

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Subyek Penelitian

Gambaran umum lokasi penelitian diuraikan secara singkat tentang profil SMA Negeri 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, SMAN 1 Banyuasin 1 yang terdiri dari sejarah singkat, kepemimpinan kepala sekolah, keadaan peserta didik, prestasi sekolah, keadaan tenaga pendidikan dan kependidikan, keadaan sarana prasarana, kurikulum sekolah.

1. SMANegeri 1 Talang Kelapa

SMA Negeri 1 Talang Kelapa didirikan bangunannya di atas tanah seluas 1.5682 M, dengan no. sertifikat hak milik 04.14.03. tanggal 12 Oktober 2007. Gedung sekolah ini diresmikan Menteri Kehutanan Republik Indonesia, Ir. Hasjrul Harahap pada tanggal 26 Maret 1991 dengan nama sekolah SMAN 1 Talang Kelapa Kabupaten Musi Banyuasin. Status kepemilikan gedung kepemiliki pemerintah pusat dengan SK operasional 0283/0/1991. Sekolah ini mulai melaksanakan proses belajar mengajarnya untuk tahun ajaran 1990-1991.

SMA Negeri 1 Talang Kelapa adalah salah satu sekolah yang dianggap terbaik untuk di Kabupaten Banyuasin. Hal ini, disebabkan SMAN 1 Talang Kelapa selalu ditunjuk untuk menjadi pilot proyek setiap ada perubahan kurikulum termasuk Kurikulum 2013. SMA tertua dengan sekolah akreditasi A, sekolah model, sekolah Adiwiyata tingkat kabupaten, dan dipercaya sebagai sekolah pelaksana UNBK pertama tahun 2016,

Visi Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa adalah mewujudkan SMAN 1 Talang Kelapa sebagai warga yang beriman, bertaqwa, berbudaya, peduli lingkungan, serta menguasai ilmu pengetahuan dan berteknologi.

Misi Sekolahnya adalah

1. Melaksanakan pengalaman terhadap ajaran agama dan budaya bangsa dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi sumber kearifan dalam berbuat dan bertindak.
2. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal
3. Meningkatkan dan mengembangkan kegiatan pengembangan diri peserta didik sehingga potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan
4. Mengikuti dan menyelenggarakan kegiatan perlombaan (sains dan Prestasi) secara rutin dan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan atau lainnya.
5. Menerapkan disiplin tinggi dalam segala kegiatan dengan menjadikan tenaga pendidik atau kependidikan sebagai panutan.

Tujuan Sekolah adalah

1. Membekali peserta didik dengan iman dan taqwa agar menjadi manusia yang berkepribadian, berkualitas, dan berakhlak mulia.
2. Melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, efektif, dan menyenangkan.
3. Mengembangkan kompetensi peserta didik dengan ilmu pengetahuan, keterampilan, teknologi, informatika dan komunikasi.
4. Mengembangkan dan meningkatkan kreatifitas peserta didik dalam bidang seni, olahraga dan keilmuan.
5. Meningkatkan mutu lulusan agar dapat bersaing melanjutkan pendidikan di PTN baik melalui jalur SNMPTN maupun SBMPTN dan kesempatan dalam dunia kerja.
6. Meningkatkan kebersihan diri, sekolah dan lingkungan sekitar.

Kepemimpinan kepala sekolah sejak berdirinya tahun 1990 sampai sekarang berjumlah 8 orang dengan masa jabatan rata-rata 4-5 tahun. Drs. Hasan Basri, merupakan kepala sekolah yang terlama yaitu 5 tahun. Drs. Hasan Basri merupakan kepala sekolah yang dinilai cukup mengangkat prestasi sekolah terutama di bidang non-akademik yaitu bidang olahraga terutama voli dan sepakbola sampai ke tingkat nasional. Masa beliau ini juga SMAN 1 Talang Kelapa mulai terpilih untuk menjadi sekolah pilot proyek kurikulum yaitu kurikulum 2004 dan 2006. Selain itu SMAN 1 Talang Kelapa juga tahun 2005 ditunjuk juga sebagai sekolah berbasis IMTAQ.

Pada Tahun 2013, SMAN 1 Talang Kelapa ditunjuk sebagai sekolah induk Kurikulum 2013 untuk periode tahun 2013-2014 dan 2014-2015. Pada Tahun 2015, sekolah ini juga mendapat prestasi sebagai sekolah adiwiyata tingkat kabupaten. Tidak hanya prestasi sekolah, guru dan siswa pun banyak mendapatkan prestasi akademik dan non-akademik. Siswa berprestasi, guru berprestasi, voli dan sepak bola tingkat kabupaten dan provinsi.

Pada tahun 2015, SMAN 1 Talang Kelapa dimintak untuk melaksanakan UNBK. Hal ini dikarena sebageian besar syarat untuk melaksanakan UNBK terpenuhi, yaitu sekolah akreditasi A, sekolah model, sudah melaksanakan kurikulum 2013, tersedianya jaringan internet, dan lebih dari 50 % peserta didik kelas 12 sudah memiliki laptop. Dengan penuh keyakinan walaupun merasa begitu banyak kekurangan Kepala Sekolah, M. Yani, S.Pd., M.Si. menyanggupi tawaran tersebut. Sehingga Ujian Nasional tahun 2016 untuk pertama kalinya bersama tiga sekolah yang ditunjuk dan sanggup melaksanakan UNBK walaupun sarana dan prasarana UNBK sangat kurang.

