

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Diskriptif Teoritis

##### a. Program Literasi

##### 1) Pengertian Program Literasi

Membaca adalah kegiatan melihat dan memahami isi tulisan. Membaca juga merupakan proses interaksi antara pembaca dengan dengan teks untuk mendapatkan pesan penulis.<sup>17</sup> Indonesia menempati ranking 60 dari 61 negara dalam hal literasi dan membaca. Namun, berdasarkan hasil survei World Culture Index Score 2018, kegemaran membaca masyarakat Indonesia meningkat signifikan. Indonesia menempati urutan ke-17 dari 30 negara.

Dalam Al Qur'an surah Al Isro' ayat 14, Allah berfirman:

أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ١٤

*Artinya : "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu".<sup>18</sup>*

Pada ayat tersebut berbicara tentang amal perbuatan manusia masing – masing telah tercatat dalam suatu data yang sangat akurat, lengkap, dan teliti, yang juga disebut dengan kitab atau buku. Setelah

---

<sup>17</sup> Neng Gustini, Dede Rohaniawati, dan Anugrah Imani, *Budaya Literasi (Model Pengembangan Budaya Baca Tulis Berbasis Kecerdasan Majemuk Melalui Tutor Sebaya)* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 34.

<sup>18</sup> Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung, CV : Penerbit Jumanatul Ali

mereka menerima kitab tersebut, mereka diminta untuk membacanya. Maka begitulah betapa Allah SWT, menyebut yang pertama kali didalam ayat- Nya adalah membaca, sebagai kunci dari segala ilmu dan amal dasar.

Dalam hal membaca, rata-rata orang Indonesia menghabiskan waktu membaca sebanyak enam jam/minggu, mengalahkan Argentina, Turki, Spanyol, Kanada, Jerman, Amerika Serikat, Italia, Mexico, Inggris, Brazil, Taiwan, Jepang dengan masing-masing tiga jam/ minggu.<sup>19</sup>

Literasi yang dalam bahasa Inggrisnya *literacy* berasal dari bahasa Latin *littera* (huruf) yang pengertiannya melibatkan penguasaan sistem-sistem tulisan konvensi-konvensi yang menyertainya<sup>20</sup>.

Sedangkan literasi adalah kemampuan seseorang dalam mengolah dan memahami informasi saat melakukan proses membaca dan menulis. Dalam perkembangannya, definisi literasi selalu berevolusi sesuai dengan tantangan zaman. Jika dulu definisi literasi adalah kemampuan membaca dan menulis. Saat ini, istilah literasi sudah mulai digunakan dalam arti yang lebih luas. Dan sudah merambah pada praktik kultural yang berkaitan dengan persoalan sosial dan politik.<sup>21</sup> Literasi menurut Kemendikbud adalah kemampuan mengakses, memahami, dan

<sup>19</sup><https://www.wartaekonomi.co.id/read224647/literasi-indonesia-ranking-terbawah-kedua-di-dunia> diakses pada tanggal 28 desember 2020 21.17

<sup>20</sup> <http://eprints.umm.ac.id/42730/3/BAB%20II.pdf>

<sup>21</sup><https://sevima.com/pengertian-literasi-menurut-para-ahli-tujuan-manfaat-jenis-dan-prinsip/>

menggunakan sesuatu secara cerdas melalui berbagai aktivitas, antara lain membaca, melihat, menyimak, menulis, dan berbicara.<sup>22</sup>

Di Indonesia, literasi pada awalnya diartikan sebagai keberaksaraan yang selanjutnya dimaknai sebagai “melek” baca dan tulis. Keberaksaraan berkaitan erat dengan program pemberantasan buta huruf, dari sini kemudian berkembang menjadi istilah dan program yang lebih halus dan menyeluruh. Penekanan ini karena kedua kemampuan itu merupakan dasar pengembangan “melek” berbagai hal. Pada akhirnya pemahaman tentang literasi merambah pada berbagai dimensi yang sering disebut dengan istilah multiliterasi. Perkembangan ini merupakan salah satu alasan literasi membaca terkategori sebagai literasi dasar (*basic literacy*).<sup>23</sup>

Dari sisi istilah, kata “literasi” berasal dari bahasa Latin *litteratus* (*littera*), yang setara dengan kata *letter* dalam bahasa Inggris yang merujuk pada makna ‘kemampuan membaca dan menulis’. Adapun literasi dimaknai ‘kemampuan membaca dan menulis’ yang kemudian berkembang menjadi ‘kemampuan menguasai pengetahuan bidang tertentu’<sup>24</sup>

Sedangkan dalam EDC atau *Education Development Center*, literasi dijabarkan sebagai kemampuan individu untuk menggunakan potensi yang ia miliki (kemampuan tidak sebatas baca

---

<sup>22</sup> <http://repository.ump.ac.id/4209/3/IMELDA%20APRILIA%20-%20BAB%20II.pdf>

<sup>23</sup> Satgas Gerakan Literasi Sekolah Kemendikbud, *Desain Induk Gerakan Literasi Sekolah*, 7–11.

