



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PELAKSANAAN UJIAN NASIONAL BERBASIS KOMPUTER  
DI KABUPATEN BANYUASIN**

**Tesis**

**diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Pendidikan Islam (M.Pd.)  
dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

oleh:

**RUSMAWATI  
NIM 1622311**

**PROGRAM MAGISTER (S2)  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN FATAH  
PALEMBANG  
2020**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah dan Analisis Masalah

Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk memajukan sekolah yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya. Nurkolis mengatakan bahwa kepala sekolah adalah lorong kemajuan sekolah serta memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya”.<sup>1</sup> Begitu juga dengan Rohiat mengatakan bahwa “kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.”<sup>2</sup> Sebagaimana yang terdapat pada Surat As-Sajadah ayat 24:<sup>3</sup>

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.”<sup>4</sup>

Maksud ayat di atas adalah tatkala mereka sabar dalam melaksanakan perintah-perintah Allah dan dalam menjauhi larangan-larangan-Nya, membenarkan para rasul-Nya dan mengikuti risalah yang diberikan kepada mereka, niscaya mereka menjadi pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dan mengajak kepada kebaikan.<sup>5</sup> Jelas sekali dari ayat ini bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu membawa kebaikan bagi sekolah yang dipimpinnya dengan mengikuti semua aturan yang telah ditentukan.

---

<sup>1</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Pt.Grasindo, 2006 ), hlm. 119

<sup>2</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hlm. 33

<sup>3</sup> *Surat As-Sajadah* ayat 24

<sup>4</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, as-Sadjah [32]:24*, Bandung: Dipenogoro, 2008.

<sup>5</sup> Syaikh Shafiyur Rahman al-Mubarakfuri, *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir, Daar AsSalam-Riyadi*, cet. Ke-2, 2009, hlm. 1073.

Keberhasilan kepala sekolah dalam memajukan sekolah tidak terlepas dari kompetensinya dalam melaksanakan manajemen sekolah. Keeksistensian seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai melalui kompetensi mengelola kelembagaan yang mencakup menyusun sistem administrasi sekolah, mengembangkan kebijakan operasional sekolah, mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya, melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif, mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo bahwa keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam menguasahakan.<sup>6</sup>

Berbagai kegiatan yang diprogramkan oleh sekolah sangat membutuhkan kompetensi manajerial kepala sekolah untuk menyukseskan program-program tersebut. Karena, Sebagai seorang manajer, kepala sekolah haruslah memiliki kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, diantaranya adalah menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, mengelolah sarana dan prasarana sekolah secara optimal, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola keuangan sekolah yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Salah satu kegiatan yang sudah diprogramkan secara

---

<sup>6</sup>Wahjosumodjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 304

tahunan dan dalam pelaksanaannya sangat tergantung dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaannya sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan lancar dan sukses sebagaimana yang diharapkan adalah ujian nasional.

Ujian nasional adalah salah satu program tahunan sekolah. Ujian nasional yang merupakan hajat besar tahunan ini adalah alat ukur keberhasilan peserta didik dan sekolah selama tiga tahun dan diukur secara nasional. Persiapan ujian nasional tidak hanya melibatkan peserta didik saja tetapi semua aspek yang terkait dengan lembaga pendidikan pun ikut sibuk dan mental pun diuji untuk kegiatan ini. Untuk melaksanakan program ini keterampilan seorang manajer sangat dibutuhkan, terlebih ujian nasional yang dilaksanakan adalah ujian nasional berbasis komputer. Sebuah ujian yang harus dilaksanakan dengan berbagai kekurangan yang ada seperti fasilitas komputer, listrik, jaringan internet dan tenaga ahli yang belum tentu dimiliki sekolah.

Semenjak tahun 2014 pemerintah menetapkan bahwa pelaksanaan UN SMA/MA/dan SMK dapat dilakukan melalui ujian berbasis kertas (*paper based test*) dan ujian berbasis komputer (*computer based test*) atau yang dikenal dengan *Computer Based Test (CBT)*. Perbedaan kedua metode pelaksanaan Ujian Nasional tersebut hanya terletak pada aspek teknis dalam pelaksanaan saja.<sup>7</sup>

Lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk mendidik dan membiasakan siswa untuk selalu berperilaku jujur dan bertanggung jawab. Karena dengan perilaku jujur mencerminkan watak yang mulia sesuai dengan fungsi pendidikan nasional berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 terkait Sistem Pendidikan Nasional.

Ujian Nasional Berbasis Komputer merupakan salah satu cara untuk membiasakan siswa maupun penyelenggara pendidikan untuk berperilaku jujur. Karena menurut Rogers Pakpahan

---

<sup>7</sup> Permendikbud Nomor 144 Tahun 2014 Tentang *Kriteria Kelulusan dari Satuan Pendidikan dan Penyelenggaraan Ujian Sekolah / Madrasah / Pendidikan Kesetaraan*, pasal 20 ayat 1

UNBK memiliki beberapa keunggulan yaitu dengan UNBK, kemungkinan terjadinya kecurangan ujian yang dilakukan oleh pihak sekolah dan siswa itu sendiri sangat kecil karena soal ujian diacak oleh server sehingga hasil ujian yang diperoleh oleh siswa benar-benar murni karena kerja kerasnya sendiri tanpa bantuan dari pihak sekolah dan siswa lainnya; kecemasan siswa terhadap tidak terbacanya lembar jawaban akibat kesalahan dalam pembulatan dapat di hilangkan<sup>8</sup>

