

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata manusia yang berarti tangan dan agere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Menurut Parker manajemen adalah “seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people)”.¹ Sedangkan menurut Sondang P.Siagian manajemen adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya”.²

Ricky W. Griffin mendefinisikan “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien”.³ 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.”⁴

George R. Terry mengatakan bahwa :dalam kombinasi fungsi fundamental fungsi manajemen 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

¹ Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2013), hlm 5 - 6

² Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Adhtia Media, 2008), hlm. 3

³ Tatang S., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), hlm. 15.

⁴Rahardjo Adisasmita, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, (Graha Ilmu. Makassar. 2011), hlm. 22

motivating dan ada juga yang berkeyakinan bahwa innovating, refresenting, dan coordinating merupakan fungsi-fungsi yang fungdimental.⁵

Berdasarkan pendapat ahli di atas menggambarkan kesamaan pengertian manajemen pada aspek pentingnya kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perbedaan pendapat dari ketiga tokoh tersebut adalah sebagai berikut

1. Pendapat pertama mengatakan bahwa manajemen adalah seni melibatkan orang dalam pekerjaan. Hal ini memberikan arti bagi seseorang bahwa memimpin itu indah dan menggembirakan orang lain.
2. Pendapat kedua bahwa manajemen adalah kerjasama yang rasional sesuai kemampuan sumber dana dan sumber daya dengan memperhatikan tujuan yang ditentukan sebelumnya. Artinya hal – hal yang direncanakan dan dilaksanakan atas kebijakan pimpinan dapat diterima dengan logika oleh semua karyawan.
3. Pendapat ketiga lebih memberikan arahan terhadap tugas pimpinan yang dimulai dari proses perencanaan sampai kepada pengawasan.

Berdasarkan pengertian manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksana manajemen adalah seorang manajer dengan melakukan serangkaian proses atau kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan (pengorganisasian), dan pengawasan.

1. Perencanaan

- a. Menurut Suharsimi Arikunto, perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan - tujuan dengan sarana yang optimal. Perencanaan ini menyangkut apa

⁵ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 16-17

yang akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, di mana dan bagaimana dilaksanakannya.⁶

- b. Menurut Mulyono bahwa: perencanaan (Planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program prosedur, metode, system, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁷
- c. Perencanaan dalam arti luas menurut Adisasmita adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sistematis disini, dimaksudkan agar kegiatan kegiatan yang dilaksanakan menjadi tidak melenceng dari tujuan yang ingin dicapai.⁸

Konsep perencanaan menurut para ahli di atas memberikan pedoman kepada pemangku kepentingan sekolah untuk melakukan serangkaian proses dalam perencanaan baik pemberdayaan sumber daya manusia di sekolah, penyiapan konsep program sekolah untuk jangka panjang, jangka menengah, program tahunan, dan rencana anggaran sekolah dengan memperhatikan visi misi sekolah, tujuan sekolah, kondisi lingkungan masyarakat dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT.

Perencanaan merupakan langkah kongkret yang pertama-tama diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya, perencanaan merupakan usaha kongkritisasi langkah-langkah yang harus ditempuh yang dasar-dasarnya telah diletakkan dalam strategi organisasi.⁹ Perencanaan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan, meliputi :

⁶ Suharsimi Arikunto & LiaYuliana, 2008,... hlm. 9

⁷ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu), 2015, hlm. 23

⁸ Adisasmita, 2011, hlm. 22

⁹ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2007), hlm. 35

penetapan tujuan, penegakkan strategi dan pengembangan rencana untuk membuat perencanaan, baik dalam program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan dan keuangan maupun perlengkapan.¹⁰

Adapun prinsip perencanaan yang baik, konsisten, dan realistis, maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan sebagai berikut : (1) keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang telah ada), (2) keberhasilan faktor-faktor kritis keberhasilan, (3) kegagalan masa lampau, (4) potensi, tantangan dan kendala yang ada, (5) kemampuan mengubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang analisis (strategi, weaknesses, opportunities, and Threats atau SWOT), (6) mengikutsertakan pihak-pihak terkait, (7) memerhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait, (8) memperimbangkan efektivitas dan efisiensi, demokrasi, transparan, realistis, legalistik, dan praktis, (9) jika mungkin, mengujicobakan kelayakan perencanaan.¹¹

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka perencanaan harus mencerminkan nilai-nilai yang bersumber pada Al-Quran dan Al-Hadist. Dalam hal perencanaan, Al-Quran mengajarkan kepada manusia dalam surah al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹²

¹⁰ Purwanto Ngalim, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, (Jakarta: Rosdakarya, 1998), hlm. 107

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm 129

¹² Al-Quran dan Terjemahan op.cit., *Surat Al-Hasyr ayat 18*

Tafsir Mufradat menurut Quraish Shihab, kata tuqaddimu artinya dikedepankan digunakan dalam arti amal-amal yang dilakukan untuk meraih manfaat di amasa datang. Ini seperti hal-hal yang dilakukan terlebih dahulu guna menyambut tamu kedatangannya. Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyemburnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang dan barang tersebut tampil sempurna. Setiaap mukmin dituntut melakukan hal ini. Kalau baik dia dapat mengharap ganjaran, dan kalau amalnya buruk dia hendaknya segera bertaubat. Atas dasar ini pula, ulama beraliran syi'ah itu berpendapat bahwa perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk perbaikan dan penyempurnaan amal-amal yang telah dilakukan atas dasar perintah takwa yang pertama.¹³

Ayat ini memberi pesan untuk memikirkan masa depan yang dituangkan secara konsep yang sistematis yang dalam ilmu manajemen disebut planning atau perencana. Perencanaan yang terkonsep dengan sistematis ini dapat menjadi arahan sehingga program atau kegiatan dapat dilaksanakan secara tertib dan mendapatkan hasil sesuai dengan yang dicitakan.