Penerimaan siswa baru menggunakan jalur PMPA akademik dan non-akademik dan jalur regular atau tes. Jumlah siswa tahun 2018 sebanyak 804 orang dengan jumlah 24 rumbel yang terdiri dari Kelas X jurusan IPA 4 rumbel dengan siswa 142 orang dan IPS 4 rumbel dengan siswa 124 orang. Kelas XI ada 8 rumbel, empat rumbel jurusan IPA dengan jumlah siswa 142 orang,

jurusan IPS empat rumbel dengan siswa 129 orang. Kelas XII berjumlah delapan rumbel, jurusan IPA empat rumbel dengan siswa 126 orang, dan IPS empat rumbel dengan siswa 120 orang. Keseluruh jumlah siswa tahun ini adala 804 orang.¹ Jumlah Peserta UNBK pada tahun 2018 sejumlah 246 orang. Jurusan IPA sebanyak 126 orang, jurusan IPS sebanyak 120 orang.² Guru Tetap berjumlah 20 orang, sedangkan guru tidak tetap berjumlah 19 orang. Semua tenaga kependidikan adalah tendik tidak tetap berjumlah 10 orang.³

2. SMAN 2 Plus Banyuasin 3

SMA Negeri Plus 2 Banyuasin 3 didirikan bangunannya di atas tanah seluas 40.000 M2. SMA ini didirikan berdasarkan SK Bupati Banyuasin pada 23 Januari 2004. Sekolah ini berdiri dengan status sebagai sekolah unggul milik pemerintah daerah Kabupaten Banyuasin dengan nama SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3. Drs. Amirunas, PLT kepala sekolah, berusaha membangun sekolah ini. Dengan keadaan pada tahun pertama menerima siswa sebanyak 90 orang yang terbagi dalam 3 kelas. Dalam perjalanannya PLT kepala SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 diganti oleh Kepala Sekolah Defenitif, Drs. Sofran Nurozi, S.Pd., M.M. sampai dengan tahun 2011. Selanjutnya digantikan oleh Sulaiman, S.Pd. sampai dengan tahun 2015. Semenjak tahun 2015 sampai sekarang dipimpin oleh Rukanto, S.Pd.

.Sekolah ini menerima siswa inap. Bahkan untuk tahun pertama siswa diwajibkan untuk menginap. Untuk tahun berikutnya bagi siswa yang berasal dari kota Pangkalan Balai dan sekitarnya dapat pulang ke rumah, Siswa yang berasal dari daerah lain tetap inap di asrama sekolah. Pengadaan asrama sekolah mendapat bantuan dari perusahaan minyak terbesar di Sumsel yaitu BPMIGAS- ConocoPhilip (Gresik) Ltd.

¹ Dokumen 1 SMAN 1 Talang Kelapa Tahun 2017-2018

² Laporan UNBK tahun 2018

³ Dokumen 1 SMAN 1 Talang kelapa Tahun 2017-2018

Prestasi siswa sangat membanggakan. Setiap tahun, hampir 75 -100 % siswa masuk ke perguruan tinggi negeri di Sumsel maupun di luar Sumatera. Prestasi lain seperti olimpiade siswa dan guru, bahkan prestasi yang sangat membanggakan adalah dari cabang karya ilmiah remaja. Hampir setiap tahun SMA ini selalu menjuarai lomba Karya Ilmiah remaja tingkat nasional, bahkan tahun 2019 ini mewakili Indonesia ke tingkat Asia. Selain guru dan siswa, sekolahnya pun mencatat begitu banyak prestasi. Sekolah Adiwiyata tingkat kabupaten tahun 2015 – 2017. Tahun 2018 menjadi sekolah adiwiyata tingkat provinsi. Menjadi Sekolah Pilot Proyek Kurikulum 2013, Sekolah Model, Sekolah Rujukan, memiliki laboratorium komputer, jaringan internet tersedia dan 75 % peserta didik memiliki laptop sendiri. Hal ini lah yang membuat sekolah ini ditunjuk untuk melaksanakan UNBK pertama kali di Kabupaten Banyuasin pada tahun 2016.

Visi Sekolah SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini adalah terwujudnya sekolah yang religius, berbudi pekerti luhur, berdaya saing nasional dan berwawasan lingkungan.

Misi sekolahnya adalah :

1. Menerapkan disiplin dalam segala kegiatan dengan menjadikan tenaga pendidik dan pengelola satuan pendidikan sebagai panutan.
2. Membudayakan sopan santun dalam hubungan antarwarga sekolah sehingga timbul keakraban dan kekeluargaan yang harmonis.
3. Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama yang dianut dan juga budaya bangsa budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
4. Mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran secara efektif dan mencegah kekosongan jam pelajaran sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

5. Menerapkan pelaksanaan evaluasi proses dan hasil belajar secara konsisten, transparan, dan berkesinambungan.
6. Mengoptimalkan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.
7. Memotivasi dan membantu peserta didik untuk mengenal dan mengembangkan potensi dirinya melalui program BP/BK.
8. Mengoptimalkan pembinaan dalam pembuatan karya tulis atau karya ilmiah.
9. Memotivasi dan membantu peserta didik untuk mengenali potensi dirinya dengan memberikan wadah dalam kegiatan ekstrakurikuler, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal.
10. Mengoptimalkan pembinaan terhadap kelompok gemar mata pelajaran dan teknologi informasi komputer.
11. Menerapkan penggunaan bahasa Inggris dalam komunikasi antarwarga sekolah secara intensif guna menghadapi persaingan dalam era globalisasi.
12. Mengoptimalkan pelaksanaan 9 K dengan memberdayakan potensi yang ada di lingkungan sekolah.
13. Menumbuhkembangkan rasa kepedulian sosial.
14. Memberdayakan seluruh potensi yang ada di lingkungan sekolah untuk mewujudkan keunggulan.
15. Menerapkan manajemen mutu dengan melibatkan seluruh warga sekolah.
16. Mengoptimalkan penampilan fisik sarana dan prasarana serta warga sekolah secara prima dan tangguh.