Meskipun ujian nasional berbasis komputer memiliki banyak keunggulan namun, tidak bisa dipungkiri dalam pelaksanaannya akan ditemukan beberapa kelemahan diantaranya kesiapan sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai, kesiapan mental siswa yang kurang, masalah jaringan yang terkadang kurang stabil dan masalah gangguan terhadap terjadinya pemadaman listrik secara tiba-tiba yang menghambat pelaksanaan ujian nasional yang berakibat kepada bertambahnya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan ujian. Semua kendala ini haruslah dapat diatasi dengan segera. Untuk mengatasi ini semua, butuh sebuah koordinasi dari pimpinan yaitu seorang kepala sekolah.

Sekolah-sekolah yang ditunjuk oleh Dirjen Pendidikan Pusat sebagai penyelenggara Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) harus memenuhi beberapa kriteria antara lain

a)tersedia sarana dan prasarana sebagai berikut:i.komputer personal (PC) atau laptop sebagai client dengan rasio jumlah client dibanding jumlah pesertaUN minimal 1 : 3serta client cadangan minimal 10%;ii.server yang memadai dilengkapi dengan UPS;iii.jaringan lokal (LAN) dengan media kabel;iv.koneksi internet dengan kecepatan yang memadai;v.asupan listrik yang memadai (diutamakan memiliki genset dengan kapasitas yang memadai );vi.ruangan ujian yang memadai;b)diutamakan sekolah/madrasah terakreditasi A.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Pakpahan, Rogers, “Model Ujian Nasional Berbasis Komputer: Manfaat Dan Tantangan Computer-Based National Exam Model: Its Benefits And Barriers”, Jurnal *Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 1, Nomor 1, April 2016, hlm. 21-22

<sup>9</sup> Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor 0031/P/BSNP/III/2015 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer/Computer Based Test (Un Cbt) Tahun Pelajaran 2014/2015, hlm. 41

Pada tahun 2016 di Kabupaten Banyuasin ada beberapa SMA yang ditunjuk untuk melaksanakan UNBK. Sampai dengan Ujian Nasional Berbasis Komputer tahun 2018 Mandrasah Aliyah Negeri 1 Banyuasin belum melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer. Untuk itulah, maka penelitian ini dilakukan di ketiga SMAN di Kabupaten Banyuasin yang sudah melaksanakan UNBK sejak tahun 2016, yaitu SMAN 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 1, dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3.<sup>10</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SMAN 1 Talang Kelapa didapat informasi ternyata bersama dua sekolah lain di Kabupaten Banyuasin (SMAN 2 Plus Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasin 1) adalah sekolah-sekolah yang terpilih dan ditunjuk untuk menjadi Pilot Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) atau *Computer Based Tecnology* di tahun 2015 yang lalu. Sekolah-sekolah ini memenuhi kriteria tersebut dan kepala sekolahnya pun menyanggupi untuk melaksanakan UNBK. Dengan Keterbatasan fasilitas dan tenaga ahli sebagai kendala utama para kepala sekolah tetap optimis untuk melaksanakannya.<sup>11</sup>

Dengan berbagai cara, kepala sekolah mengatasi berbagai kendala yang dihadapi dalam UNBK ini. Seperti halnya dengan SMAN 1 Banyuasin 3 yang sama sekali belum memiliki komputer yang layak untuk dijadikan sarana pelaksanaan UNBK di tahun 2016. Melalui kerja sama dengan komite sekolah, semua kendala tersebut dapat diatasi. SMAN 1 Talang Kelapa pun belum memiliki komputer yang layak untuk pelaksanaan UNBK tersebut. Kepala SMAN 1 Talang Kelapa akhirnya memanfaatkan kerjasama yang sudah terjalin baik dengan salah satu perguruan tinggi swasta di Palembang yaitu Palkomtek. Melalui kerjasama ini, Palkomtek dapat meminjamkan laptop mereka sejumlah yang mereka miliki.<sup>12</sup> Selain kekurangan komputer

---

<sup>10</sup> Wawancara, Drs. Abror (Wakil Kurikulum SMAN 1 Talang Kelapa), 16-01-2018

<sup>11</sup> Wawancara, M. Yani, S.Pd., M.Si. (Kepala SMAN 1 Talang Kelapa), 25-01-2018

<sup>12</sup> Wawancara, Drs. Abror dan Ibu Hikmah, S.Pd. (Wakil Kurikulum SMAN 1 Talang Kelapa dan Wakil Sarana dan Prasarana SMAN 1 Banyuasin 1), 16-01-2018

ternyata listrik pun masih menjadi kendala karena masih sering terjadi pemadaman. Hampir setiap hari pemadaman listrik terjadi.