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan, seperti dalam Al-Quran ayat An-Nahl ayat 90 berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

¹³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran*, (Jakarta: Lentara Hati, 2002), hlm. 132

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”¹⁴

Dalam ayat-ayat sebelumnya, secara jelas Allah telah menyampaikan janji-Nya bagi orang-orang yang bertakwa dan ancaman-Nya kepada orang-orang yang kafir. Berulang-ulang Allah memberikan kabar gembira dan peringatan, hingga sampai kepada puncaknya. Dalam ayat-ayat ini, Allah menyampaikan perintah-perintah ini, yang mencakup akhlak dan adab yang utama.¹⁵

Ayat tersebut merupakan suatu petunjuk bagaimana seharusnya manajemen perspektif islami yang syarat akan akhlak dan sangat menjunjung nilai kemanusiaan dan kebersamaan. Selain itu, menggambarkan bagaimana pentingnya sebuah perencanaan dalam proses pendidikan agar tujuan pendidikan dapat terlaksana sesuai dengan harapan.

Manfaat perencanaan dalam suatu lembaga pendidikan, diantaranya sebagai berikut: 1) standar pelaksanaan dan pengawasan, 2) pemilihan berbagai alternatif terbaik, 3) penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan, 4) menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi, 5) membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, 6) alat memudahkan berkomunikasi dengan pihak terkait, dan 7) alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.¹⁶

Prinsip-prinsip perencanaan di atas, pada penelitian ini akan digunakan sebagai landasan dalam pengumpulan data dan analisis data guna mengetahui proses perencanaan yang dilakukan dalam pengelolaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di sekolah pilot UNBK Kabupaten Banyuwangi.

2. Pengorganisasian

¹⁴ Al-Quran dan Terjemahan, surat *An-Nahl* ayat 90

¹⁵M. Qurais Shihab, 2002, hlm. 621-622

¹⁶ Husaini Usman, 2010,.... hlm. 65

Menurut G.R. Terry menyatakan bahwa: pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.¹⁷

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan, pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.¹⁸

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.¹⁹ Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ
كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

¹⁷ George R.Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm.73

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 118 - 119

¹⁹ *Jawahir Tanthowi, Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hlm. 71.

Artinya: dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.²⁰

Ayat ini benar-benar memerintahkan untuk selalu bersatu dan setiap yang dilakukan haruslah terorganisir. Dengan kebersamaan maka segala sesuatu dapat terselesaikan dengan mudah dan cepat.

Berdasarkan pada penjelasan ahli tersebut di atas, maka yang dimaksud pengorganisasian pada penelitian ini adalah tentang penetapan dan penempatan individu tertentu pada tugas-tugas tertentu, serta pendelegasian wewenang kepada individu tersebut untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Proses pengorganisasian menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah sebagai berikut:²¹

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang dapat dicapai, apakah *provite - motive* atau *service - motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan kedalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dapat dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai.
8. Struktur, artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan.

²⁰ Al-Quran dan Terjemahan, *Surat Ali Imron ayat 103*

²¹ Malayu S.P. Hasibuan, 2006, hlm. 127

3. Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.²²

George R. Terry mengemukakan bahwa actuating merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran atau tujuan. Dari pengertian tersebut, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.²³

Pentingnya pelaksanaan atau penggerak didasarkan pada alasan bahwa usaha-usaha perencanaan atau pengorganisasian bersifat vital tapi tidak akan ada output kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasi aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam usaha/tindakan actuating atau usaha yang menimbulkan action. Penggerakan adalah kegiatan mengarahkan orang agar suka dan bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Pada definisi di atas terdapat penekanan tentang keharusan cara yang dapat digunakan untuk menggerakkan, yaitu dengan cara memotivasi atau memberi motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan aktifitas dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien.²⁴

²² Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 125

²³ George R. Terry, 2018, ..., hlm. 138

²⁴ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008, hlm. 20

Pelaksanaan (actuating) rencana kerja merupakan penyempurnaan dari perencanaan program kerja yang telah disusun sebelumnya, melalui implemtasi atau penerapan secara operasional di lapangan. Pentingnya pelaksanaan atau penggerak didasarkan pada alasan bahwa usaha-usaha perencana dan pengorganisasian bersifat vital tapi tidak akan ada output kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasu aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam usaha.

Islam sebagai agama yang sempurna pun memberikan petunjuk prinsip-prinsip kerja kepada pemeluknya. Diantara prinsip-prinsip tersebut diantaranya :

- a. Bersungguh-sungguh, karena setiap orang dinilai dari hasil kerjanya sebagaimana tercantum dalam QS. Al-Najm: 39 berbunyi :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.²⁵

- b. Bekerja secara efektif dan efisien. Sebagaimana dalam QS As-Sajadah: 7, yang berbunyi :

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ ۖ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

Artinya: yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah

- b. bekerja secara konsisten. Digambarkan dalam SQ. An-Naml: 88 berbunyi :

c. وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ

إِنَّهُ خَبِيرٌ تَفْعَلُونَ

²⁵ Al-Quran dan Terjemahan, Surat Al-Najm:39

Artinya: dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²⁶

e. Bekerja keras, sesuai dengan hadist rosulullah yang artinya “bekerjalah untuk duniamu seolah engkau hidup selamanya, dan bekerjalah untuk akhiratmu seolah engkau mati besok”

Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka pelaksanaan dalam penelitian ini adalah usaha yang dilakukan oleh pimpinan berupa cara memotivasi atau memberi motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan aktifitas dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien sehingga kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai.

4. Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah satu kegiatan manajer yang mengusakan agar semua pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan mencapai hasil yang dikehendaki.