Tujuan sekolah adalah

1. Siswa memiliki kompetensi penguasaan konsep untuk seluruh mata pelajaran secara komprehensif dan benar sehingga mampu berkompetisi ditingkat nasional dan mampu berkompetisi di tingkat internasional
2. Siswa mampu menggunakan Bahasa Inggris sebagai alat komunikasi untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih luas
3. Siswa mampu membangun kebiasaan yang aktif untuk mencari informasi menggunakan teknologi informasi.
4. Sekolah memiliki sarana dan prasarana penunjang PBM yang lengkap.
5. Sekolah memiliki guru dan tenaga pendukung yang handal untuk mendukung seluruh manajemen sekolah.
6. Sekolah memiliki hubungan kemitraan yang baik dengan seluruh warga sekolah, *stake holders* dan instansi serta institusi pendukung pendidikan lainnya.

Penerimaan siswa baru menggunakan jalur PMPA akademik dan non-akademik dan jalur regular atau tes. Jumlah siswa tahun 2018 sebanyak 435 orang dengan jumlah rombel 15 yang terdiri dari Kelas X jurusan IPA 3 rombel dan IPS 2 rombel. Jumlah Peserta UNBK pada tahun 2018 sejumlah 137 orang. Jurusan IPA sebanyak 65 orang, jurusan IPS sebanyak 72 orang. Guru Tetap berjumlah 20 orang, sedangkan guru tidak tetap berjumlah 19 orang. Semua tenaga kependidikan adalah tendik tidak tetap berjumlah 10 orang.

3. SMAN 1 Banyuasin 1

SMA Negeri 1 Banyuasin yang lebih dikenal SMAN 1 Mariana ini didirikan di atas tanah seluas 1.500 m², dengan status tanah hibah. Sekolah ini didirikan tahun 1991 dan tahun beroperasinya 1992 dengan nama SMAN 3 Banyuasin 1 MUBA dengan SK Pendirian sekolah No 0216/0/1992 Tanggal 5 Mei 1992. Pada tahun 1997 tepat tanggalnya tanggal & Maret 1997

berganti nama menjadi SMA Negeri 1 Banyuasin 1 berdasarkan SK Perubahan Nama Sekolah No. 035/0/1997 Tanggal 7 Maret 1997. Status kepemilikan gedung kepemilki pemerintah pusat. Sekolah ini mulai melaksanakan proses belajar mengajarnya untuk tahun ajaran 1992-1993.

Sekolah ini beralamat di Jalan Sepakat 96 Kelurahan Mariana Ilir Kecamatan Banyuasin 1 Kabupaten Banyuasin. Tahun 2013 menjadi sekolah model kurikulum 2013, 16 Oktober 2015 sekolah menjadi sekolah yang akreditasi A, tahun 2016 melaksanakan UNBK pertama kali, dan pada tahun 2018 sebagai sekolah adiwiyata tingkat provinsi.

Visi Sekolahnya adalah Unggul dalam prestasi, berakhlaqul karimah, berkarakter kebangsaan serta berwawasan lingkungan. Misi sekolah adalah Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, bagi siswa sesuai potensi masing-masing:

1. pembentukan akhlak yang baik
2. melaksanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
3. menghasilkkn lulusan yang mampu berkompetensi secara lokal maupun global
4. mengembangkan kompetensi peserta didik dalam bidang ilmu pengetahuan. Teknologi dan informasi
5. meningkatkan prestasi ekstrakurikuler
6. menumbuhkan minat baca melalui Geraka Literasi Sekolah (GLS)
7. memberi bekal pengetahuan dan keterampilan yang berwawasan lingkungan

Tujuan Sekolahnya adalah

1. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, keterampilan serat cinta terhadap diri sendiri dan warga sekolah
3. Meningkatkan motivasi peserta didik untuk mampu berkompetensi secara lokal maupun global

4. Meningkatkan pembelajaran yang aktif inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan
5. Meningkatkan perilaku warga sekolah yang disiplin, jujur, dan bertanggung jawab
6. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat
7. Meningkatkan dan menumbuhkan rasa cinta terhadap lingkungan hidup di sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah sejak berdirinya tahun 1991 sampai sekarang berjumlah 8 orang dengan masa jabatan kepala sekolah antara pejabat yang satu dengan yang lainnya atau yang berikutnya tidak sama. Di bawah kepemimpinan Dra. Dainawati sekolah ini berhasil menjadi sekolah model kurikulum 2013, dan sekolah rujukan. Semasa kepemimpinan beliau ini juga SMAN 1 Banyuasin 1 menerima tawaran untuk melaksanakan UNBK karena hampir semua syarat untuk melaksanakan UNBK terpenuhi. Walaupun komputer untuk UNBK tidak memiliki. Tetapi sebagian besar peserta didik memiliki laptop.