Dengan berbagai kendala yang sudah tergambar sebelum pelaksanaan UNBK, ternyata menurut Kepala Bidang SMK Dinas Pendidikan (Disdik) Provinsi Sumsel, Erlin, di Sumsel ini masih ada sebelas SMK yang belum siap UNBK karena kendala jaringan.<sup>13</sup>

Sekarang, UNBK di Sumatera Selatan memasuki tahun ketiga. Berbagai kendala dan kekurangan pun sudah dirasakan. Bagi sekolah yang berada di kota besar kendala-kendala ujian CBT ini, tidak akan sebesar yang dialami oleh sekolah di kabupaten terutama pedesaan. Kendala sarana dan prasarana, kompetensi pelaksana ujian, kepercayaan masyarakat terhadap keberhasilan CBT, dan menanamkan kembali kepercayaan diri kepada para peserta didik tidaklah mudah untuk di atasi.

Pada Kenyataannya sebagai contoh SMAN 1 Talang Kelapa di tahun pertama, hasil ujian peserta didik sudah mencapai nilai C untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Geografi, Nilai D untuk untuk mata pelajaran Bahasa Inggris, Matematika, Ekonomi, Sosiologi, Biologi, Fisika, dan Kimia. Tahun kedua terjadi peningkatan nilai. Bahasa Indonesia menjadi B dan mata pelajaran lain menjadi C.<sup>14</sup> Ini sebuah prestasi yang luar biasa untuk sekolah di pedesaan. Baik prestasi peserta didik maupun prestasi sekolah dalam melaksanakan proses belajar mengajar selama tiga tahun, maupun keberhasilan dalam perencanaan/persiapan dan pelaksanaan UNBK di sekolah tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Laboratorium SMAN yang menjadi pilot UNBK di Banyuasin ini, bahwa SMAN 1 Talang Kelapa untuk UNBK tahun 2018 ini masih kekurangan 31 komputer karena komputer yang dimiliki saat ini baru 59 buah, dengan peserta

---

<sup>13</sup>Globalplanet.News, *Terkendala Jaringan, Sebelas SMK Belum Siap UNBK*, 07-02-2018

<sup>14</sup>Wawancara, Drs. Abror (Wakil Bid. Kurikulum SMAN 1 Talang Kelapa), 16-01-2018

UNBK sebanyak 252 orang.<sup>15</sup> SMAN 1 Banyuasin 1 komputer yang dimiliki baru 26 buah, dengan peserta ujian 256 orang.<sup>16</sup> Begitu juga dengan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, kebutuhan komputer sudah tercukupi yaitu sebanyak 74 buah komputer dengan peserta ujian 137 orang.<sup>17</sup> Untuk memenuhi kebutuhan komputer ini, masing-masing sekolah menggunakan cara yang berbeda. SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 tanpa problem karena mereka memang memiliki komputer yang banyak ditambah mendapat bantuan dari pemerintah.

Ternyata kendala pelaksanaan UNBK ini bukan hanya dari pihak sekolah pelaksana saja. Menurut Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 1 Talang Kelapa adanya ketidakpercayaan orang tua murid terhadap keberhasilan perolehan nilai anak mereka dalam Ujian Nasional pun menjadi kendala. Orang tua murid sangsi karena kenyataannya nilai yang diperoleh peserta didik di UNBK tahun 2016 dan 2017 masih di bawah nilai ujian Paper Based Test (PBT). Sedangkan, sekolah pendidikan militer masih menerapkan aturan nilai sebesar nilai ujian model PBT.<sup>18</sup>

Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer tidaklah mudah. Sekolah harus mempersiapkan dengan matang, agar pelaksanaan dapat berjalan dengan lancar. Maka, menjadi menarik untuk dilakukan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK ini. Untuk itu penelitian ini, peneliti beri judul “ Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di Kabupaten Banyuasin”

## **B. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak meluas sehingga mencapai apa yang menjadi tujuan utamanya serta menghindari kesalahan pemahaman yang mungkin terjadi, maka penelitian ini dibatasi

---

<sup>15</sup>Wawancara, Roni Siswara, S.T. (Kepala Lab. Komputer SMAN 1 Talang Kelapa), 05-02-2018

<sup>16</sup>Wawancara, Heti Widya Ningsih (Operator Sekolah SMAN 1 Banyuasin 1), 17-02-2018

<sup>17</sup>Wawancara, Arman, S.Pd. ( Staf Lab. Komputer SMAN 2 Plus Banyuasin 3), 24-02-2018

<sup>18</sup>Wawancara, Drs. Abror (Wakil Bid. Kurikulum SMAN 1 Talang Kelapa), 16-01-2018

kompetensi manajerial kepala sekolah ditinjau dari kemampuan mengelola Ujian Nasional Berbasis Komputer, berdasarkan teori manajemen yang dikemukakan oleh George Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan UNBK. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang akan diteliti hanya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf, sarana dan prasarana, serta mengelola peserta didik dalam pelaksanaan UNBK di tahun 2018. Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin yaitu Kepala SMAN 1 Talang Kelapa, Kepala SMAN 2 Plus Banyuasin 3, dan Kepala SMAN 1 Banyuasin 1.

### **C. Rumusan Masalah**

Beranjak dari latar belakang dan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian tesis ini sebagai berikut.