Terry dalam Sukarna, mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:

1. menentukan standard atau dasar bagi pengawasan,
2. ukuran pelaksanaan,
3. bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan,
4. perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.²⁷

Fungsi evaluasi yaitu mengevaluasi hasil kemajuan yng diperoleh. evaluasi ditujukan untuk menemukan indikator-indikator kelemahan dan kekurangan semua hal yang berhubungan dengan kinerja lembaga pendidikan, terutama bagi pekerja operasional. Penilaian (evaluating) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukurann baik, buruk dan penilaian bersifat

²⁶ Al-Quran dan Terjemahan,*Surat An-Naml:88*

²⁷ Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: CV. Mandar Maju), hlm. 116

kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah yaitu mengukur dan menilai. Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dalam mengkaji masalah yang dihadapi, rumusan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan di masa yang akan datang.²⁸

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materiil maupun spirituil. Dan semua aktivitas yang dilakukan manusia dengan semua sumber daya yang dimiliki selalu senantiasa diawasi dan dimintakan pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Firman Allah dalam QS Al-infithaar: 10-12,



Artinya : 10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). 11. yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaanmu itu),12. mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.²⁹

Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.³⁰ Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga Allah S.W.T. Menggunakan metode yang manusiawi dan menjunjung tinggi martabat manusia. Dengan

²⁸ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2001), hlm.:3
²⁹ Al-Quran dan Terjemahan, *Surat Al-Infithaar:10-12*
³⁰ Hafidhuiddin Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hlm. 156

karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan berbagai perencanaan yang telah dipsepakati akan bertanggungjawab kepada manajernya dan Allah SWT. Sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.³¹

Pengawasan atau controlling adalah fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu :

1. Menetapkan alat ukur atau standar,
2. Mengadakan penilaian atau evaluasi, dan
3. Mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut.³²

Langkah-langkah dalam pelaksanaan pengawasan inilah yang menjadi dasar proses pengumpulan dan analisis data pengawasan kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di sekolah pilot UNBK Kabupaten Banyuwasin.

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

³¹ Ramayulis, 2010. "Konsepsi Pembentukan karakter dan perspektif pendidikan islam, Jurnal *at-Tarbiyah* Vol I No 2 hlm 214

³² Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 107

Dalam kamus bahasa Indonesia kompetensi atau kompeten adalah “kewenangan untuk memutuskan atau bertindak atau berwenang untuk mengambil keputusan, berkuasa, berhak, untuk memutuskan sesuatu, berkepentingan”.³³ Kompetensi juga suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.³⁴ Selanjutnya kompetensi dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No 14 Tahun 2015 dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.³⁵

Berikut beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Spencer and Spencer : kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang lama.³⁶
- 2) Mc. Ahsan : *is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.* Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.³⁷

³³ Agustin, Risa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Serba Jaya, 2012), hlm. 347-348

³⁴ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah : Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: kencana, 2017), hlm. 1

³⁵ UU Guru dan Dosen No 14 Tahun 2015

³⁶ Kompri, *Satndardisasi ...op. cit.*, hlm. 1

³⁷ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan sertifikasi guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 46

3) Kompetensi yang dimiliki seseorang tidak diperoleh begitu saja tetapi melalui suatu proses pendidikan, pelatihan ataupun pengalaman yang sesuai dengan profesinya, seperti yang dikatakan oleh Michael Zwell dalam Kompri. Jelaslah bahwa tidak semua orang akan memiliki tingkat dan bidang kompetensi yang sama. Hal ini akan tergambar dari berbagai strategi yang digunakan olehnya untuk mengatasi semua hambatan dalam pekerjaan. Seseorang yang memiliki kompetensi yang lebih dibandingkan orang lain akan terlihat dari kecepatan dan ketepatan dalam perencanaan dan pelaksanaan program/ kegiatannya. Selain itu kontroling/ pengawasan yang dilakukannya pun lebih efektif dan akurat, sehingga menghasilkan hasil yang sangat berkualitas.³⁸

Dari beberapa pengertian kompetensi di atas disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kecakapan seseorang untuk memutuskan sesuatu berdasarkan pengetahuan, keterampilan/keahlian yang diperoleh melalui proses pendidikan dan latihan dengan kepribadian, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak yang sudah menjadi bagian dirinya sehingga dengan kemampuan ini ia dapat mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sesuai tuntutan organisasi/lembaga pemerintahan atau swasta tempat bekerja, sehingga kehadiran tenaga ahli memberi manfaat bagi perusahaan atau instansi pemerintah.

Dengan kompetensi inilah, seseorang dapat mengatasi berbagai problema dan hambatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan dalam mengatasi semua masalah inilah maka seseorang dapat dikatakan berkompeten. Oleh karena itu seorang yang berkompeten adalah yang memiliki keunggulan komprehensif seperti firman Allah SWT dalam Surat Yusuf ayat 54 :

³⁸ Kompri, *Satndardisasi ...op. cit.*, hlm 18-22

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ

أَمِينٌ

Artinya: “dan raja berkata: “Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku”. Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: “Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami”.³⁹

Allah memberitakan tentang raja setelah ia memastikan bahwa Yusuf as. bebas dari tuduhan dan dirinya bersih dari apa yang dikatakan orang-orang terhadapnya. Raja mengatakan: iituunii biHii astakh-lish-Hu linafsii (“Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapai kepadaku.”) maksudnya ia akan kujadikan orang yang dekat denganku dan dijadikan sebagai penasehatku. Falammaa kallama Huu (“Tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia,”) maksudnya, raja berbicara dengan Yusuf dan mengenal serta melihat pandaian, mengetahui profil, akhlak, dan kesempurnaannya, raja berkata: innakal yauma ladainaa makiinun amiin (“Sesungguhnya kamu [mulai] hari ini menjadi orang yang berkedudukan tinggi lagi dipercaya di sisi kami”) maksudnya, sesungguhnya engkau sekarang telah mendapatkan kedudukan dan kepercayaan di sisi kami.⁴⁰

Dari surat Yusuf ini, jelaslah bahwa untuk menjadi seseorang pemimpin adalah orang yang sudah teruji kompetensinya dalam kepemimpinan. Tanpa kompetensi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam menentukan strategi mengatasi berbagai masalah baik masalah dalam lembaga maupun masalah dengan dunia luar lembaga. Pada dasarnya pemimpin harus berkemampuan untuk memberi tauladan, menginspirasi, serta selalu mengikuti atau membimbing anak buahnya.