Peserta didik yang diterima di SMA Negeri 1 Banyuasin 1 rata-rata berasal dari SMP dan MTs yang ada di Kecamatan Banyuasin 1. Penerimaan siswa baru menggunakan jalur PMPA akademik dan non-akademik dan jalur regular atau tes. Jumlah siswa sebanyak 789 orang dengan jumlah rombel 23. Peserta UNBK tahun 2018 sebanyak 234 orang. 121 orang jurusan IPA dan 113 orang jurusan IPS. SMAN 1 Banyuasin 1 memiliki 30 orang guru tetap dan 21 orang guru tidak tetap. Tendik tetap berjumlah 2 orang dan tendik yang tidak tetap berjumlah 11 orang.

B. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Bagian ini menguraikan tentang hasil penelitian Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan UNBK di tahun 2018 di tiga sekolah pilot UNBK Kabupaten Banyuasin, yaitu SMA Negeri 1 Talang Kelapa, SMA Negeri 1 Banyuasin 1, dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3. Temuan-temuan data penelitian sesuai dengan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan utama maupun

informan pendukung tentang gambaran mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*evaluation*) dalam pelaksanaan UNBK.

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang diteliti hanya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola:

1. pengorganisasian guru dan staf dalam pelaksanaan UNBK ini meliputi :

- 1) kemampuan mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf,
- 2) kemampuan mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.
- 3) Kemampuan berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.
- 4) Kemampuan membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
- 5) Kemampuan melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- 6) kemampuan melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
- 7) Kemampuan memimpin rapat dengan guru-guru staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
- 8) Kemampuan melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
- 9) Kemampuan menerapkan manajemen konflik.

2. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelolah kesiswaan, terutama dalam rangka pengembangan kapasitas siswa dalam pelaksanaan UNBK ini meliputi :
 - 1) kemampuan menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.
 - 2) Kemampuan menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
 - 3) Kemampuan mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.
3. Kemampuan mengelola sarana dan perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - 1) Kemampuan merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.
 - 2) Kemampuan mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - 3) Kemampuan mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif⁴

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan UNBK

1.1 SMAN 1 Talang Kelapa

Dalam perencanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer ini langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu penyusunan program UNBK. Di dalam program tersebut terdapat kegiatan sosialisasi UNBK, pembentukan kepanitiaan UNBK, pembentukakan tim peningkatan semangat belajar peserta didik, dan langkah-langkah dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK. Dalam penyusunan program UNBK ini akan menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan pengorganisasian guru dan staf, pengelolaan peserta didik dan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK. Berikut akan dijelaskan isi program kegiatan yang disusun untuk pelaksanaan

⁴ Kompri, *Manajemen ...* op.cit., hlm. 42-45

UNBK tersebut berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

SMAN 1 Talang Kelapa merupakan salah satu sekolah yang ditunjuk sebagai pilot pelaksanaan UNBK di Kabupaten Banyuasin. Hal ini tidak gampang bagi sekolah untuk memutuskan melaksanakan UNBK dengan kondisi sekolah yang begitu banyak kekurangan bahkan bisa dikatakan tanpa memiliki sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini dikemukakan oleh kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti berikut,

M. Yani, S.Pd., M.Si., Kepala SMAN 1 Talang Kelapa dalam wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa

Saya menerima tawaran untuk melaksanakan UNBK pertama kali di tahun 2015 benar-benar sebuah keputusan yang mengandalkan keberanian. SMA kita ini sama sekali belum memiliki sarana yang dapat dipergunakan untuk UNBK. Kita memang memiliki laboratorium computer dan jaringan internet. Tetapi computer dan internet yang ada di sekolah kita ini tidak memenuhi syarat untuk dipergunakan UNBK. Di sana, Kita disarankan untuk melaksanakannya. Jika kita bersedia pemerintah akan berusaha untuk memberi bantuan pengadaan computer. Akhirnya, walau tanpa ada fasilitas apapun untuk UNBK kita terima tawaran itu.⁵

Dari pernyataan kepala SMAN 1 Talang Kelapa tadi dalam mengambil keputusan menerima tawaran untuk melaksanakan UNBK di tahun ajaran 2016 itu menunjukkan Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa merupakan kepala sekolah yang berani mengambil keputusan dengan segala risiko. Hal ini sesuai dengan pernyataan Siagian bahwa kepala sekolah sebagai manajer selaku perencana mutlak perlu memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dengan berbagai risiko.⁶

Selanjutnya Pak Yani mengungkapkan bahwa setelah keputusan menerima tawaran itu diungkapkan, bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum mulai merencanakan apa

⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 24 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

⁶ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 37

langkah yang harus dilakukan untuk pengadaan sarana dan prasarana UNBK yang tidak ada ini. Akhirnya, dari rembuk mereka berdua, kepala sekolah menghubungi tenaga teknisi komputer di sekolah. Mengemukakan keputusan sekolah bahwa Ujian Nasional tahun 2016 ini, SMAN 1 Talang Kelapa akan melaksanakan UNBK. Teknisi sekolah menyatakan siap untuk menjadi tenaga utama dalam persiapan UNBK nanti. Ini semua dilakukan saat kepala sekolah dan Wakil Kepala Sekolah Kurikulum berada di Jakarta dalam rangka pelatihan sekolah persiapan pelaksanaan UNBK di bulan September 2015.⁷

Sekembali dari Jakarta, Kepala Sekolah langsung mengadakan rakor kecil dengan para wakil kepala sekolah, kepala TAS, bendahara sekolah, dan kepala laboratorium komputer, dan teknisi komputer sekolah. Dari rakor ini, diambil keputusan bahwa perlu pembentukan kepanitiaan UNBK dengan segera dan mengadakan pertemuan dengan orang tua dan komite untuk mensosialisasikan UNBK ke mereka dan mensosialisasikan dengan siswa. Selain itu perlu perencanaan yang matang untuk pengadaan dan pelaksanaan UNBK nanti. Maka tanpa membuang waktu kepala sekolah meminta kepada wakil kurikulum untuk segera membuat perencanaan atau langkah yang akan dilaksanakan untuk UNBK ini.⁸