<sup>24</sup> Dirjen Dasdakmen 2018

tulis saja). UNSECO pun turut memberikan pengertian literasi, yakni seperangkat keterampilan yang nyata, khususnya keterampilan kognitif seseorang dalam membaca dan menulis yang dipengaruhi oleh kompetensi di bidang akademik, konteks nasional, institusi, nilai-nilai budaya, dan pengalaman.<sup>25</sup>

Berkenaan dengan ini Kern mendefinisikan istilah literasi secara komprehensif sebagai berikut: *Literacy is the use of socially, and historically, and culturally-situated practices of creating and interpreting meaning through texts. It entails at least a tacit awareness of the relationships between textual conventions and their context of use and, ideally, the ability to reflect critically on those relationships. Because it is purpose-sensitive, literacy is dynamic – not static – and variable across and within discourse communities and cultures. It draws on a wide range of cognitive abilities, on knowledge of written and spoken language, on knowledge of genres, and on cultural knowledge.* (Literasi adalah penggunaan praktik-praktik situasi sosial, dan historis, serta kultural dalam menciptakan dan menginterpretasikan makna melalui teks. Literasi memerlukan setidaknya sebuah kepekaan yang tak terucap tentang hubungan-hubungan antara konvensi-konvensi tekstual dan konteks penggunaannya serta idealnya kemampuan untuk berefleksi secara kritis tentang hubungan-hubungan itu. Karena peka

---

<sup>25</sup><https://www.quipper.com/id/blog/tips-trick/you-life/literasi/#:~:text=Tujuan%20Literasi,-Nah%2C%20Quipperian%2C%20lalu&text=Menciptakan%20dan%20mengembangkan%20budi%20pekerti,keahaman%20seseorang%20terhadap%20suatu%20bacaan.> diakses pada tanggal 29 desember 2020 2.22

dengan maksud/ tujuan, literasi itu bersifat dinamis , tidak statis dan dapat bervariasi di antara dan di dalam komunitas dan kultur diskursus/wacana. Literasi memerlukan serangkaian kemampuan kognitif, pengetahuan bahasa tulis dan lisan, pengetahuan tentang genre, dan pengetahuan kultural).<sup>26</sup>

Kemampuan literasi siswa dalam membaca tentunya dapat sangat diperlukan bagi siswa untuk tetap dapat mengikuti segala perkembangan terutama yang terkait dengan dunia pendidikan.<sup>27</sup> Pendidikan yang baik tidak terlepas dari seorang pendidik atau guru. Oleh karenanya diperlukan profesionalisme dalam mengajar. Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>28</sup> Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa literasi adalah kemampuan seseorang dalam mengolah dan memahami informasi saat melakukan proses membaca dan menulis.

---

<sup>26</sup> R Kern, *Literacy and Language Teaching* .(Oxford: Oxford University Press, 2000).  
16.

<sup>27</sup>Yuriza, P. E., Adisyahputra, A., & Sigit, D. V. (2018). *Correlation between higher-order thinking skills and level of intelligence with scientific literacy on junior high school students*. *Biosfer: Jurnal Pendidikan Biologi*, 11(1), 13-21.

<sup>28</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 2011, Bandung: Citra Umbara, hlm. 2-3



## 2) Tujuan Program Literasi

Adapun setelah kita memahami pengertian Literasi diatas, hal ini tentunya kita sudah memiliki gambaran mengenai tujuan literasi, adapun tujuan literasi itu sendiri ialah sebagai berikut :

- a) Membantu meningkatkan pengetahuan peserta didik dengan cara membaca berbagai informasi bermanfaat.
- b) Membantu meningkatkan tingkat pemahaman seseorang dalam mengambil kesimpulan dari informasi yang dibaca.
- c) Meningkatkan kemampuan seseorang dalam memberikan penilaian kritis terhadap suatu karya tulis.
- d) Membantu menumbuhkan dan mengembangkan budi pekerti yang baik di dalam diri seseorang.
- e) Meningkatkan nilai kepribadian seseorang melalui kegiatan membaca dan menulis.
- f) Menumbuhkan dan mengembangkan budaya literasi di tengah-tengah masyarakat secara luas.
- g) Membantu meningkatkan kualitas penggunaan waktu seseorang sehingga lebih bermanfaat<sup>29</sup>.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan diadakannya program literasi Membantu meningkatkan pengetahuan peserta didik dengan cara membaca berbagai informasi bermanfaat .

---

<sup>29</sup><https://sevima.com/pengertian-literasi-menurut-para-ahli-tujuan-manfaat-jenis-dan-prinsip/>

### 3) Landasan Program Literasi

Pada tahun 2015, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencanangkan sebuah gerakan besar, yaitu Gerakan Literasi Sekolah. Gerakan ini merupakan implementasi dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti.

Pemerintah menyadari bahwa setiap sekolah seharusnya menjadi tempat yang nyaman bagi siswa dan guru. Sekolah menjadi tempat nyaman jika siswa, guru dan tenaga kependidikan di sekolah membiasakan sikap dan perilaku positif sebagai cermin insan Pancasila yang berbudi pekerti luhur.

Landasan hukum yang mendasari kegiatan literasi adalah sebagai berikut:

- a) UUD 1945 amandemen Bab XV Pasal 36 tentang kedudukan bahasa Indonesia.
- b) Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- c) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

UU Nomor 24 Tahun 2010 tentang Bendera, Bahasa dan Lambang Negara, serta Lagu Kebangsaan.

- a) Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2014 tentang Pengembangan, Pembinaan, dan Fungsi Bahasa Indonesia.

b) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti.<sup>30</sup>

4) Jenis – Jenis Pengembangan Literasi

Program Wajib Baca memiliki jenis kegiatan yang bermacam-macam, tidak hanya memfokuskan terhadap kegiatan membaca saja. Untuk Sekolah Menengah Pertama maupun Madrasah Tsanawiyah memiliki kegiatan literasi yang beraneka ragam diantaranya jenis-jenis kegiatan budaya literasi adalah sebagai berikut :

a) SSR (*Sustained Silent Reading*)

SSR (*Sustained Silent Reading*) SSR (*Sustained Silent Reading*) disebut juga dengan membaca bebas. Peserta didik diberikan kesempatan membaca bacaan yang sesuai dengan pilihannya. Pada program membaca bebas setiap hari peserta didik diwajibkan membaca dalam hati di kelas selama 10 sampai 15 menit. Peserta didik diberikan kebebasan untuk memilih bacaan sendiri. Pada saat peserta didik membaca, guru juga ikut membaca dalam hati. Setelah waktu yang ditentukan habis, peserta didik dan guru berhenti membaca. Setelah itu, pelajaran dilanjutkan sesuai dengan jadwal pelajaran pada hari tersebut.