³⁹ Al-Qur'an dan Terjemahnya,, *Surat Yusuf Ayat 54*

⁴⁰ Muhammad Nasib ar Rifa'i, *Taisiru al 'Aliyul Qadir Li Ikhtishari Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid 2, (Riyadh: Maktabah Ma'arif, 1989), hlm. 864

Yulk seperti dikutip oleh Soebagio Atmodiwirio mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan Kemampuan atau skill menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif. Kemampuan menggerakkan orang lain inilah yang disebut manajerial skill.⁴¹

Manajerial berasal dari kata *management* yang berarti melatih kuda atau harfiahnya diartikan *to handle* yang berarti mengurus, menangani dan mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁴² Jadi kata manajerial adalah “suatu aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan manajer dalam merencanakan, mengorganisir, mengelola, mengontrol serta mengevaluasi berbagai pekerjaannya”.

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata manusia yang berarti tangan dan agere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Menurut Parker manajemen adalah “seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people)”.⁴³ Sedangkan Sondang P.Siagian manajemen adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya”.⁴⁴

Ricky W. Griffin mendefinisikan “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien”.⁴⁵ Selanjutnya Adisasmita mengemukakan bahwa, “Pengelolaan bukan

⁴¹ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), 100 - 107

⁴² Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, (Bandung : Sinar Baru Agresindo, 2002), hlm. 135

⁴³ Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2013), hlm 5 - 6

⁴⁴ Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Adhtia Media, 2008), hlm. 3

⁴⁵ Tatang S., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), hlm. 15.

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.”⁴⁶

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.⁴⁷

Berdasarkan pendapat ahli di atas menggambarkan kesamaan pengertian manajemen pada aspek pentingnya kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perbedaan pendapat dari ketiga tokoh tersebut adalah sebagai berikut

- 1) Pendapat pertama mengatakan bahwa manajemen adalah seni melibatkan orang dalam pekerjaan. Hal ini memberikan arti bagi seseorang bahwa memimpin itu indah dan mengembirakan orang lain.
- 2) Pendapat kedua bahwa manajemen adalah kerjasama yang rasional sesuai kemampuan sumber dana dan sumber daya dengan memperhatikan tujuan yang ditentukan sebelumnya. Artinya hal – hal yang direncanakan dan dilaksanakan atas kebijakan pimpinan dapat diterima dengan logika oleh semua karyawan.
- 3) Pendapat ketiga lebih memberikan arahan terhadap tugas pimpinan yang dimulai dari proses perencanaan sampai kepada pengawasan.

⁴⁶Rahardjo Adisasmita, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, (Graha Ilmu. Makassar. 2011), hlm. 22

⁴⁷ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 16-17

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajerial adalah kemampuan seseorang terhadap kelompok atau groupnya atau bekerjasama dengan orang lain dalam proses perencanaan, pelaksanaan (pengorganisasian, pengarahan) dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam penulisan penelitian ini penulis mengambil konsep manajerial adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam hal ini Kepala Sekolah Pilot UNBK Kabupaten Banyuasin dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi pelaksanaan UNBK sehingga dapat berjalan lancar berdasarkan tahap-tahap pendekatan *procedural dan manajerial*.

Kata manajer adalah pimpinan atau pemimpin suatu organisasi. Dalam organisasi, istilah manajer digunakan berbagai istilah, yaitu direktur, rektor, pimpinan, ketua, kepala, presiden, dan sebagainya. Dalam lembaga pendidikan ada yang disebut ketua umum, kepala sekolah, mudir'am, rektor, dekan, ketua jurusan, kepala sekolah dan kepala madrasah.⁴⁸ Seorang manajer adalah pemegang otoritas kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Di lembaga pendidikan, kepala sekolah lah penentu perkembangan sekolah. Kedudukannya yang sangat strategis karena berhubungan langsung dalam pengambilan kebijakan dan keputusan yang ditetapkan dan dilaksanakan secara operasional oleh bawahannya. Karena itu seorang manajer yang ingin sukses penting memberdayakan semua potensi atau mendayagunakan keahlian yang dimiliki oleh warga sekolah dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, baik dalam dimensi kinerja dengan kualitas kerja yang baik maupun dalam dimensi proses kaderisasi pimpinan sekolah pada semua tingkatan.

⁴⁸ Hikmat, *Manajemen ... op.cit.*, hlm. 47

Menurut Mulyasa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan berbagai pihak yang terkait dalam melaksanakan setiap program dan kegiatan. Di samping itu, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan. Kepala sekolah juga harus mampu bekerja melalui orang lain, yakni wakil-wakilnya, serta berusaha mempertanggungjawabkan setiap tindakannya.
- 2) Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- 3) Kepala sekolah berusaha mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan di sekolah.⁴⁹

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas, keberhasilan seorang manajer diukur kemampuannya menyelenggarakan fungsi-fungsi manajerial tersebut, adapun fungsi tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengerakan⁵⁰

Proses manajerial dapat diartikan juga dengan proses kepemimpinan dalam organisasi. Di dalamnya terdapat fungsi-fungsi manajemen, terutama adanya pemimpin dan yang dipimpin.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan terdapat beberapa unsur mendasar, yaitu :

1. Organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen
2. Manajer yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi
3. Aturan main dalam organisasi yang disebut anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
4. Tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya

⁴⁹ Mulyasa, *Standar ... op.cit.*, hlm. 103-104

⁵⁰ Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 32-33

5. Perencanaan yang di dalamnya mengandung berbagai program yang akan dilaksanakan
6. Pengarahan yang memberikan jalan pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi
7. Tekni-teknik dan mekanisme pelaksanaan kegiatan organisasi
8. Pengawasan terhadap suatu aktivitas organisasi agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan
9. Sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan perencanaan
10. Penempatan personalitas sesuai dengan keahlian atau profesionalitas pekerjaan masing-masing
11. Evaluasi terhadap suatu kegiatan yang telah dilakukan
12. Pertanggungjawaban akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan sesuai dengan tugas dan kewajiban personal organisasi.⁵¹