Dalam menyusun program Ujian Nasional Berbasis Komputer ini, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala sekolah harus dibantu oleh semua wakil dan stafnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil kepala sekolah bidang kurikulum bahwa dalam mempersiapkan pelaksana UNBK ini terlebih dahulu kepala sekolah mengadakan rapat kecil yang terdiri dari staf sekolah yaitu para wakil kepala sekolah, kepala laboratorium komputer, kepala TAS, dan bendahara sekolah. Dalam rapat kecil inilah, kepala sekolah meminta pendapat semua tenaga pembantunya bagaimana langkah yang akan diambil dalam mempersiapkan UNBK ini. Dari rapat

⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 24 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

⁸ Wawancara dengan kepala sekolah, tanggal 24 Januari 2019, di ruang kepala sekolah

kecil itu didapatlah beberapa langkah yang akan dilakukan untuk mempersiapkan pelaksanaan UNBK ini, yaitu menyusun program pelaksanaan UNBK. Di dalam program tersebut terdapat kegiatan sosialisasi UNBK, pembentukan kepanitiaan UNBK, pembentukakan tim peningkatan semangat belajar peserta didik, dan langkah-langkah dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK. Setelah rapat kecil ini, maka kepala sekolah minta untuk segera melaksanakan semua keputusan tentang persiapan UNBK.⁹

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum segera menyusun program yang akan dilaksanakan dalam rangkah mempersiapkan UNBK ini. Waka kurikulum segera membuat perencanaan untuk melaksanakan sosialisasi UNBK ini terutama kepada orang tua murid, guru, dan peserta didik. Pelaksana sosialisasi ini diketuai langsung oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh semua wakil kepala sekolah. Maka, Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas segera membuat dan menyebarkan undangan untuk wali murid dan pengurus komite.¹⁰

Rapat komite terlaksana. Di dalam rapat ini, kepala sekolah menjelaskan masalah SMAN 1 Talang Kelapa ditunjuk dan disarankan untuk melaksanakan UNBK. Sekolah in ditunjuk tidak asal tunjuk. Hal ini, dikarenakan kriteria yang ditentukan oleh pemerintah terpenuhi di SMAN 1 Talang Kelapa. Misalnya, SMAN 1 Talang Kelapa adalah sekolah model Kurikulum 2013, sekolah sudah akreditasi A, jaringan internet lancar, sudah memiliki laboratorium komputer, memiliki tenaga ahli komputer, dan masyarakat sekitar yang mendukung semua kegiatan untuk kemajuan sekolah. Dari semua kelebihan yang dimiliki itu, ada satu syarat utama yang tidak terpenuhi yaitu sekolah tidak memiliki komputer yang emenuhi syarat untuk UNBK. Untuk itu, dukungan dari orang tua ini sangat dibutuhkan untuk pengadaan ini.¹¹

⁹ Wawancara dengan Pak Abror, Waka Kurikulum tgl 24 Januari 2019 di ruang Guru SMAN 1 Talang Kelapa.

¹⁰ Wawancara dengan kepala sekolah, tanggal 24 Januari 2019, di ruang kepala sekolah

¹¹ Wawancara dengan kepala sekolah, tanggal 24 Januari 2019, di ruang kepala sekolah

Dalam rapat komite itu pada dasarnya orang tua peserta didik mendukung dengan melaksanakan UNBK, tetapi ada hal yang mengkhawatirkan mereka dengan UNBK ini, sebagai mana yang dikemukakan oleh Pak Abror, Waka Kurikulum berikut,

Orang tua murid ada yang mengkhawatirkan jika melaksanakan UNBK adalah masalah nilai UN peserta didik. Mereka takut nilai UN kecil. Karena jika nilai UN kecil anak mereka tidak dapat mengikuti tes polisi, tentara dan sekolah kedinasan lainnya. Tetapi, kepala sekolah dapat meyakinkan mereka dengan mengemukakan akan ada kesempatan remedial bagi peserta UN yang nilainya dibawah KKM. Selain itu, kepala sekolah meyakinkan, insyaallah dalam tes-tes tersebut jika kita melaksanakan UNBK akan nada pertimbangan lain. Penjelasan Kepala Sekolah didukung oleh pengawas sekolah dan ketua komite, sehingga orang tua dan wali murid menerima pelaksanaan UNBK di SMAN 1 Talang Kelapa.¹²

Mengenai pengadaan ketidakadaan sarana UNBK kepala sekolah menjelaskan dalam rapat komite tersebut seperti berikut,

Dalam rapat itu saya kemukakan bahwa pemerintah akan memberi bantuan berupa komputer dan lain-lain jika kita bersedia melaksanakan UNBK. Jadi sayang jika kesempatan untuk kebaikan sekolah ditolak. Hanya saja ada kemungkinan bantuan yang diberi pemerintah tidak mencukupi maka sekolah harus berusaha mencari jalan keluar untuk mengatasi itu semua. Dalam rapat ini juga saya sudah mengemukakan usaha sekolah untuk mengadakan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan atau pemerintah yang dapat membantu pengadaan sarana UNBK ini.¹³