1. Bagaimana kompetensi manajerial Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin dalam merencanakan pelaksanaan UNBK 2018?
2. Bagaimana kompetensi manajerial Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin dalam mengorganisasikan pelaksanaan UNBK 2018?
3. Bagaimana kompetensi manajerial Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin dalam melaksanakan UNBK 2018?
4. Bagaimana kompetensi manajerial Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin dalam mengawasi pelaksanaan UNBK 2018?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian tesis ini adalah untuk Menganalisis kompetensi manajerial Kepala Sekolah Pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin dalam menyusun:

1. perencanaan pelaksanaan UNBK tahun 2018;

2. pengorganisasian pelaksanaan UNBK 2018;
3. Pelaksanaan UNBK Tahun 2018 ;
4. pengawasan pelaksanaan UNBK Tahun 2018.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat:

- a. mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan sekolah
- b. menemukan strategi baru pengelolaan sekolah dalam pelaksanaan UNBK

### 2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pelaksana pendidikan berikut ini.

- a. Pendidik: menjadi salah satu acuan untuk meningkatkan keterampilan di bidang teknologi guna meningkatkan profesionalitas sebagai pendidik di abad 21.
- b. Kepala sekolah: dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai motor penggerak pelaksanaan semua program sekolah terutama pelaksanaan UNBK.
- c. Sekolah: menjadi khasanah bagi pengelola lembaga pendidikan dalam mempersiapkan sarana, prasarana, maupun kemampuan pendidik dan peserta didik dalam melaksanakan UNBK.
- d. Pemerintah: menjadi informasi dalam mengambil kebijakan pendidikan terutama yang berhubungan dengan sarana, prasarana serta kemampuan secara fisik lembaga pendidikan.
- e. Masyarakat: memotivasi masyarakat untuk ikut terlibat dalam pendidikan ter baik keterlibatan secara fisik maupun psikis demi kemajuan pendidikan nasional.

- f. Peneliti selanjutnya: menjadi parameter untuk melihat efektivitas pelaksanaan ujian berbasis komputer baik ujian nasional maupun ujian lokal yang diadakan sekolah maupun daerah.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Konsep Manajemen**

Menurut Balderton dalam Adisasmita, istilah pengelolaan sama dengan manajemen yaitu menggerakkan, mengorganisasikan, dan mengarahkan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya Adisasmita mengemukakan bahwa, “Pengelolaan bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, akan tetapi merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”<sup>19</sup>

George R. Terry mengatakan bahwa :dalam kombinasi fungsi fundamental fungsi manajerial ada tiga fungsi yang sama, yaitu (a) perencanaan, (b) pengorganisasian dan pelaksanaan (c) pengawasan. Ada perbedaan tentang fungsi-fungsi lainnya. Misalnya, fungsi staffing sudah merupakan bagian dari organizing dan directing adalah sama dengan actuating atau motivating dan ada juga yang berkeyakinan bahwa innovating, representing, dan coordinating merupakan fungsi-fungsi yang fundamental.<sup>20</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengelolaan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan manusia dengan memanfaatkan material dan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Istilah pengelolaan itu sendiri identik kaitannya dengan istilah

---

<sup>19</sup>Raharjo Adisasmita, *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm 21-22

<sup>20</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 16-17

manajemen. Pengelolaan pada penelitian ini adalah serangkaian proses atau kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

## 2. Konsep Kompetensi Manajerial Kepala sekolah

Secara bahasa kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris competency atau competent yang artinya “kemampuan, kecakapan, atau cakap, mampu, tangkas”.<sup>21</sup> Dalam Kamus Bahasa Indonesia kompetensi atau kompeten adalah “kewenangan untuk memutuskan atau bertindak atau berwenang untuk mengambil keputusan, berkuasa, berhak, untuk memutuskan sesuatu, berkepentingan”.<sup>22</sup>

Pengertian di atas memberikan gambaran bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan untuk memutuskan sesuatu berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan/keahlian yang diperoleh melalui proses pendidikan dan latihan dengan kepribadian yang baik sesuai tuntutan organisasi/lembaga pemerintahan atau swasta tempat bekerja, sehingga kehadiran tenaga ahli memberi manfaat bagi lembaga bukan sebaliknya membawa kehancuran atau kemuduran. Hal ini sesuai dengan hadist yang berbunyi:

إذا ضيعت الأمانة إنتظر الساعة قيل: يا رسول الله: وما إضاعتها؟ قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخارى)

Artinya: “apabila kamu menyalah-nyai amanat, maka tunggulah waktunya, ada sahabat yang bertanya: “Wahai Rosululloh, apa yang disia-siakan itu?” Nabi menjawab:”Apabila urusan itu diberikan kepada orang yang bukan haknya, maka tunggulah waktunya”. (H.R. Bukhari).

Kata Abu Hurairah, ketika Rosululloh berada di dalam masjid bercakap-cakap dengan sekumpulan orang, datanglah seorang Arab desa, kemudian ia bertanya:”Kapan saat (kehancuran) itu datangnya? “Namun Rosululloh meneruskan percakapannya sehingga sebagian mereka berbisik-bisik: ”Beliau mendengar apa yang

---

<sup>21</sup>Silabad, Ostaria, dkk., *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia*, (Ciputat-Tangerang: Karisma, 2008), hlm. 116