Memperhatikan beberapa pandangan di atas memberikan semangat dan harapan besar kepada kepala sekolah sebagai pimpinan formal, sebagai jabatan pimpinan yang tidak bisa diisi orang lain. Karena itu kepala sekolah dituntut memahami, mendalami tentang perannya yaitu “sebagai pejabat formal, sebagai pendidik (educator), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai pemimpin (leader), dan sebagai staf”.⁵²

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio bahwa Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memajemen sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.⁵³

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian

⁵¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hlm. 13-14

⁵² Kompri, *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2015, hlm. 21.

tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Menurut Pidarta seperti dikutip E. Mulyasa terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:⁵⁴

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- b. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- c. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Berdasarkan penjelasan tentang implementasi, manajemen, dan manajerial di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kompetensi manajerial merupakan kemampuan penerapan pengelolaan serangkaian kegiatan manajemen yang dilakukan dengan melalui serangkaian proses perencanaan, pelaksanaan (pengorganisasian dan pengarahan), dan pengawasan atau pengendalian.

2. Unsur-Unsur Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut sebagai berikut.

- a. Manusia (Man).

⁵⁴ E. Mulyasa, *Standar ... op.cit.*, hlm. 126

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

b. Material (Material).

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan

c. Mesin (Machine).

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

d. Metode (Method).

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

e. Uang (Money).

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

tersebut. ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

f. Pasar (Markets).

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemens penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi,jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utamadalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Olehkarena itu. market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya.baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.⁵⁵

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan.

Menurut Ambarita peranan kepala sekolah sebagai penggerak dalam segala kegiatan di sekolah mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan anggota lainnya disekolah. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan mencerminkan kemampuan

⁵⁵ Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen*, (Jakarta: Citra Pustaka,2013), hlm. 61.

kepala sekolah dalam mengelola segala bentuk tindakan bagi kepentingan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah membutuhkan kompetensi manajerial sebagai berikut.

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya
- 5) Mampu mengelola sarana dan perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolahprasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 10) Mampu mengelola ketata usahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah.
- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
- 12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran

siswa.

- 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.
- 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.⁵⁶

Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan atau skill tentang pengelolaan atas sumber-sumber daya yang meliputi sumber daya manusia dan non sumber daya manusia dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga secara efektif dan efisien. Sebagaimana yang sudah dijelaskan di depan, maka kompetensi manajerial kepala sekolah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola:

- a. staf dan guru dalam melaksanakan UNBK,
- b. sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk melaksanakan UNBK,
- c. peserta didik yang mengikuti UNBK tahun 2018.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

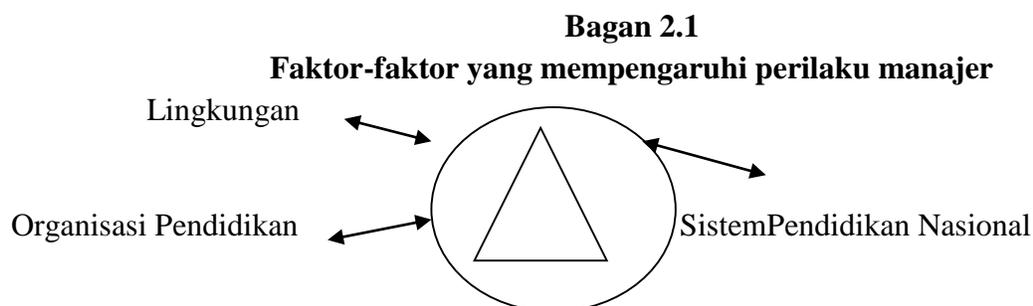
Kay (1977) mengemukakan bahwa : “ competency based education, an approach to instruction that aims to teach student the basic knowledge, skill, attitudes, and values essential to competence”. Kompetensi selalu dilandasi oleh rasionalitas yang dilakukan dengan penuh

⁵⁶ Kompri, *Manajemen ... op.cit.*, hlm. 41-48

kesadaran “mengapa” dan “bagaimana” perbuatan tersebut dilakukan. Kompetensi merupakan indikator yang menunjukkan kepada perbuatan yang bisa diamati, dan sebagai konsep yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai, serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh. Pembentukan kompetensi bersifat transaksional, bergantung pada kondisi-kondisi dan pihak-pihak yang terlibat secara aktual.⁵⁷

Terry menyatakan bahwa “faktor lingkungan berpengaruh terhadap fungsi-fungsi manajerial”. Faktor lingkungan dapat dibagi menjadi komponen intern dan komponen ekstern. Komponen intern mencakup kondisi-kondisi kerja pada umumnya yang dilakukan oleh unsur-unsur luar ke dalam sebuah unit kerja, sedangkan faktor ekstern dapat dibagi menjadi (1) sosial (2) pemerintahan (3) ekonomi (4) teknologi. Untuk mengatasi pengaruh lingkungan tersebut maka manajer yang sukses dapat menghindari kesalahan dengan membuat asumsi bahwa seluruh anggota kelompok kerja memiliki nilai-nilai yang mendekati nilai yang dipegang oleh manajer tersebut.⁵⁸

Secara filosofi, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem yang dianut. Ketiga, interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Interaksi ketiga faktor yang mempengaruhi perilaku manajer pendidikan digambarkan seperti berikut :



⁵⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2009), hlm. 96

⁵⁸ G.R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Alih Bahasa J.Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 25

Manusia sebagai manajer di mana pun berada tidak terlepas dari wadah untuk melakukan kegiatan atau yang disebut organisasi. Organisasi dapat berupa lembaga pendidikan, baik formal, non-formal, maupun informal. Organisasi tidak akan ada tanpa ada manusia. Manusia dalam berorganisasi tidak luput dari sistem yang dibuatnya sendiri. Sistem sangat diperlukan agar cara berfikir, berperasaan, bertindak setiap anggota organisasi tidak terkotak-kotak melainkan menyeluruh.⁵⁹

Setiap leader atau manajer pendidikan sekurang-kurangnya akan berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak-pihak, seperti dengan bawahannya, atasannya, spesialis, kelompok leader dan manajer, masyarakat, kelompok lain, asosiasi profesi, pemerintah, pelanggan, stockholder, supplier, organisasi-organisasi lain. Sementara itu kepala sekolah berinteraksi dengan wakilnya guru, staf tata usaha, dan siswa (intern organisasi sekolah), sedangkan dengan ekstern organisasi sekolah berinteraksi dengan kepala dinas pendidikan, pemerintah, orang tua/wali murid, alumni, pengusaha, masyarakat, kelompok kepala sekolah, organisasi profesi, dan lain-lain.