Penjelasan senada dengan kepala sekolah juga dijelaskan oleh teknisi komputer dan kepala laboratorium komputer. Sampai pada akhirnya, sekolah mendapat kepastian dari Palkomtek yang bersedia membantu meminjamkan komputer untuk mengatasi kekurangan komputer yang sudah dimiliki sekolah.¹⁴

¹² Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

¹³ Wawancara dengan kepala sekolah, tanggal 24 Januari 2019, di ruang kepala sekolah

¹⁴ Wawancara dengan Roni, Teknisi UNBK SMAN 1 Talang Kelapa pada tanggal 22 Februari 2019 di ruang lab komputer

Sosialisasi dengan guru dilakukan lewat rapat sekolah, sedangkan sosialisasi dengan peserta didik dilaksanakan setiap upacara bendera dan saat proses belajar mengajar berlangsung yang dilakukan oleh guru mata pelajaran kelas XII juga oleh guru bimbingan penyuluhan.¹⁵

Peserta didik sebagai peserta Ujian Nasional Berbasis Komputer butuh pengajaran, bimbingan, pembinaan dan pengarahan yang berkesinambungan agar dalam mengikuti ujian tersebut tidak mendapat kendala yang berarti dan pada akhirnya akan mendapatkan hasil berupa nilai sesuai dengan target yang ditetapkan sekolah maupun pemerintah daerah dan pusat.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan menerapkan program khusus dalam menghadapi ujian nasional. Setiap sekolah memiliki program yang berbeda untuk mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK ini. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data untuk mengetahui program kerja sekolah yang telah disusun sekolah dibawah pimpinan kepala sekolah sebagai bentuk nyata penerapan kompetensi manajerialnya. Data yang diperoleh melalui observasi, dokumen, dan wawancara terhadap perencanaan sekolah dalam mengelola peserta didik dalam menghadapi UNBK dipaparkan oleh kepala sekolah sebagai berikut.

Sekolah membuat sebuah program khusus untuk mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK ini. Kegiatan di awal tahun ajaran sudah dilaksanakan melalui sosialisasi saat awal tahun ajaran. Sasaran awal adalah peserta didik baru beserta orang tua/walinya. Dalam sosialisasi ini dipaparkan bentuk pelaksanaan ujian akhir sekolah USBN maupun UN menggunakan model ujian berbasis komputer. Peserta didik harus sudah siap secara mental dan materi untuk menghadapi ujian ini di kemudian hari.¹⁶

Ibu Dra. Sri Maryati Guru Bimbingan dan Penyuluhan menambahkan bahwa selain bentuk sosialisasi umum anak-anak juga diarahkan untuk selalu belajar dengan rajin, mengikuti TO berbasis paper maupun komputer dan android.¹⁷

¹⁵ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah, tanggal 14 Februari 2019, di ruang kepala sekolah

¹⁷ Wawancara dengan Ibu Sri Maryati, Guru BK, tanggal 22 Februari 2019 di ruang BK

Dra. Mugiazayanti, adalah salah satu guru yang ditunjuk sebagai ketua panitia kegiatan mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK. Beliau menjelaskan bahwa

Pembentukan kepanitiaan persiapan peserta didik menghadapi UNBK ini dalam rapat awal tahun sekolah. Ada pun program kerja kegiatan ini adalah pertemuan dengan orang tua murid dan komite untuk membicarakan bentuk dan kegiatan mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK beserta semua pembiayaannya. Setelah keputusan dalam rapat orang tua murid dan komite maka dilaksanakanlah keputusan rapat yaitu penambahan jam belajar, pengadaan buku soal-soal persiapan menghadapi USBN dan UN. Jam belajar mulai dilaksanakan tengah semester ganjil selama 3 bulan dan dilanjutkan di semester genap sampai pelaksanaan UNBK. Waktu tambahan jam belajar dilaksanakan di hari Jumat pukul 13.00 s.d. 16.00 WIB. Tenaga pengajarnya adalah guru mata pelajaran masing-masing kelas. Dalam proses penyusunan program ini, kepala sekolah selalu mengarahkan tetapi tidak terlibat secara langsung.¹⁸

Program pembinaan dan bimbingan belajar peserta didik dalam mempersiapkan UNBK berupa belajar tambahan dan pelaksanaan try out yang dilaksanakan sekolah secara mandiri atau pun bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar. Semua personil yang sudah disusun mulai melaksanakan tugas masing-masing.

Tetapi pada kenyataannya, walau program sudah disusun, ada saja peserta didik yang membandel. Tidak mau mengikuti jam tambahan belajar ini dengan alasan tidak mau melanjutkan ke perguruan tinggi. Bagi mereka yang penting tamat SMA dan dapat ijazah. Pabrik, kebun, pasar, dan toko-toko sudah menunggu.¹⁹

Ibu Mugiazayanti, panitia yang mengurus masalah jam tambahan menambahkan bahwa

Memang banyak anak yang tidak mengikuti pelajaran tambahan. Hal ini disebabkan beberapa faktor diantaranya ada yang ikut les di luar sekolah, ada yang tidak berminat karena merasa tidak perlu karena tidak berminat untuk melanjutkan ke perguruan tinggi, dan ada yang memang pemalas dan 'cuek', untuk peserta didik yang tidak ikut jam belajar tambahan karena alasan malas dan tidak berminat ke perguruan tinggi dilakukan pembinaan oleh wali kelas dan oleh saya.²⁰

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Mugiazayanti, Staf Kurikulum, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

¹⁹ Wawancara dengan Pak Amriyadi, S.Pd. tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru.