<sup>22</sup>Agustin, Risa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Serba Jaya, 2012), hlm. 347-348

dikatakan orang itu, tetapi beliau membenci apa yang ditanyakan kepadanya”. Sebagian mereka mengatakan, bahwa Rosululloh tidak mendengarnya. Setelah selesai percakapannya, Rosululloh bertanya:”Siapa yang bertanya tentang saat?”. “Ini saya ya Rosululloh”. Sabda Rosululloh:”Jika amanah hilang, maka nantikanlah saatnya”. Mereka bertanya:”Bagaimana hilangnya?”. Jawab Rosululloh: ”Jika urusan itu diserahkan kepada yang bukan ahlinya...dan seterusnya”.<sup>23</sup>

Dari hadist tersebut, jelaslah bahwa pekerjaan apapun harus lah dikerjakan oleh ahlinya. Apabila diserahkan kepada orang yang tidak ahli maka tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal. Seperti yang dikemukakan oleh Kompri bahwa kompetensi sebagai sebuah kemampuan seseorang yang akan menunjukkan tingkat yang memuaskan di tempat kerjanya.<sup>24</sup> Jadi, hasil yang dicapai oleh seorang pekerja menunjukkan kompetensi yang dimilikinya.

Selain sebagai pemimpin (leader), kepala sekolah berperan juga sebagai manajer, yang kegiatannya disebut dengan manajemen. Manajemen merupakan kegiatan yang lebih luas dari kepemimpinan (leadership). Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>25</sup>

Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.<sup>26</sup> Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer.

Kepala sekolah adalah seorang manejer. Sebagai seorang manajer kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang di tetapkan dalam rangka

---

<sup>23</sup> Asyhari Marzuqi, *Wawasan Islam* (Yogyakarta: LP2M Nurul Ummah, 1998), hlm. 46-47.

<sup>24</sup> Kompri, *Stadarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 01

<sup>25</sup> Kamus Bahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus Pusat Bahasa*, artikel “manajemen”, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008,hlm. 909

<sup>26</sup>Kamus Bahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus ... op.cit.*, hlm. 910

mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kompetensi manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif.<sup>27</sup>

Wahjosumidjo mengatakan bahwa ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari kepala sekolah sebagai seorang manajer yaitu

1. Proses. Pada kegiatan proses ini seorang kepala sekolah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.
2. Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa sebagai seorang manajer, kepala sekolah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.<sup>28</sup>. Jelaslah juga bahwa kepala sekolah adalah penentu keberhasilan atau tercapainya tujuan pendidikan dalam lembaga yang dipimpinnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 sebagaimana yang disebutkan di atas bahwa salah satu kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi manajerial yang jumlahnya 16 item yaitu: menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka

---

<sup>27</sup>Siagian S., *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 12

<sup>28</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ... op.cit.*, hlm. 95

pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>29</sup>

Dari 16 indikator tersebut yang menjadi pokok pembahasan peneliti pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer.
- b. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer.

---

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*.

- c. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitas peserta didik untuk melaksanakan ujian nasional berbasis komputer.<sup>30</sup>

### 3. Ujian Nasional Berbasis Komputer

*Computer Based Tests (CBT)* merupakan pelaksanaan ujian berbasis komputer. Model *CBT* menurut Luecht dan Sireci dalam Roger Pakpahan dikelompokkan menjadi: 1) *Computerized Fixed Tests (CFT)*; 2) *Linear-on-the-Fly, Tests (LOFT)*; 3) *Computerized Adaptive Tests (CAT)*; 4) *a-Stratified Computerized Adaptive Testing (AS)*; 5) *Content-Constrained CAT with Shadow Tests*; 6) *Testlet-Based CAT and Multistage Computerized Mastery Tests (combined)*; dan 7) *Computer-Adaptive Multistage Testing*.<sup>31</sup>

Setiap model memiliki kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan ujian serta model-model tersebut dapat dibedakan menjadi ujian berbasis komputer dengan paket soal pasti/tertentu (*CBT*) dan soal yang diatur atau disesuaikan dengan kemampuan peserta ujian (*CAT*). Model *CAT* memuat sejumlah butir soal dengan tingkat kesukaran yang bervariasi dan karakteristik butir soal lainnya. Peserta ujian langsung menghadap komputer dan butir soal yang dapat dikerjakan muncul satu per satu di layar komputer sesuai dengan kemampuan peserta ujian. Dari soal yang tersedia bila peserta ujian tidak dapat menjawab atau salah menjawab pada tingkat tertentu maka ujian berakhir. Berdasarkan soal yang dapat dikerjakan dapat diketahui atau diperoleh tingkat kemampuan peserta ujian dan bila melampaui target yang telah ditetapkan maka peserta ujian dinyatakan berhasil dan bila belum peserta ujian dapat mengulang kembali sampai yang bersangkutan dinyatakan lulus.

---

<sup>30</sup>Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Apalikasi, dan Penelitian* Ed. 1, Cet. II, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hlm. 9

<sup>31</sup>Roger Pakpahan, *Model ... op.cit.*, hlm 24

Penyelenggaraan UNBK saat ini menggunakan sistem semi-online yaitu soal dikirim dari server pusat secara online melalui jaringan (sinkronisasi) ke server lokal sekolah, kemudian ujian peserta didik dilayani oleh server lokal (sekolah) secara offline. Selanjutnya hasil ujian dikirim dari server lokal (sekolah) ke server pusat secara online. Dengan demikian, pelaksanaan ujian dapat terkondisi dengan baik dan hasil langsung diketahui pula oleh pusat diakhir ujian setiap harinya.