Berikut adalah faktor-faktor internal yang mempengaruhi perilaku kompetensi manajerial kepala sekolah adalah :

1. Motivasi

Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (need), keinginan (wish), dorongan (desire) atau implus. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi sangat penting bagi seorang manajer untuk meningkatkan kinerja (performance) karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungan.⁶⁰

⁵⁹ Husaini Usman,, op.cit. hlm. 13-14

⁶⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010) ,hlm.

2. Nilai

Pemimpin harus menerapkan nilai inti bersama yang telah disepakati. Contoh nilai inti adalah nilai mutu, nilai kejujuran, nilai keterbukaan, nilai kemandirian, dan lain-lain yang bersifat positif. Nilai-nilai yang dapat diterapkan menurut Blanchart (2007), yaitu :

- Etika-bekerja efektif,
- Hubungan mengembangkan rasa hormat,
- Sukses menjalankan organisasi dengan sebaik-baiknya dan menguntungkan,
- Pembelajaran selalu meningkatkan kualitas diri dan rasa ingin tahu.

3. Pendidikan dan Pengetahuan

Kepala sekolah yang memiliki pendidikan atau pengetahuan yang mumpuni akan mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan. Berikut standar kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah dalam permendiknas No 13 Tahun Tahun 2007. Dalam kualifikasi umum yaitu memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dan non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.

4. Pengalaman

Pengalaman kerja bagi seorang kepala sekolah sangatlah penting, dengan pengalaman tersebut setidaknya ia mampu belajar untuk memperbaiki kekurangan yang ada di manajemen sekolah tersebut, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah bahwa memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.

5. Minat

Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian, dengan subkompetensi adalah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, dengan indikator :

memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Bimo Walgito mengatakan bahwa minat merupakan suatu keadaan di mana seseorang mempunyai perhatian terhadap sesuatu dan disertai keinginan untuk mengetahui dan mempelajari maupun membuktikan lebih lanjut.⁶¹

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan

Lingkungan sangat berperan penting dalam perilaku manusia khususnya dalam lingkup sekolah. Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung (manusia dan lingkungan fisik). Semua keadaan lingkungan tersebut berperan dan memberikan kontribusi terhadap proses pendidikan, peningkatan kualitas pendidikan. Perhatian Top Manajemen (kepala sekolah) seharusnya berupaya untuk mengintegrasikan sumber-sumber pendidikan dan memanfaatkannya seoptimal mungkin, sehingga semua sumber tersebut memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Salah satu sumber yang dikelola adalah lingkungan masyarakat atau orang tua murid termasuk *stakeholders*.

2. Jaringan

Percepatan kemajuan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan dalam membangun jaringan atau kerjasama baik secara lokal maupun global. Diperlukan networking yang efektif yang dapat memainkan peranan dalam meningkatkan mutu dan intensitas komunikasi virtual sehingga terjadi berbagi (*sharring*) : masalah, pengalaman, informasi,

⁶¹ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1981), hlm. 37-38

sumber, kerja sama dalam bentuk apapun, dan sebagainya. Hal tersebut dapat dilihat pada kompetensi sosial dalam PPRI NO.19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah/Madrasah, yang diharapkan dimiliki oleh kepala sekolah yaitu pada indikator bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

3. Kemitraan

Dalam PPRI No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah/Madrasah, pelaksanaan rencana kerja pada poin ke sepuluh tentang peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah/madrasah, yang menjelaskan tentang pengelolaan kemitraan yang akan dilakukan oleh masing-masing jenjang pendidikan. Mendekatkan dunia pendidikan dengan dunia nyata dan kongkrit merupakan salah satu upaya yang sangat berarti. Dengan jalinan kerjasama dan kemitraan yang efektif kepada industri, institusi atau lembaga-lambaga iptek, budaya, ataupun lembaga ekonomi dan sebagainya, akan memperkaya dan memperluas sumber belajar. Di sinilah peran kepala sekolah dalam kemampuannya bersosialisasi menjalin kemitraan dengan berbagai lembaga-lembaga yang terkait dengan kemampuan kongkrit yang diharapkan ada pada peserta didik tersebut.

4. Peranan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan UNBK

Manajer adalah seseorang yang memiliki keahlian menjalankan tugas-tugas manajerial. Tugas manajerial mencakup fungsi organik dan fungsi substantif. Fungsi-fungsi organik manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi. Fungsi substantif manajemen berkaitan dengan pengelolaan personalia keuangan, sarana dan prasarana, kehumasan lembaganya, layanan khusus dan lain-

lain.⁶² Selanjutnya Syarif Hidayat dan Asroi menuturkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu sebagai pengelola semua sumber daya sekolah untuk dapat berjalan secara efektif dan efisien mencapai tujuan sekolah.⁶³

Sejalan dengan pendapat Suparno tentang pembagian tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer Wahdjosumidjo pun membagi peranan kepala sekolah sebagai seorang manajer sebagai berikut: :⁶⁴

1. Peranan hubungan antarpersonal

(a) figurehead, sebagai lambang kepala sekolah;

(b) Leadership (kepemimpinan), pemimpin menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat menghadirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan;

(c) Laison (pengaruh) menjadi penghubung antar kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan di luar lingkungan sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa;

2. Peranan informal

(a) Monitor, kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

(b) Disiminator; kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf dan orang tua murid.

⁶² Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2009), hlm.4.