²⁰ Wawancara dengan Bu Mugiazayanti, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

Jam tambahan belajar ini diadakan bukan tidak memiliki tujuan. Dilaksanakannya sebuah program untuk mencapai dan mewujudkan misi sekolah dan orang tua. Begitu juga jam belajar tambahan di SMAN 1 Talang Kelapa ini. Ketika ditanya apa tujuan diadakan jam tambahan belajar ini, Pak Abror mengatakan

Jam tambahan belajar ini dilaksanakan berdasarkan saran dari orang tua murid. Tujuan batam ini untuk mengkonsentrasi belajar peserta didik dalam mempersiapkan diri untuk mengikuti UNBK. Karena kata mereka kalau di rumah peserta didik tak mau belajar lagi tetapi hanya main handphone saja. Selain itu sekolah juga punya program untuk meningkatkan minat belajar peserta didik, mempersiapkan peserta didik untuk UN dan USBN, mempersiapkan peserta didik menghadapi SMPTN di samping sekolah punya program peningkatan nilai ujian nasional dari tahun sebelumnya.²¹

Untuk jam tambahan belajar ini, Kepala sekolah menyerahkan kepada Ibu Mugiazayanti sepenuhnya. Tetapi beliau sekali-kali menanyakan bagaimana perkembangan jam belajar ini. Ibu Mugi selaku pelaksana menceritakan keadaan yang sebenarnya. Menurut Bu Mugi dalam hal ini, beliau hanya menghimbau supaya diadakan tindakan kepada peserta didik yang tidak mau ikut belajar tambahan. Untuk itu, Bu Mugi meminta wali kelas XII untuk menindaklanjuti himbauan dari kepala sekolah. Tetapi sayangnya, untuk masalah ini Kepala Sekolah hanya menugaskan kepada guru dan staf saja tanpa beliau ikut terlibat dalam mengatasi permasalahan ini. Hal ini berdampak, perubahan pada peserta didik tidak terjadi secara total. Karena tambahan jam belajar ini berupa kesadaran bukan dipaksa dengan peraturan, maka peserta didik yang mengikuti jam belajar tambahan ini masih saja kurang walau wali kelas dan guru les sudah memberi peringatan dan ajakan.²²

Pak Abror menambahkan bahwa “program mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UN ini tidak saja tambahan jam belajar tetapi juga memfasilitasi peserta didik untuk

²¹ Wawancara Pak Abror, wakasek Kurikulum, tanggal 27 Februari 2019 di ruang guru

²² Wawancara dengan Mugiazayanti, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

mengikuti try out. Sekolah mengadakan kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar yang ada di Banyuasin dan Palembang.”²³

Selain melaksanakan persiapan belajar peserta didik, sekolah juga melaksanakan pembinaan terhadap akhlak atau menerapkan tata tertib sekolah kepada peserta didik ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ibu Sri Maryati kepada peneliti mengenai pembinaan menjelang UNBK terhadap peserta didik sebagai berikut

Seminggu sebelum UNBK, kami selalu merahazia rambut dan seragam peserta didik. Ini kami lakukan untuk ketenangan dan ketertiban saat UNBK. Sebenarnya sih, kerapian rambut dan seragam memang sudah rutin dilakukan, tetapi menghadapi UN ini merupakan tindakan istimewa. Maklum kita ini pada setiap tahunnya selalu mendapat kunjungan pengawas dan peninjau dari kabupaten dan provinsi.²⁴

Pak Sudomo, Wakil Kesiswaan, mengatakan bahwa “peserta didik yang masih belum tertib seragamnya diperingati dan diperiksa terus setiap harinya. Bagi yang rambut dan kukunya masih panjang kita potong tidak rapi sebagai peringatan. Keesokan harinya kita periksa kembali sudah dilaksanakan sesuai aturan sekolah atau belum.”²⁵ Menurut Pak Edi Susanto, “Peserta didik di SMAN 1 Talang Kelapa termasuk tidak begitu bandel. Yang bandel itu hanya sekitar 5 %, yang lainnya mudah diatur. Jadi masalah kerapian pakaian dan rambut untuk mengikuti UNBK ini tidak terlalu sulit.”²⁶

Tata tertib sekolah harus dilaksanakan dengan konsisten sesuai dengan aturan. Bentuk konsistennya kita terhadap peraturan dibuat sebagai bentuk pembiasaan kepada anak. Jika pendidik tidak menerapkan peraturan yang sebenarnya dengan pertimbangan solidaritas atau sejenisnya misalnya dengan ucapan “untuk sekali ini Ibu/Bapak maafkan” ini akan menjadi bumerang ketidaktaatan peserta didik terhadap peraturan. Dari hasil pengamatan peneliti selama

²³ Wawancara dengan Pak Abror, Waka Kurikulum, tanggal 22 Februari 2019, di ruang guru

²⁴ Wawancara dengan Ibu Sri Maryati, tanggal 22 Februari 2019, di ruang guru

²⁵ Wawancara dengan Pak Sudomo, Waka Kesiswaan, Tanggal 22 Februari 2019, di ruang guru

²⁶ Wawancara dengan Pak Edi Susanto, Waka Sarana, Tanggal 4 Maret 2019, di ruang waka sarana

penelitian di sekolah ini, nampakkan peraturan 100 % tidak dijalankan sesuai aturan. Guru lebih banyak memaklumi keterlambatan peserta didik karena memang kenyataan tempat tinggal peserta didik yang jauh dan sering macet di jalan. Sering saya lihat peserta didik yang terlambat dan diperbolehkan masuk kelas tanpa melaporkan keterlambatannya. Untuk mengatasi masalah peraturan ini menurut waka kesiswaan memang kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada waka kesiswaan dan guru.

