningkatan dalam keterampilan membaca dan menulis siswa, seiring dengan meningkatnya antusiasme terhadap tugas-tugas yang

berkaitan dengan keaksaraan, menggarisbawahi efektivitas program dalam menumbuhkan lingkungan belajar yang suportif. Saluran komunikasi yang lebih jelas dan distribusi sumber daya yang lebih merata esensial untuk memaksimalkan dampak program dan menjamin keberlanjutannya. Struktur birokrasi menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk implementasi program, namun juga menimbulkan tantangan terkait dengan rigiditas dan inefisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun struktur tersebut memfasilitasi akuntabilitas dan pemantauan, keterlambatan dalam distribusi sumber daya dan komunikasi vertikal dengan otoritas lokal terkadang mengganggu aktivitas program. Model birokrasi yang lebih adaptif dan terdesentralisasi dapat memberdayakan guru dan kepala sekolah untuk mengatasi kebutuhan spesifik di kelas secara lebih cepat. Dengan menyempurnakan proses organisasinya dan mendorong praktik partisipatif, Program Gajahkeris dapat meningkatkan responsivitas dan skalabilitasnya, sehingga berfungsi sebagai cetak biru yang berharga untuk inisiatif keaksaraan di lingkungan pendidikan serupa.

## REFERENSI

- Ahmadi, F., & Ibda, H. (2019). *Konsep dan aplikasi literasi baru di era revolusi industri 4.0 dan society 5.0*. Semarang: CV. Pilar Nusantara.
- Berkovich, I. (2023). Effect of enabling and coercive bureaucracies and of perceived organizational support during the pandemic on teachers' intention to leave the profession, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 9:2, 161-172, diunduh dari: <https://doi.org/10.1080/20020317.2023.2209924>
- Bogdan, Robert C., and Sari Knopp Biklen. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Pearson Education Inc.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Random House.
- Cook, C. R., Lyon, A. R., Locke, J., Waltz, T., & Powell, B. J. (2019). Adapting a compilation of implementation strategies to advance school-based implementation research and practice. *Prevention Science*, 20(6), 914-935, diunduh dari: <https://doi.org/10.1007/s11121-019-01017-1>.
- Creswell, John. W. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research 6<sup>th</sup> Edition*. Boston: Pearson Education Inc.
- Ekowati, D. W., Astuti, Y. P., Utami, I. W. P., Mukhlisina, I., & Suwandayani, B. I. (2019). Literasi numerasi di SD Muhammadiyah. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 3(1), 93-103. Diunduh dari: <https://journal.um-surabaya.ac.id/pgsd/article/view/2541/1798>
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin-Garmager, A., & Winn, K. M. (2017). Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 1014- 1034, diunduh dari: <https://doi.org/10.1177/1741143217720461>
- Juniyanto, A., & Mahmudah, F. N. (2022). Penguatan Literasi Numerasi Berbasis Program Pembiasaan di SD. *Pedagogi: Jurnal Penelitian Pendidikan*, 9(2), 115-123. Diunduh dari: <https://doi.org/10.25134/pedagogi.v9i2.6480>
- Kemdikbud RI. (2018). *Desain Induk Gerakan Literasi Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Diunduh dari: [https://repository.kemdikbud.go.id/8612/1/Desain-Induk-Gerakan-Literasi-Sekolah\\_Edisi-2.pdf](https://repository.kemdikbud.go.id/8612/1/Desain-Induk-Gerakan-Literasi-Sekolah_Edisi-2.pdf)
- Kotnik, Žiga; Umek, Lan; Kovač, Polonca; Stanimirović, Dalibor; Vintar, Mirko (2020) : Analysis of the key factors for successful public policy implementation: A qualitative study in Slovenia, DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review. *De Gruyter*,

- Warsaw, Vol. 11, Iss. 2, pp. 113-140, diunduh dari: <https://doi.org/10.2478/danb-2020-0007>
- Lexia. The Power of Effective Literacy Instruction - Lexia, diakses Maret 22, 2025, Retrieved from: <https://www.lexialearning.com/blog/the-power-of-effective-literacy-instruction>
- Madjid, A. (2018). *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., Saldanha (2014). *JS. Qualitative data analysis a methods Sourcebook fourth edition. Fourth edi.* SAGE Publications.
- Mughis, A. (2022). DPKS: Rapor Pendidikan Kota Semarang di Bawah Garis Minimum. *Jatengtoday.Com*. Diunduh dari: <https://jatengtoday.com/dpks-rapor-pendidikan-kota-semarang-dibawah-garis-minimum>
- Mujiburrahman, M., Kartiani, B. S., & Parhanuddin, L. (2023). Asesmen pembelajaran sekolah dasar dalam kurikulum merdeka. *Pena Anda: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 1(1), 39-48. Diunduh dari: [https://www.researchgate.net/publication/374048960\\_ASESMEN\\_PEMBELAJARAN\\_SEKOLAH\\_DASAR\\_DALAM\\_KURIKULUM\\_MERDEKA](https://www.researchgate.net/publication/374048960_ASESMEN_PEMBELAJARAN_SEKOLAH_DASAR_DALAM_KURIKULUM_MERDEKA)
- Nofriyanti, Y., & Nurhafizah, N. (2019). Etika Profesi Guru Paud Profesional Dalam Mewujudkan Pembelajaran Bermutu. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3(1), 676-684. Diunduh dari: <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/262/246>
- Roser, Max & Esteban Ortiz-Ospina. (2018). "Literacy: Being able to read and write opens up the world of education and knowledge. When and why did more people become literate? How can progress continue?" Retrieved from: <https://ourworldindata.org/literacy>
- Rusdiansyah. (2020). Pendidikan Budaya; Di Sekolah dan Komunitas/ Masyarakat. *Journal of Islamic Education*, 3(2622-3201), 45-58, diunduh dari: <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/iqro/article/view/1430/1001>
- Salamondra, T. (2021). 'Effective Communication in Schools.' *Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 13, Issue 1, 2021, diunduh dari: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1303981.pdf>
- Schleicher, A. (2019). *PISA 2018: Insights and interpretations*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>
- Sherly, S., Dharna, E., & Sihombing, H. B. (2021). Merdeka belajar: kajian literatur. *UrbanGreen Conference Proceeding Library*, 183-190. Diunduh dari: <https://urban.green.co.id/proceeding/index.php/library/article/view/33>
- Syahrudin, (2020), *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Studi Kasus*, Bandung: Penerbit Nusa Media.
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21, diunduh dari: [https://jrre.psu.edu/sites/default/files/2019-06/34-2\\_0.pdf](https://jrre.psu.edu/sites/default/files/2019-06/34-2_0.pdf)
- Wijayanti, D. M. (2023). Gerakan Literasi "Gajahkeris" dalam Konteks Merdeka Belajar Di SDN Gajahmungkur 03 Kota Semarang." *ASNA: Jurnal Kependidikan Islam dan Keagamaan*, Vol. 5 No. 2 Desember (2023), diunduh dari: <https://ejournal.maarifnajateng.or.id/index.php/asna/article/view/126/76>
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Zhang, Q., Hayes, J., TeHau-Grant, R., Skeoch, R., France, L., Jiang, K., & Barnes, R. (2022). Positioning Dispositions in Initial Teacher Education: An Action Research Approach. *Australian Journal of Teacher Education*, 47(4), diunduh dari:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1362849.pdf>

Zua, B. (2021). Literacy: Gateway to a world of exploits. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 9(1), 96-104, Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1285566>

---

---

**Copyright holder :**

© Jati RP., Soedjono S., Violinda Q

**First publication right:**

Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**

**CC-BY-SA**