---

<sup>30</sup> Buku Pedoman Pelaksanaan Gerakan Nasional Literasi Bangsa 2016 hal 4-5



b) Strategi *Guide Reading* ( *SR* )

Adalah metode atau strategi pembelajaran untuk membantu siswa dalam menggunakan metode belajar membaca secara mandiri. Tujuannya adalah untuk membantu siswa belajar membaca secara individu dengan sukses.

c) Strategi *SQ3R* (*Survei, Question, Read, Recite, Review*)

Tujuan penggunaan strategi ini, untuk menentukan kebiasaan siswa berkonsentrasi membaca, melatih kemampuan membaca cepat, melatih daya peramalan berkenaan isi bacaan, dan mengembangkan kemampuan membaca kritis dan komprehensif.

d) Strategi Membaca Tanya- Jawab/ MTJ atau *Request (Reading-Question)*

Strategi ini ditunjukkan untuk mengembangkan kemampuan membaca komprehensif, memahami alasan pengambilan kesimpulan isi bacaan, dan peramalan lanjut berkenaan dengan isi bacaan.

e) Tinjauan Buku

Dalam program ini peserta didik harus membaca buku dengan seksama untuk dapat memahami maksud dari pengarang buku. Kemudian dengan pemahaman yang dimilikinya, dibuat suatu resume atau ringkasan yang menggambarkan isi/ pesan yang ada di dalam buku. Resume atau ringkasan merupakan inti dari suatu bacaan atau pengalaman dengan menggunakan sesedikit

mungkin kata-kata atau dengan cara yang baru, tetapi lebih efisien.<sup>31</sup>

#### 5) Tahapan- Tahapan Pengembangan Program Gerakan Literasi Sekolah (GLS)

GLS merupakan suatu usaha atau kegiatan yang bersifat partisipatif dengan melibatkan warga sekolah (peserta didik, guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, pengawas sekolah, Komite Sekolah, orang tua/wali murid peserta didik), akademisi, penerbit, media massa, masyarakat (tokoh masyarakat yang dapat merepresentasikan keteladanan, dunia usaha, dll).<sup>32</sup>

Program GLS dilaksanakan dengan mempertimbangkan kesiapan sekolah di seluruh Indonesia. Kesiapan ini mencakup kesiapan kapasitas sekolah (ketersediaan fasilitas, bahan bacaan, sarana, prasarana literasi), kesiapan warga sekolah, dan kesiapan sistem pendukung lainnya (partisipasi publik, dukungan kelembagaan, dan perangkat kebijakan yang relevan).<sup>33</sup>

Berikut tahapan-tahapan dalam Gerakan Literasi Sekolah :

##### 1) Tahapan Pembiasaan

Tahap Pembiasaan adalah tahapan paling awal, dimana lebih ditekankan kepada upaya menjadikan membaca sebagai

---

<sup>31</sup> Arsidi, *Pengembangan Kegemaran Membaca Di Perpustakaan Sekolah Melalui Pembinaan Komunitas Cinta Membaca Untuk Mewujudkan Generasi Yang Literat*, *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Kearsipan Khizanah Al – Hikmah*, Vol.2 No,2 hal 146-152

<sup>32</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Dirjen Dikdasmen, 2018).

<sup>33</sup> (Dirjen Dikdasmen, 2018: 29).

kebiasaan. Kebiasaan sampai akhir hayat, karena gerakan literasi sekolah mempunyai tujuan untuk menumbuhkembangkan budi pekerti peserta didik melalui pembudayaan ekosistem literasi sekolah agar mereka menjadi pembelajar sepanjang hayat.<sup>34</sup>

Kegiatan pelaksanaan pembiasaan gerakan literasi pada tahap ini bertujuan untuk menumbuhkan minat peserta didik terhadap bacaan dan terhadap kegiatan membaca. Kegiatan literasi pada tahap ini, yakni membaca dalam hati memiliki tujuan, antara lain.: a) meningkatkan rasa cinta baca di luar jam pelajaran; b) meningkatkan kemampuan memahami bacaan; c) meningkatkan rasa percaya diri sebagai pembaca yang baik; dan d) menumbuhkembangkan penggunaan berbagai sumber bacaan.<sup>35</sup>

Prinsip-prinsip kegiatan membaca yaitu:

- a. Buku yang dibaca/ dibacakan adalah buku bacaan, bukan buku teks pelajaran.
- b. Buku yang dibaca/dibacakan adalah buku yang diminati oleh peserta didik. Peserta didik diperkenankan untuk membaca buku yang dibawa dari rumah.
- c. Kegiatan membaca/ membacakan buku di tahap pembiasaan ini tidak diikuti oleh tugas-tugas menghafalkan cerita, menulis sinopsis, dan lain-lain.

---

<sup>34</sup> Setiawan, Rossie. (2016). *Gerakan Literasi Sekolah*. Jakarta: Satgas Gerakan Literasi Sekolah Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Kemdikbud RI.