⁶³ Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan Substansi dan Implementasi dalam Praktik Pendidikan di Indonesia*. (Tangerang : PT Pustaka Mandiri, 2013), hlm 55

⁶⁴ Wahdjosumijo, *Efektifitas Gaya Kepemimpinan*, Jakarta: Galia Indonesia, 2004), hlm. 90

- (c) Spokesmen; kepala sekolah menyebar informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu. Sebagai pengambil keputusan, sebagai :
- (a) Enterprenuer; selalu berusaha memperbaiki sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan surve untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
 - (b) Disturbance handler; (orang yang memperhatikan gangguan), harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
 - (c) A resour allocater; (orsng ysng menyedisksn degsls sumber), bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan
 - (d) A negotiator roles; harus mampu untuk mengedakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Dari pengertian peran kepala sekolah diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer berarti seseorang yang melakukan proses pengelolaan organisasi sekolah. Mengkoordinasikan serta mengendalikan kegiatan pendidikan di sekolah dalam upaya mencapai tujuan. Dalam melaksanakan kegiatan terdapat aktivitas yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Dalam pelaksanaan UNBK, kepala sekolah sebagai seorang manajer berperan sebagai penghubung antarpersonal dan peranan informalnya. Peranan kepala sekolah ini akan tercermin dalam setiap langkah implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK yaitu pada langkah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan UNBK. Kompetensi manejerial kepala sekolah yang akan diteliti yaitu pengelolaan kepala sekolah dalam

penggorganisasian staf dan guru, pengelolaan peserta didik, dan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK. Dari semua langkah pelaksanaan UNBK ini akan tergambar besarnya peran kepala sekolah baik perannya sebagai penghubung antarpersonal maupun peranan informalnya. Kepala sekolah harus mampu mengorganisir semua staf dan guru yang sudah ditunjuk sebagai tim pelaksana UNBK. Tanpa kemampuan pemimpin yang mengayomi dan mampu memotivasi bawahannya, mengingat dana pelaksanaan UNBK ini sangatlah minim, kendala yang begitu banyak, serta kerja dalam jangka waktu yang panjang sekitar 8-10 bulan (mulai dari simulasi UNBK sampai pelaksanaan UNBK). Selain itu, perubahan-perubahan sistem pelaksanaan UNBK, sering sekali terjadi perubahan dadakan. Ini semua membutuhkan kemampuan memperoleh informasi yang cepat. Kemampuan kepala sekolah sangat dibutuhkan di sini. Jika Kepala sekolah tidak melaksanakan perannya secara maksimal maka UNBK tidak akan terlaksana dengan baik dan sesuai dengan tujuan awal.

C. Konsep Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

1. Ujian Nasional (UN)

Bagi kalangan pelajar Ujian Nasional (UN) bukan suatu hal yang asing lagi, melainkan suatu kegiatan yang sangat ditakuti oleh beberapa siswa. UN menurut peraturan BSNP 0031/BSNP/III/2015 tentang Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah kegiatan pengukuran dan penilaian pencapaian standar kompetensi lulusan SMP/MTs, SMPLB, SMA/ MA/ SMAK/ SMTK, SMALB, SMK/ MAK secara nasional meliputi mata pelajaran tertentu. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2005 tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2005/2006 Pasal 1 Ujian Nasional (UN) adalah kegiatan pengukuran dan penilaian kompetensi peserta didik secara nasional untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Dengan

demikian, pada dasarnya UN merupakan suatu kegiatan yang digagas oleh pemerintah untuk bahan evaluasi, dan pengukuran bagi kemajuan pendidikan Indonesia.

2. Ujian Nasional Berbasis Komputer atau UN CBT

a. Pengertian Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) adalah salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan ujian nasional berbasis kertas. Adapun kelemahan dari ujian nasional berbasis kertas sebagai berikut.⁶⁵

“Ujian nasional berbasis kertas mempunyai kelemahan, diantaranya: bentuk soal yang digunakan pada saat ujian sulit untuk dibuat bervariasi; tampilan soal terbatas; hanya dua dimensi; diperlukan banyak kertas dan biaya penggandaan yang cukup besar; pengamanan kerahasiaan soal relatif sulit dan memerlukan biaya cukup besar; pengolahan hasil memerlukan waktu yang relatif lama.”

Pada intinya, pelaksanaan UNBK dilakukan guna menekan biaya pengeluaran terhadap pelaksanaan ujian nasional dalam segi pengaplikasiannya di lapangan. Dari proses pencetakan soal, penggandaan soal, pencetakan lembar jawab siswa dan proses pendistribusian soal yang membutuhkan biaya yang relatif tidak sedikit. Maka dari itu salah satu alternatif pemecahan masalahnya adalah dengan menggunakan atau memanfaatkan teknologi komputer dan informasi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Bentuk pemanfaatan teknologi komputer dan informasi ini adalah dengan menerapkan bentuk Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). UNBK disebut juga *Computer Based Test (CBT)*, yaitu sistem pelaksanaan ujian nasional dengan menggunakan komputer sebagai media ujiannya. Dalam pelaksanaannya, UNBK berbeda dengan sistem ujian nasional berbasis kertas atau *Paper Based Test (PBT)* yang selama ini sudah berjalan. Penyelenggaraan UNBK pertama kali dilaksanakan pada tahun 2014 secara online dan terbatas di SMP Indonesia Singapura dan SMP Indonesia Kuala Lumpur (SIKL).

⁶⁵ Peraturan Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor 0034/P/BSNP/XII/2015 tentang *Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan Ujian nasional Tahun Pelajaran 2015/2016*. hlm. 5

b. Tujuan Ujian Nasional Berbasis Komputer atau UN CBT

Menurut UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2013, secara umum adanya Ujian Nasional (UN) bertujuan untuk menilai pencapaian standar kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam rangka pencapaian standar nasional pendidikan. Ujian nasional sebagai salah satu alat evaluasi belajar siswa yang digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian kompetensi siswa yang ditinjau dari beberapa mata pelajaran yang telah ditetapkan dalam proses pembelajaran. Anies R. Baswedan memaparkan dalam konferensi pers tanggal 23 Januari 2015 di Jakarta (Kemdikbud, 2015) bahwa UNBK bermanfaat untuk:

- a. Meningkatkan mutu, fleksibilitas dan kehandalan ujian nasional.
- b. Memperlancar proses pengadaan ujian nasional.
- c. Hasil yang lebih cepat dan detail kepada siswa, orangtua dan sekolah.