Sedangkan prosedur umum pelaksanaan ujian berbasis *CBT* berdasarkan Pusat Penelitian Pendidikan Badan Penelitian dan Pengembangan, Kemendikbud 2017, sebagai berikut:

- a. Satuan pendidikan pelaksana UN-*CBT* menetapkan pembagian sesi, setiap sesi untuk setiap peserta ujian beserta komputer *client* yang akan digunakan selama ujian.
- b. Proktor mengunduh password untuk setiap peserta dari server pusat
- c. Proktor mengunduh token untuk satu sesi ujian
- d. Peserta memasuki ruangan sesuai dengan sesi dan menempati tempat duduk yang telah ditentukan
- e. Proktor memastikan peserta ujian adalah peserta yang terdaftar dan menempati tempat masing-masing
- f. Proktor membagi password kepada setiap peserta pada awal sesi ujian
- g. Peserta masuk ke dalam (*log in*) sistem menggunakan username dan password yang dibagikan sebelumnya.
- h. Proktor mengumumkan token yang akan digunakan untuk sesi ujian setelah semua peserta berhasil *log in* ke dalam sistem
- i. Peserta melaksanakan ujian sesuai dengan waktu yang ditentukan
- j. Peserta meninggalkan ruangan secara bersama-sama setelah ujian berakhir
- k. Proktor melaporkan/mensinkronisasi hasil ujian ke server pusat
- l. Proktor mencatat hal-hal yang tidak sesuai dengan Panduan Operasional Standar (POS) dalam berita acara pelaksanaan UN-*CBT*
- m. Proktor membuat dan mengirimkan berita acara pelaksanaan ke pusat.<sup>32</sup>

Prosedur inilah yang minimal harus dijalankan oleh sekolah yang melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer.

---

<sup>32</sup> Peraturan Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor: 0044/P/BSNP/XI/2017 Tentang *Prosedur Operasional Standar (POS) Penyelenggara Ujian Nasional Tahun 2017/2018*, hlm. 28-35

Uraian kerangka teori di atas merupakan pedoman bagi analisis penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam usahanya agar pelaksanaan UNBK dapat terlaksana dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

#### **4. Tinjauan Pustaka**

Berdasarkan studi kepustakaan yang penulis lakukan, dapat diketahui bahwa beberapa penelitian yang dapat dijadikan bahan rujukan dalam penelitian ini, yaitu :

Tesis Arma Yulaini yang berjudul “Implementasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Baturaja.” Tesis yang ditulis untuk menyelesaikan studinya di UIN Raden Fatah Palembang pada tahun 2013. Tesis ini mengkaji implementasi fungsi manajerial kepala madrasah di MAN Baturaja yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi fungsi manajemen.

Penelitian ini merupakan *qualitatif field research* dengan metode penelitian deskripsi dengan mempertimbangkan dalam kesamaan visi dan misi antara sekolah penelitian ini menggunakan pendekatan keilmuan yaitu dari sudut ilmu manajemen pendidikan. Masalah yang diangkat adalah bagaimana implementasi fungsi manajemen, apa faktor pendukung dan penghambat implementasi fungsi manajemen, dan upaya apa yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi manajerial kepala sekolah di MAN Baturaja.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *pertama*, kepala madrasah telah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program kerja yang bermuara pada visi dan misi madrasah dan sudah melaksanakan pengawasan. *Kedua*, Faktor pendukung berasal dari faktor internal yaitu jiwa kepemimpinan kepala madrasah dan faktor eksternal berasal dari guru, siswa, dan komite. Faktor penghambat berasal dari faktor kekurangan sarana dan prasarana, kurang disiplinnya guru, dan kurangnya minat warga sekolah untuk mengunjungi perpustakaan. *Ketiga*,

Upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi semua hambatan adalah bekerja sama dengan komite sekolah, melakukan pembinaan kemampuan tenaga kependidikan melalui MGMP, meningkatkan keprofesionalan guru yang bersifat khusus, kepala madrasah mengikut sertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional.<sup>33</sup>

Tesis ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu sama-sama meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah. Tetapi berbeda penerapan kompetensi manajerial kepala sekolahnya. Tesis ini penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah pada program tahunan madrasah sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Nurhazanah, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana UIN Raden Fatah Palembang Tahun 2014 menulis tesisnya yang berjudul “Kompetensi Manejerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Program Kerja Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah (MTs) se-Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.”

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian lapangan dengan pengolahan data dalam bentuk deskripsi kualitatif dengan menggunakan logika induktif. Dari hasil penelitian tentang kompetensi manajerial kepala madrasah Stanawiyah PPNI Baturusa Sabilul Muhtadin dan Nurul Falah Kimak. Dalam perencanaan program kerja madrasah semua kepala madrasah bersama stakeholder madrasah membuat visi misi dan tujuan madrasah kecuali hanya kepala MTs PPNI Baturusa yang tidak hadir dalam pembuatan visi, misi dan tujuan madrasah.

Dari penelitian ini didapatkan bahwa Kompetensi manajerial kepala MTs PPNI mengevaluasi program kerja madrasah hanya program pengawasan dan evaluasi diri dilaksanakan.