<sup>35</sup> Direktorat Jenderal Dikdasmen, Kemendikbud 2016. *Panduan Gerakan Literasi Sekolah di SMA*. Jakarta hal 6

- d. Kegiatan membaca/membacakan buku di tahap pembiasaan ini dapat diikuti dengan diskusi informal tentang buku yang dibaca/ dibacakan, atau kegiatan yang menyenangkan terkait buku yang dibacakan apabila waktu memungkinkan. Tanggapan dalam diskusi dan kegiatan lanjutan ini tidak dinilai/ dievaluasi.
- e. Kegiatan membaca/membacakan buku di tahap pembiasaan ini berlangsung dalam suasana yang santai dan menyenangkan. Guru menyapa peserta didik dan bercerita sebelum membacakan buku dan meminta mereka untuk membaca buku.<sup>36</sup>

## 2) Tahapan Pengembangan

Tahap pengembangan untuk meningkatkan kemampuan literasi. Kegiatan literasi pada tahap ini bertujuan mengembangkan kemampuan memahami bacaan dan mengaitkan dengan pengalaman pribadi, berpikir kritis, dan megelola kemampuan komunikasi secara kreatif.<sup>37</sup>

Kegiatan literasi pada tahap pengembangan bertujuan untuk mempertahankan minat terhadap bacaan dan terhadap kegiatan membaca, serta meningkatkan kelancaran dan pemahaman

---

<sup>36</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2016). *Desain Induk Gerakan Literasi Sekolah*. Jakarta : Dirjen. Disdakmen hal 8 .

<sup>37</sup> Kemendikbud. (2016). *Desain induk gerakan literasi sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

membaca peserta didik. Prinsip-prinsip kegiatan pada tahap pengembangan diantaranya:

- a. Buku yang dibaca/ dibacakan adalah buku selain buku teks pelajaran.
- b. Buku yang dibaca/dibacakan adalah buku yang diminati oleh peserta didik. Peserta didik diperkenankan untuk membaca buku yang dibawa dari rumah.
- c. Kegiatan membaca/ membacakan buku di tahap ini dapat diikuti oleh tugastugas menggambar, menulis, kriya, seni gerak dan peran untuk menanggapi bacaan, yang disesuaikan dengan jenjang dan kemampuan peserta didik.
- d. Penilaian terhadap tanggapan peserta didik terhadap bacaan bersifat non-akademik dan berfokus pada sikap peserta didik dalam kegiatan. Masukan dan komentar pendidik terhadap karya peserta didik bersifat memotivasi mereka.
- e. Kegiatan membaca/membacakan buku berlangsung dalam suasana yang menyenangkan.<sup>38</sup>

Pemanfaatan perpustakaan dan sudut baca sekolah bertujuan untuk meningkatkan kecakapan literasi perpustakaan (*library literacy*) peserta didik. Kecakapan literasi perpustakaan meliputi :

---

<sup>38</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2016). *Desain Induk Gerakan Literasi Sekolah*. Jakarta : Dirjen. Disdakmen hal 30



- a) pengetahuan tentang fungsi perpustakaan sebagai sumber pengetahuan dan koleksi informasi yang bermanfaat dan menghibur;
- b) kemampuan memilih bahan pustaka yang sesuai jenjang dan minat secara mandiri;
- c) pengetahuan tentang bahan pustaka sebagai produk karya penulisan yang diciptakan melalui proses kreatif; dan
- d) pengetahuan tentang etika meminjam bahan pustaka dan berkegiatan di perpustakaan.

NO	INDIKATOR PENGEMBANGAN <sup>39</sup>
1.	Ada kegiatan membaca 15 menit sebelum pelajaran
2.	Ada kegiatan menanggapi buku pengayaan pada jam pelajaran literasi atau jam kegiatan di perpustakaan sekolah/ sudut baca kelas atau jam pelajaran yang relevan.
3.	Ada koleksi buku- buku pengayaan yang bervariasi
4.	Ada kegiatan menanggapi bacaan melalui kegiatan membacakan nyaring interaktif, membaca terpandu, membaca bersama, dan membaca mandiri.
5.	Ada kegiatan untuk mengapresiasi capaian literasi peserta didik
6	Ada Tim Literasi Sekolah

<sup>39</sup> Kemendikbud. (2016). *Desain induk gerakan literasi sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan hal 26

### 3) Tahap Pembelajaran

Pada tahap pembelajaran bertujuan selain mengembangkan kemampuan memahami teks, berpikir kritis dan kemampuan komunikasi yang baik). Pada tahap ini ada sifatnya yang bersifat akademis, seperti siswa ada tagihan seberapa banyak bacaan yang dihasilkan oleh siswa selama satu semester.<sup>40</sup> Maka dari itu tahap pembelajaran lebih bersifat akademis dengan adanya terhadap siswa berupa sejauh mana membaca buku dan apa yang didapatkan dari hasil bacaan siswa. Tagihan ini dapat dijadikan referensi dalam melaksanakan gerakan literasi. Agar sekolah mampu menjadi garis depan dalam budaya literasi.<sup>41</sup>

Kegiatan pada tahapan pembelajaran bertujuan: a) mengembangkan kemampuan memahami teks dan mengaitkannya dengan pengalaman pribadi sehingga terbentuk pribadi pembelajar sepanjang hayat; b) mengembangkan kemampuan berpikir kritis; dan c) mengolah dan mengelola kemampuan komunikasi secara kreatif (verbal, tulisan, visual, digital) melalui kegiatan menanggapi teks buku bacaan dan buku pelajaran. Kegiatan pada tahapan pembelajaran dilakukan untuk mendukung pelaksanaan Kurikulum 2013 yang mensyaratkan peserta didik membaca buku nonteks pelajaran.

Prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam tahap pembelajaran ini, antara lain: a) buku yang dibaca berupa buku tentang pengetahuan umum,

---

<sup>40</sup> Kemendikbud. (2016). *Desain induk gerakan literasi sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan hal 13

<sup>41</sup> Beers, C. S. (2009). *A principal's guide to literacy instruction*. New York: Guilford Press. Hal 73

kegemaran, minat khusus, atau teks multimodal, dan juga dapat dikaitkan dengan mata pelajaran tertentu; dan b) ada tagihan yang sifatnya akademis (terkait dengan mata pelajaran).