Penyelenggaraan UN berbasis komputer atau UN *CBT* mengacu pada kebijakan perubahan ujian nasional tahun pelajaran 2014/2015 yang ditetapkan oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Anies R. Baswedan dalam Konferensi Pers di Jakarta tanggal 23 Januari 2015. Konferensi pers tersebut menghasilkan perubahan peraturan yang merubah PP Nomor 19 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, pengesahan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kriteria Kelulusan Peserta Didik dari Satuan Pendidikan dan Penyelenggaraan Ujian Sekolah/Madrasah/Pendidikan Kesetaraan dan Ujian Nasional serta Peraturan Badan Standar Nasional Nomor 0031/P/BNSP/III/2015 tentang Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2014/2015.

Adapun perubahan PP Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan berisi mengenai penghapusan point c yaitu ujian nasional tidak lagi menjadi penentuan kelulusan peserta

didik dari program dan/atau satuan pendidikan. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut: Berdasarkan PP Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk:

- a. pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan;
- b. dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya;
- c. penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan. (dihapus)
- d. pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁶⁶

Selain itu juga terdapat perubahan ujian nasional terkait penyelenggaraannya. Muncul adanya pengenalan UNBK pada tahun 2015 yang didasari oleh adanya Peraturan Badan Standar Nasional Nomor 0031/P/BNSP/III/2015 tentang Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2014/2015. Jadi, penyelenggaraan ujian nasional pada tahun pelajaran 2014/2015 dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan ujian *Paper Based Test (PBT)* dan ujian *Computer Based Test (CBT)*.

c. Kebijakan Penggunaan Computer Based Test

Kebijakan merupakan suatu keadaan atau pendirian yang dikembangkan untuk merespon masalah atau konflik dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan bisa menyentuh semua aspek kehidupan, seperti budaya, politik, ekonomi, dan pendidikan. Maka, dalam pembuatan kebijakan, biasanya memperhitungkan semua aspek tersebut agar sinkron antara yang satu dengan yang lain serta tidak menimbulkan kontradiksi yang berlebihan. Untuk kebijakan dalam pendidikan ditetapkan oleh pemerintah. Untuk mengatur pengelolaan sekolah, baik dalam kurikulum, pedagogik, penilaian, kondisi guru, maupun sarana prasaranya.⁶⁷

⁶⁶ PP Nomor 13 Tahun 2015 Tentang *Standar Nasional Hasil ujian nasional*

⁶⁷ Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: PT remaja Rosdakarya, 2013), hlm 132-133

Kebijakan dalam pendidikan dibuat untuk mendorong peningkatan kualitas pembelajaran di semua jenjang dan jenis pendidikan. Keterkaitan antara jenjang dan jenis pendidikan inilah yang membuat posisi kebijakan pendidikan sangat dibutuhkan untuk menganalisis perkembangan dari setiap warga sekolah. Perkembangan yang dianalisis tidak hanya berkisar pada kualitas pembelajaran, namun juga pada kompetensi dan kreativitasnya. Oleh karena itu, seringkali di Indonesia menerapkan kebijakan-kebijakan di bidang pendidikan, baik dari lingkup sekolah, wilayah, maupun secara nasional.

Sebagaimana diketahui, belum lama ini pendidikan Indonesia telah membuat inovasi baru khususnya dalam sistem evaluasi pembelajaran, yaitu dengan diterapkannya penggunaan computer based test pada ujian nasional yang biasanya menggunakan kertas dan pensil dalam pelaksanaannya kini berubah menggunakan komputer. Sebuah hal yang mungkin saja baru lagi beberapa guru dan siswa, meskipun pada kesehariannya mereka sudah sering menggunakan komputer dalam pembelajaran maupun hanya sekedar untuk games. Meskipun demikian, hal ini menjadi sebuah ajang perlombaan bagi beberapa sekolah bonavit untuk meningkatkan kualitas sistem evaluasi pembelajarannya dan mutu sekolah.

Computer Based Test (CBT) merupakan sistem evaluasi dengan berbantuan komputer yang bertujuan untuk membantu guru dalam pelaksanaan evaluasi, baik itu dari segi penskoran, pelaksanaan tes, maupun efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Tidak hanya memberikan kemudahan dalam pelaksanaannya saja, namun juga bisa memberi dampak yang baik bagi guru. Karena dengan adanya CBT ini, guru bisa memiliki bank soal yang rapi.

Secara umum, kebijakan penggunaan *CBT* dalam evaluasi pembelajaran dapat dilakukan secara *online*, *semi online*, ataupun *offline*. Di Indonesia, untuk penyelenggaraan UNBK saat ini

menggunakan semi-online yaitu soal dikirim dari server pusat secara online melalui jaringan (*sinkronisasi*) ke server lokal (sekolah), kemudian ujian siswa dilayani oleh *server* lokal (sekolah) secara *offline*. Selanjutnya hasil ujian dikirim kembali dari server lokal(sekolah) ke server pusat secara *online (upload)*.⁶⁸ Dengan demikian pelaksanaan ujian dapat terkondisikan dengan baik dan hasil bisa langsung diketahui oleh pihak pusat di akhir ujian setiap harinya. Dengan sistem seperti ini, setiap sekolah harus menguasai dengan benar prosedur di atas agar pelaksanaan *CBT* di sekolah masing-masing dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diinginkan.

⁶⁸ Eldarani dan Novrianti, "Pengembangan Computer Based Testing (CBT) dalam mata kuliah Keahlian dan Keilmuan pada Program Studi Teknologi Pendidikan." *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang*, No. 2, Vol.XV, November 2015, hlm 109.