---

<sup>33</sup>Arma Yulaini, *Implementasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja*, Tesis pada Program Studi Manajemen Pendidikan UIN Raden Fatah Palembang: tidak diterbitkan, 2013

MTs Sabilul Muhtadin JDA Bahrin dan MTs Nurul Falah Kimak dalam mengevaluasi Program Pengawasan, Evaluasi Diri, Evaluasi dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, akreditasi madrasah dan sistem Informasi Manajemen Madrasah.<sup>34</sup>

Tesis ini membahas penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah pada pengembangan program kerja tahunan di dua madrasah sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah pada pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di tiga sekolah yang menjadi pilot pelaksanaan UNBK di Kabupaten Banyuasin.

Tesis Miftahurroifah yang berjudul “Implementasi Kebijakan Penggunaan *Computered Based Test* dalam Evaluasi Pembelajaran Guna Peningkatan Kompetensi Siswa Kelas XII pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti di SMKN 3 Madiun.”<sup>35</sup> Mahasiswa Program Studi Manajemen dan Kebijakan pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Tahun 2017.

Penelitian ini bertujuan menjelaskan latar belakang, gambaran umum penggunaan CBT dalam evaluasi pembelajaran dan menganalisis peningkatan kompetensi siswa, problematika, dan solusi dalam implementasi kebijakan CBT dalam evaluasi pembelajaran guna peningkatan kompetensi siswa kelas XII pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti di SMKN 3 Madiun. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, penulis menggunakan metode evaluasi kebijakan dengan menggunakan model evaluasi *CIPP (context-input-process-product)* yang dicetuskan oleh Stufflebeam.

---

<sup>34</sup>Nurhazanah, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Program Kerja Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah (MTs) se-Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka)*, Tesis pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Fatah Palembang, tidak diterbitkan, 2014

<sup>35</sup> Miftahurroifah, *Implementasi Kebijakan Penggunaan Computer Based dalam Evaluasi Pembelajaran Guna Peningkatan Kompetensi Siswa Kelas XII pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti di SMKN 3 Madiun*, Tesis pada Program Studi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam Universitas Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, tidak diterbitkan, 2014

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu observasi, studi dokumentasi, dan wawancara. Data yang sudah didapat, kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Selanjutnya diuji keabsahan datanya dengan menggunakan trigulasi sumber dan teknik. Akhirnya, diperoleh kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Latar belakang adanya implementasi kebijakan penggunaan *CBT* di SMKN 3 Madiun dalam evaluasi pembelajaran yaitu untuk mendisiplinkan guru menggunakan komputer, meminimalisir pembiayaan dalam pelaksanaan ujian, dan membiasakan siswa dengan ujian berbasis *CBT* sebagai persiapan untuk mengikuti ujian nasional berbasis komputer atau UNBK.
2. Penggunaan *CBT* dalam evaluasi pembelajaran siswa kelas XII di SMKN 3 Madiun sudah tergolong lancar dan baik serta efektif dan efisien. Hal ini diketahui dari aspek-aspek implementasi kebijakan yang telah terpenuhi dari tahap persiapan, pelaksanaan, hingga evaluasi.
3. Peningkatan kompetensi siswa kelas XII di SMKN 3 Madiun pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti tergolong cukup baik meskipun tidak signifikan namun secara umum mengalami peningkatan baik secara kognitif maupun efektifnya berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh guru pengampu.
4. Problematika yang muncul yaitu radiasi sinar monitor, pelaksanaan ujian yang bergelombang, dan penurunan konsentrasi siswa, dan sistem *CBT* yang bisa di-*hack*.

Penelitian yang dilakukan Miftahurroifah ini menggambarkan secara keseluruhan penerapan evaluasi Pembelajaran melalui metode *CBT* di SMKN 3 Madiun untuk mengetahui secara spesifik latar belakang, hambatan-hambatan yang muncul dalam pelaksanaan dan solusi untuk mengatasinya. . Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti, tidak hanya menggambarkan

pelaksanaan UNBK tetapi yang lebih utama menganalisis bagaimana penerapan kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan UNBK yang dilaksanakan di sekolahnya masing-masing (di Sekolah-Sekolah Pilot UNBK Kabupaten Banyuwangi).

Rogers Pakpahan dari Pusat Penilaian Pendidikan, Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kemendikbud tahun 2015 dengan judul penelitian “Model Ujian Nasional Berbasis Komputer: Manfaat dan Tantangan.” Masalah dalam penelitian adalah 1) bagaimanakah pelaksanaan UNBK?; 2) bagaimanakah model UNBK?; dan 3) apakah hambatan penerapan model ujian tersebut? Metodologi yang digunakan adalah metode kualitatif dengan analisis deskriptif pada studi atau hasil kajian yang relevan dan hasil pemantauan ujian nasional.