Dalam tahapan ini berbagai jenis kegiatan dapat dilakukan, antara lain : a) lima belas menit membaca setiap hari sebelum jam pelajaran melalui kegiatan membacakan buku dengan nyaring, membaca dalam hati, membaca bersama, dan/atau membaca terpandu diikuti kegiatan lain dengan tagihan non-akademik atau akademik; b) kegiatan literasi dalam pembelajaran dengan tagihan akademik; c) melaksanakan berbagai strategi untuk memahami teks dalam semua mata pelajaran (misalnya, dengan menggunakan *graphic organizers*); d) menggunakan lingkungan fisik, sosial dan afektif, dan akademik disertai beragam bacaan (cetak, visual, auditori, digital) yang kaya literasi di luar buku teks pelajaran untuk memperkaya pengetahuan dalam mata pelajaran; e) penulisan biografi siswa-siswa dalam satu kelas sebagai proyek kelas.<sup>42</sup>

## b. Kompetensi Kepala Sekolah

### 1) Pengertian Kepala Sekolah

Kata Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat

---

<sup>42</sup> Kemendikbud. 2016. *Desain Induk Gerakan Literasi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Dikdasmen Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>43</sup>

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia pengertian kepala sekolah orang yang memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Dalam penjeleasan lain kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>44</sup>

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Berkat kepemimpinan dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara

---

<sup>43</sup> Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada hlm.83

<sup>44</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm, 83.

informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.<sup>45</sup>

Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai Kepala Sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, Kepala Sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>46</sup>

Sebagai pemimpin, kepala sekolah mempunyai beberapa dimensi kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki

---

<sup>45</sup> Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), hlm, 54

<sup>46</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hlm, 7.



pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah.<sup>47</sup>

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

## 2) Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama untuk memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah dituntut untuk berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers*, dan *resource linker*.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm, 26

<sup>48</sup> Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada hal.15

Aswari sujud, Moh. Saleh dan Tatang Mamirin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pensuspervi kegiatan sekolah, meliputi : mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>49</sup>

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah :

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.

---

<sup>49</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) 81.

- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>50</sup>

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>51</sup>

1. Pendidik (*Educator*)

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat - perangkat pembelajaran, kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan

---

<sup>50</sup> Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) 112

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jakarta : Rosda, 2010), hlm 98

kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam Al-Qur'an Surah Ahzab ayat 21, dijelaskan sebagai berikut :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا  
 اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah”.<sup>52</sup>

## 2. Pemimpin (*leader*)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

<sup>52</sup> Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung, CV : Penerbit Jumanatul Ali

Mulyasa sebagaimana di kutip oleh Mulyadi, menjelaskan kriteria kepemimpinan kepala sekolah efektif adalah sebagai berikut :

- a. Mampu memberdayakan pendidik-pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan pegawai lain di sekolah.
- e. Mampu bekerja dengan tim sekolah.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Berbagai pernyataan yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai kepemimpinan kepala sekolah, apabila dikaitkan dalam kepemimpinan Islam, khususnya perkara figur yang mampu mempengaruhi dan berpengaruh dalam kelompok pada situasi apapun, maka dipandang perlu



untuk bercermin pada kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini ditegaskan oleh Allah dalam Firmannya berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : *Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang-orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (AlAhzab: 21)..*

### 3. Pengelola (*manajer*)

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

Dalam Al-Qur'an Surah As-Sajadah ayat 5, dijelaskan sebagai berikut :

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ  
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٣﴾

Artinya : “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.<sup>53</sup>

#### 4. Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan sosial-budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung-jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Dalam Al-Qur’an Surah As-Sajadah ayat 24, dijelaskan sebagai berikut :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا  
يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

<sup>53</sup> Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*,

Artinya : *“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami”*.<sup>54</sup>

#### 5. Wirausahawan.

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah berfungsi sebagai inspirator bagi munculnya ide - ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide - ide kreatif diperlukan terutama karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan pada saat yang sama memiliki kelebihan dari sisi potensi baik internal maupun lingkungan, terutama yang bersumber dari masyarakat maupun dari pemerintah setempat.

#### 6. Pencipta Iklim Kerja.

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja di bawah atmosfir kerja yang sehat. Atmosfir kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.

#### 7. Penyelia (Supervisor).

---

<sup>54</sup> Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*,

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala Madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan. Supervise kepala sekolah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.<sup>55</sup>

Dalam Al-Qur'an Surah Annisa ayat 59, dijelaskan sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ  
مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ  
تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), hlm 112

<sup>56</sup> Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*,

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksanakannya seluruh program pendidikan disekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya maka kepala sekolah hendaknya mengetahui jumlah pembantunya, mengetahui nama-nama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para pembantunya.

### 3) Kompetensi Kepala Sekolah

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.<sup>57</sup>

Menurut asal katanya, *competency* berarti kemampuan atau kecakapan. Selain memiliki arti kemampuan, kompetensi juga diartikan *the state of being legally competent or qualified*, yaitu keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Menurut Munandar ada dua faktor yang

---

<sup>57</sup> A.S. Wahyudi., *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 2003).hal 28



mempengaruhi terbentuknya kompetensi, yakni Faktor bawaan seperti bakat dan faktor latihan seperti hasil belajar.

<sup>58</sup>

Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang lama. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi menunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku.<sup>59</sup>

Dalam Undang- Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal ayat 10 dinyatakan secara tegas bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>60</sup>

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

---

<sup>58</sup> Utami Munandar, *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah (petunjuk bagi para guru dan orang Tua)*, (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 17.

<sup>59</sup> Uno, Hamzah B. 2007. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.H.73

<sup>60</sup> <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2005/14tahun2005uu.htm> diakses pada tanggal 22 maret 2021

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>61</sup>

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi. Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam

---

<sup>61</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Rhineka Cipta, 2002), h. 38

kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

#### 4) Jenis – Jenis Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi : (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi dan (e) kompetensi sosial.<sup>62</sup>

##### a. Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

---

<sup>62</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala yaitu tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>63</sup>

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat - sifat) yang harus dimiliki seseorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam Sagala dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah

---

<sup>63</sup> Syaiful Sagala. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 127

- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- e) Memiliki bakti dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>64</sup>

#### b. Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut :

- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

---

<sup>64</sup> Syaiful Sagala. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 128



- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajarn sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning

#### d. Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih kearah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.<sup>67</sup>

#### e. Kompetensi Sosial

---

Organization), Bandung: Alfabeta, 2009), h. 31

<sup>67</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai social intelligence atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Unikny beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala sekolah/madrasah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>68</sup>

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut :

1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.

---

<sup>68</sup> Soehatman Ramly. *Manajemen Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 87.

3. Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.<sup>69</sup>

#### 5) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.<sup>70</sup>

Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Dengan demikian kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam Mengelola sumber daya

---

<sup>69</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 31

<sup>70</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep, Karakteristik, Implementasi)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002 h.37-38



organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan

Terdapat tiga macam kompetensi manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknis (*technical skills*).<sup>71</sup>

1. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) kepala sekolah Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori - teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

2. Keterampilan hubungan manusia (*Human Skills*)

Kepala sekolah Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan

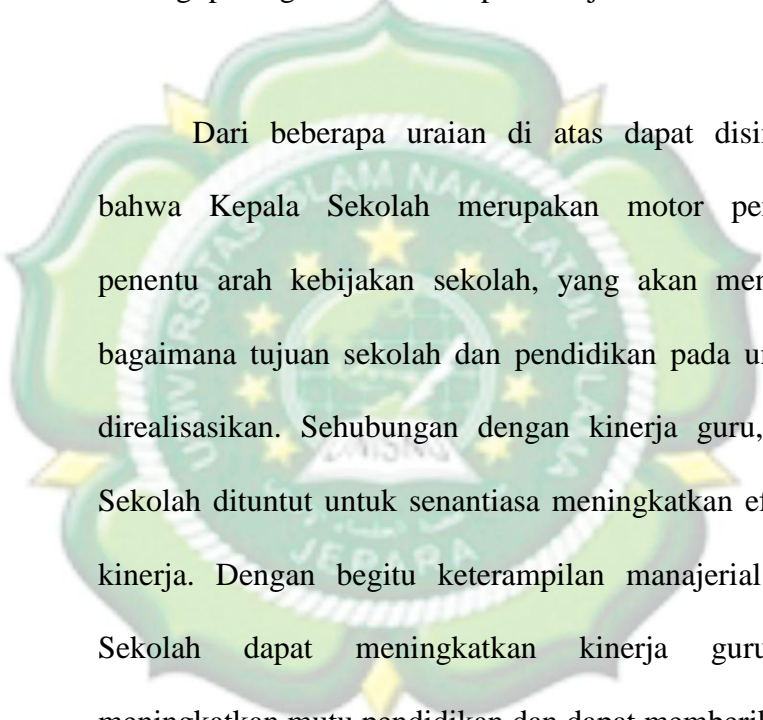
---

<sup>71</sup> Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*), Bandung: Alfabeta, 2009), h. 31

diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep - konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

3. Keterampilan teknis (*technical skills*) kepala sekolah  
Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknis yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah. Keterampilan yang dimiliki oleh

pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik. Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.<sup>72</sup>



Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kinerja guru, Kepala Sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu keterampilan manajerial Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan mutu pendidikan dan dapat memberikan hasil yang baik.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti akan jadikan sebagai teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas

---

<sup>72</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010)*, h. 75.

berbagai permasalahan penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Di antaranya peneliti paparkan sebagai berikut :

1. Tesis Chairul Azuar , Universitas Islam Negeri Sumatera Utara 2017, yang berjudul “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah Medan* ”. Hasil penelitian ini adalah Temuan umum dalam penelitian ini adalah kondisi objektif SMA Muhammadiyah 2 Medan. Temuan khususnya, adalah : (1) Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 2 Medan dilakukan dengan membuat perencanaan, Implementasi dan evaluasi melalui musyawarah, diskusi dan forum rapat (2) Pengaturan Tata Kerja di SMA Muhammadiyah 2 Medan dilakukan dengan cara membagi tugas sesuai dengan struktur organisasi. (3) Pengawasan Kepala sekolah di SMA Muhammadiyah 2 Medan dilakukan secara langsung dengan memantau semua yang dilakukan siswa maupun guru dan melakukan monitoring ke kelas-kelas. Secara tidak langsung kepala sekolah melakukan pengawasan melalui wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, guru BP dan guru piket (4) Faktor pendukung di SMA Muhammadiyah 2 Medan adalah sarana prasarana dan kerjasama dengan Lembaga Pendidikan. Faktor penghambatnya keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, dan dari dalam diri guru itu sendiri yang kurang memahami kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dan enggan mengembangkan potensinya. Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama

membahas mengenai manajemen kepala sekolah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai fungsi guru , sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan program literasi.<sup>73</sup>