Dari hasil kajian pelaksanaan UNBK, dapat disimpulkan bahwa: 1) Pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer telah berhasil dilaksanakan di 556 sekolah (SMP/MTs, 42, SMA/MA, 135, SMK 379) di 141 kabupaten/kota dan 30 provinsi serta dua sekolah Indonesia di luar negeri; 2) Pada awalnya, ujian berbasis komputer dikembangkan berdasarkan pendekatan CAT namun karena satuan pendidikan masih sebagian besar menggunakan ujian tertulis maka dipilih pendekatan CBT yang mendekati pelaksanaan model tertulis; 3) Penerapan sistem UNBK masa depan menghemat biaya penggandaan, memudahkan distribusi bahan, mudah menjangkau seluruh wilayah, mudah proses skoring dan mencetak sertifikat hasil ujian nasional, peserta didik dengan sistem kredit semester dapat mengikuti ujian nasional setelah menyelesaikan beban tugas semester, dan hasil UNBK dapat segera dikirimkan ke perguruan tinggi untuk digunakan sebagai salah satu alat seleksi masuk ke perguruan tinggi; dan 4). Hambatan dalam pelaksanaan UNBK adalah wilayah Indonesia yang luas, keterbatasan perangkat keras, sarana internet, dan dukungan pemangku kepentingan.

Peneliti memberi saran untuk pelaksanaan UNBK yaitu : 1) sosialisasi pelaksanaan UNBK dilakukan secara intensif ke dinas pendidikan, satuan pendidikan, dan/atau melalui media massa; 2) UNBK dilaksanakan dengan pendekatan *CAT*; 3) dalam perangkat lunak atau aplikasi UNBK dimasukkan program skoring agar hasil UNBK dapat diketahui peserta ujian secara langsung dan hasilnya dicetak sehingga peserta ujian dapat segera mengetahui hasil dan memperoleh sertifikat; 4) pengadaan perangkat keras disediakan pemerintah untuk seluruh satuan pendidikan; dan 5) UNBK dilakukan secara langsung di lingkup kabupaten/ kota dilanjutkan ke provinsi atau nasional.<sup>36</sup>

Penelitian ini secara utuh meneliti pelaksanaan UNBK baik secara teknis maupun nonteknisnya. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan tidak meneliti UNBK secara teknis tetapi meneliti bagaimana Kepala sekolah mengelola pelaksanaan UNBK mulai dari perencanaan sampai ke tahap pengawasannya sesuai dengan fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer di sekolah.

Made Puja Satyawan mahasiswa Program Pascasarjana FKIP UNILA tahun 2015 dengan tesisnya yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.”

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi program, serta faktor pendukung dan penghambat fungsi dan tugasnya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan rancangan studi kasus, data

---

<sup>36</sup>Pakpahan, Rogers, 2016, “Model Ujian Nasional Berbasis Komputer: Manfaat Dan Tantangan Computer-Based National Exam Model: Its Benefits And Barriers”, Jurnal *Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 1, Nomor 1, April 2016

diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah, kajian dokumen dan observasi lapangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) ada perencanaan program menggunakan prinsip bottom up, 2) ada perancangan pengorganisasian staf mengacu kepada peraturan yang ada dengan tetap mengakomodasi hak atas tunjangan sertifikasi, 3) pelaksanaan program berangkat dari penyusunan visi, misi, dan 4) pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang di jurusan dan unit masing-masing.

Adapun faktor pendukungnya meliputi a) adanya komunikasi yang baik, b) penerapan undang-undang dan peraturan, c) pengawasan yang memastikan bahwa masing-masing individu fokus pada tugas pokoknya, d) tersedianya instrumen pengawasan yang berfungsi sebagai pencatatan aktivitas tiap individu dalam organisasi. Faktor penghambatnya meliputi a) padatnya kegiatan, b) terbatasnya waktu, dan c) terbatasnya dana.<sup>37</sup>

Penelitian ini mengkaji penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar baik dari program sekolahnya maupun fungsi dan tugasnya sebagai seorang kepala sekolah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang meneliti penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah pada pelaksanaan UNBK.

Dari beberapa penelitian terdahulu, penulis belum menemukan adanya penelitian yang khusus membahas kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK. Kompetensi manajerial kepala yang diteliti khusus kompetensi manajerial di SMA dan SMK dan dalam penyusunan program kerja tahunan. UNBK yang diteliti oleh penelitian sebelumnya khusus pelaksanaan UNBK di sekolah baik metode, manfaat, maupun pelaksanaan UNBK. Belum satu

---

<sup>37</sup>Made Puja Setyawan, (2016), *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)*, Tesis, Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung

pun peneliti menemukan ada penelitian yang khusus mengkaji kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK. Padahal persiapan pelaksanaan UNBK tidak mudah. Dalam pelaksanaan UNBK ini, sangat tergambar sekali kompetensi manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik itulah yang akan dapat melaksanakan UNBK.

## **5. Sistematika Pembahasan**

Bab I, pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, definisi operasional, kerangka teori, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II, landasan teoritis, yang meliputi : pengertian kompetensi, pengertian manajemen, kompetensi manajerial kepala sekolah, ujian nasional, ujian nasional berbasis komputer.

Bab III, memuat gambaran umum lokasi penelitian, yang meliputi : profil sekolah berupa visi dan misi serta program sekolah. Selain itu berisi metodologi penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, instrumen dan teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV, analisis hasil penelitian yang meliputi : kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan UNBK tahun 2018. Dalam hal ini kompetensi manajerial kepala sekolah yang akan dianalisis adalah para kepala sekolah pilot UNBK Kabupaten Banyuasin, yaitu Kepala SMAN 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 3, dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3.

Bab V, Penutup yang berisikan simpulan dan saran dari peneliti agar dapat memberi masukan kepada semua pihak yang terkait disertai dengan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.