2. Jurnal Tesis Muhammad Mufid S. Pd, I, Institut Agama Islam Negeri Salatiga (IAIN) Salatiga tahun 2017, dengan judul “*Kebijakan Kepala Sekolah Tentang Program Literasi Berbasis Pendidikan Agama Islam dan Implementasinya Dalama Upaya Meningkatkan Religiusitas Peserta Didik di SMK Bhakti Nusantara Salatiga Tahun Pelajaran 2016/2017*”. Hasil penelitian ini adalah kebijakan kepala sekolah tentang program literasi ini disambut dengan baik dan diberikan ijin pelaksanaan serta diberikannya dukungan sarana prasarana guna terlaksananya program tersebut. Implementasi program literasi berbasis Pendidikan Agama Islam ini menggunakan beberapa metode, antara lain : membaca 15 menit, satu buku satu minggu (*one book one week*), literasi komputer, menuliskan intisari bacaan, berdiskusi dan presentasi. Implementasi program literasi berbasis Pendidikan Agama Islam ini memberikan dampak terhadap peserta didik dalam meningkatkan pemahaman Pendidikan Agama Islam, meningkatkan kompetensi baca tulis AlQur’an, meningkatkan kompetensi ibadah wajib, meningkatnya semangat literasi pada mata pelajaran Pendidikan Agama Islam. Kesamaan tesis diatas dengan penelitian

---

<sup>73</sup>Chairul Azuar, 2017, “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah Medan*”, Tesis Magister Pendidikan, Medan : . Universitas Negeri Sumatera Utara , hlm. 6



yang akan diteliti adalah sama - sama membahas mengenai program literasi. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas kebijakan kepala sekolah tentang program literasi berbasis PAI , sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan program literasi.<sup>74</sup>

3. Jurnal penelitian Ana Irhandayaningsih, Volume 4, Nomor 2, Juni 2020, dalam Jurnal Edukasi dan Teknologi Pembelajaran, yang berjudul “Pengukuran Literasi Digital Pada Peserta Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID-19”. Hasil penelitian ini menunjukkan hampir seluruh responden memiliki sikap yang baik dalam menggunakan informasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan responden menuliskan sitasi terhadap artikel referensi yang diacu. Salah satu pendukung sikap ini adalah adanya budaya etika akademik yang harus ditaati oleh seluruh civitas akademika Universitas Diponegoro. Sikap tersebut memberi gambaran bahwa responden memiliki tanggung jawab kandungan informasi yang berasal dari pihak lain.<sup>75</sup> Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai program literasi. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas

---

<sup>74</sup>Muhammad Mufid S.Pd,I , 2017, *“Kebijakan Kepala Sekolah Tentang Program Literasi Berbasis Pendidikan Agama Islam dan Implementasinya Dalama Upaya Meningkatkan Religiusitas Peserta Didik di SMK Bhakti Nusantara Salatiga Tahun Pelajaran 2016/2017”*,Tesis Magister Pendidikan, Salatiga : Institut Agama Islam Negeri Salatiga (IAIN) Salatiga, hlm. iv

<sup>75</sup> Ana Irhandayaningsih , 2020, *“Pengukuran Literasi Digital Pada Peserta Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID-19”*, *Anuva : Edu Teach* Volume 2 Juni 2020. Hal 10

mengenai Pengukuran Literasi Digital Pada Peserta Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID-19, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peningkatan program literasi melalui peran kompetensi manajerial kepala sekolah.

4. Jurnal penelitian Muhammad Rijal Mahfudh dan Ali Imron, Volume 3, Nomor 1, Juni 2020, dalam Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES), yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Literasi Membaca Siswa di SMA Negeri 1 Kota Kediri*”. Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan literasi membaca adalah untuk siswa, pertama, tingkat habituasi. Kedua, literasi siswa diarahkan pada literasi membaca agama. Ketiga, membentuk tim literasi. Ini belum dikatakan maksimal karena sekolah memiliki kendala.<sup>76</sup> Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai penguatan program literasi. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai penguatan pendidikan karakter peduli sesama, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peningkatan program literasi melalui peran kompetensi manajerial kepala sekolah.

5. Jurnal penelitian Dwi Aprilianto, Volume 7, Nomor 1, tahun 2019, dalam Jurnal Mahasiswa Unesa, yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Gerakan Literasi Sekolah Untuk Meningkatkan*

---

<sup>76</sup>Muhammad Rijal Mahfudh dan Ali Imron, 2020, “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Literasi Membaca Siswa di SMA Negeri 1 Kota Kediri*”, ,1, Juni 2020, hlm16

*Ketrampilan Berpikir Kritis Siswa di SD Muhammadiyah 15 Surabaya*".

Dalam jurnal ini membahas menunjukkan bahwa : (1) Strategi kepala sekolah dalam gerakan literasi sekolah untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis siswa di SD Muhammadiyah 15 Surabaya adalah sebagai berikut : (a) Pembuatan jadwal kunjungan perpustakaan.; (b) Persentasi siswa di depan kelas dilakukan oleh 4 sampai 5 anak setiap hari; (c) Pustakawan melakukan kontroling terhadap pelaksanaan membaca 30 menit sebelum KBM setiap hari di kelas untuk memastikan apakah pelaksanaan kegiatan literasi tersebut sudah berjalan atau belum; (d) Adanya penghargaan yang diberikan kepada siswa untuk menjadi duta literasi; (e) Terdapat program Al-adabul yaumiyah, yaitu pembiasaan-pembiasaan yang baik, membuat siswa terbiasa terhadap program literasi yang ada. (2) Implementasi gerakan literasi sekolah untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis siswa di SD Muhammadiyah 15 Surabaya dilaksanakan setiap hari dengan melakukan kegiatan membaca 30 menit sebelum KBM, berkunjung keperpustakaan, dan presentasi didepan kelas hal ini dilakukan agar siswa terbiasa dalam gerakan literasi. Dalam melaksanakan pembiasaan literasi ini pustakawan akan melakukan pengawasan dan berkeliling setiap hari untuk memastikan apakah gerakan literasi berjalan dengan sesuai atau tidak.<sup>77</sup> Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan

---

<sup>77</sup> Dwi Apriliyanto, 2019, "*Strategi Kepala Sekolah Dalam Gerakan Literasi Sekolah*

diteliti adalah sama-sama membahas mengenai gerakan literasi sekolah . Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas gerakan literasi melalui strategi kepala sekolah untuk meningkatkan ketrampilan berpikir kritis , sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peningkatan program literasi melauai peran kompetensi manajerial kepala sekolah.

Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah objek yang dijadikan penelitian dan lebih berfokus pada “Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah.”

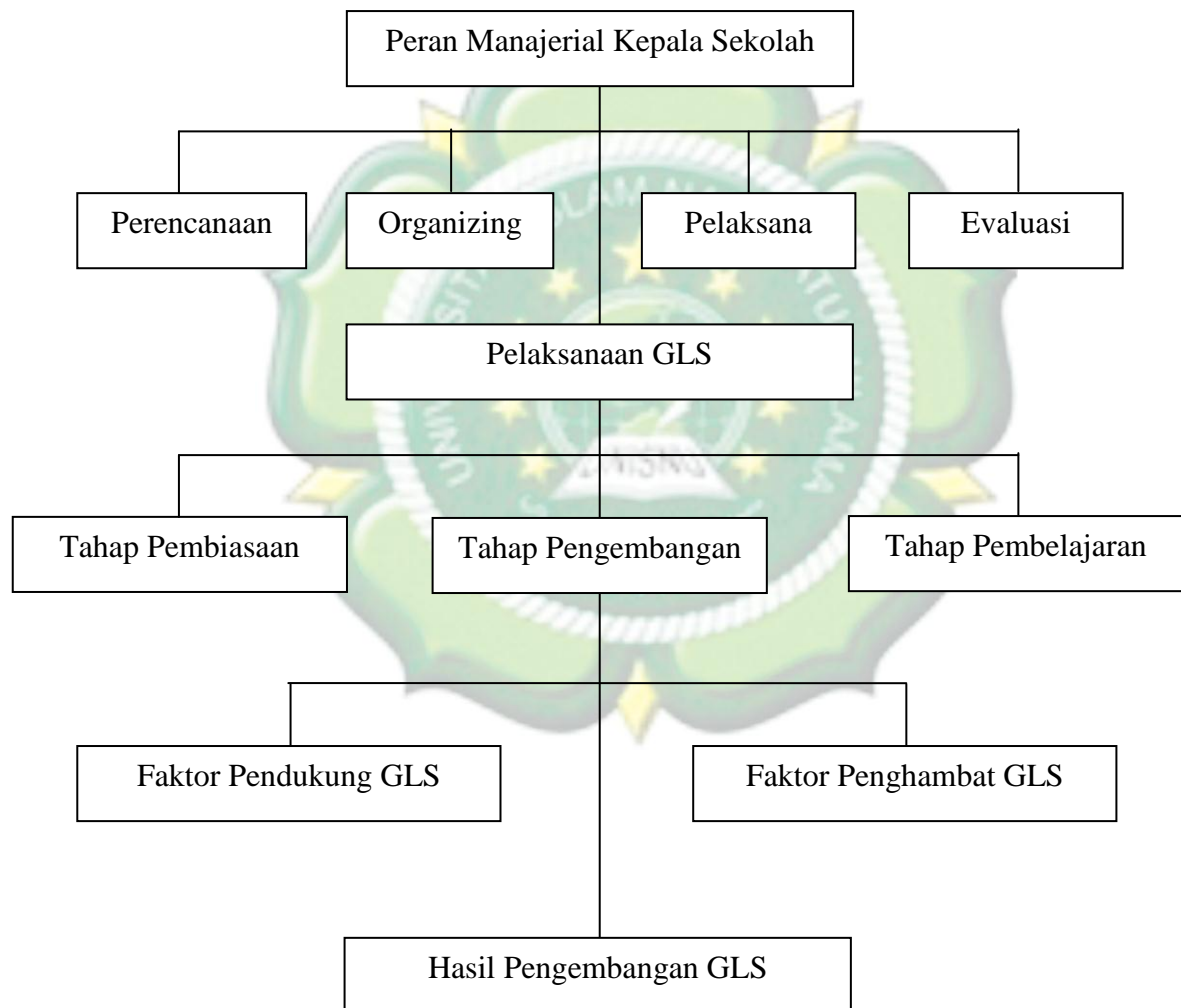
### **C. Kerangka Berpikir**

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar sangat memerlukan guru yang berkualitas guna tercapainya tujuan pendidikan di sekolah tersebut karena gurulah yang langsung bersentuhan dengan peserta didik.

Literasi diartikan sebagai proses membaca, menulis, berbicara, mendengar, membayangkan, dan melihat yang semuanya saling terkait sama lain. Gerakan Literasi adalah gerakan sosial dengan dukungan kolaboratif berbagai elemen. Upaya yang ditempuh untuk mewujudkannya berupa pembiasaan membaca peserta didik. Pembiasaan ini dilakukan dengan kegiatan 15 menit membaca (guru membacakan buku dan warga sekolah membaca dalam hati, yang disesuaikan dengan konteks atau target sekolah).

Kegiatan ini dimaksudkan sebagai sebuah upaya untuk menumbuhkan kecintaan membaca dan meningkatkan kemampuan literasi kepada peserta didik.<sup>78</sup>

Sesuai kerangka berfikir yang telah dikemukakan diatas, dapat digambarkan dalam bagan kerangka pikir seperti dibawah ini:



<sup>78</sup> Kalida, Muhsin, Gerakan Literasi Mencerdaskan Negeri, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015 hal.20