Semua aturan yang sudah dibina kepada peserta didik mulai dipratikkan saat simulasi ketiga. Pada simulasi ini, pesera didik benar-benar diperlakukan selayaknya UNBK yang sebenarnya. Terutama di simulasi ketiga. Pakaian, penampilan fisik, peraturan di luas ruang UNBK dan di dalam ruang UNBK, alat-alat yang harus dibawa dan yang tidak boleh di bawa saat UNBK, sampai waktu peserta didik harus meninggalkan ruangaan UNBK. Dua hari sebelum pelaksanaan UNBK, semua peserta didik diberi pengarahan kembali. Langka ini dilakukan semua dengan harapan saat UNBK semua sudah berjalan seperti biasa karena itu sudah menjadi kebiasaan.

Berdasarkan dokumen nilai UNBK SMAN 1 Talang Kelapa tiga tahun terakhir dapat diambil kesimpulan bahwa kemurnian nilai UNBK masih bisa dipercaya. Hal ini terbukti dari jauhnya nilai peserta didik yang melaksanakan Ujian Nasional model paper yang begitu tinggi. Sedangkan nilai peserta UNBK standar. Oleh karena itu, sekolah mau tidak mau harus mengadakan jam tambahan belajar mengingat jam belajar yang begitu sedikit untuk membahas soal-soal UN.

Sesuai dengan rencana yang telah disusun maka setiap personil yang telah mendapat tugas mulai melaksanakan kerjanya masing-masing. Dengan berbagi kerja sesuai dengan bidang dan keahlian maka akan didapat hasil yang sesuai dengan keinginan. Tetapi tidak tertutup

kemungkinan satu sama lain masih bisa saling tukar pendapat dan tolong menolong. Hal ini disebabkan kerja antar bidang ini saling berkaitan, seperti yang dikemukakan oleh Pak Amriadi, mantan Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas berikut

Saya kebagian untuk meminjam genset, menghubungi PLN untuk tidak mematikan listrik di hari-hari pelaksanaan UNBK, dan menghubungi orang tua murid untuk meminjamkan laptop mereka. Dalam berhubungan dengan wali murid ini saya tidak bekerja sendiri. Wakil Kesiswaan juga membantu menghubungi mereka. Begitu juga saat menghubungi bimbingan belajar dan mengadakan negosiasi peminjaman saya juga dibantu oleh wakil kesiswaan dan kepala sekolah.²⁷

Hal ini juga dikemukakan oleh Ibu Sri Maryati, staf kesiswaan, mengenai kerjasama dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK mengenai peminjaman laptop ke orang tua murid tidaklah mulus. Ada saja peserta didik mengatakan bahwa laptopnya dipakai oleh saudara atau yang lainnya. Kesulitan ini sering tidak dapat diatasi oleh staf kepala sekolah. Untuk mengatasi ini kepala sekolahlah yang turun tangan mengadakan komunikasi dengan orang tua murid melalui surat dan pesan lewat pesera didik.²⁸

Kerja sama pengadaan kekurangan client ini, juga pernah dilakukan SMAN 1 Talang Kelapa juga dilakukan dengan lembaga pendidikan lain, sabagai mana yang dikemukakan oleh kepala sekolah,

Kerja sama dengan Palkomtek. Oh, ada syarat Bu, bisnis ini. hubungan seperti ini ada timbal baliknya. Kita butuh, mereka pun membutuhkan kita. Palcomtek meminjamkan laptop mereka ke kita, sebagai balas jasanya sekolah harus mempromosikan Polkamtek lembaga pendidikan komputer kepada siswa. Dan memang, tahun tersebut promosi kita berhasil. Peserta didik kita banyak yang berhasil masuk ke Palcomtek dan mendapat beasiswa, setahun dan adanya selama tiga tahun kuliah di sana mendapatkan beasiswa. Karena memang peserta didik kita yang terbaik. Saya lupa namanya, peserta didik ini, juga diterima di Unsri. Akhirnya, karena sayang dilepaskan, siswa kita ini juga kuliah di Palcomtek untuk malam harinya. Berita apakah berkelanjutan samapai selesai kita tidak dapat kabar lagi. Tahun 2018 kemarin, kita tidak perlu meminjam ke Palkomtek atau lembaga lainnya, karena dari rapat komite, bersedia mengatasi kekurangan tersebut dengan

²⁷ Wawancara dengan Pak Amriadi, tanggal 4 Maret 2019, di ruang guru

²⁸ Wawancara dengan Ibu Sri Maryati, tanggal 14 Februari 2019, di ruang guru

cara meminjamkan laptop ke sekolah. Memang setelah di data oleh wakil kesiswaan tahun tersebut, peserta didik yang memiliki laptop 75 %.²⁹

Client, kebutuhan dari simulasi sampai UNBK sudah terpenuhi. Memasang rangkaian client (PC) dan server ke jaringan internet membutuhkan tenaga ahli. Di SMAN 1 Talang Kelapa, untuk pemasangan ini sudah ada ahlinya. Bahkan untuk di Banyuasin, ahli yang paling dikenal dari SMAN 1 Talang Kelapa ini. Pak Roni, teknisi komputer, dan untuk tahun 2019 ini diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah menjadi Kepala Laboratorium Komputer. Roni ini hanyalah tenaga honorer. Sebagai mana yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah berikut,

Untuk tenaga ahli computer dan jaringan UNBK ini, kita tidak butuh dengan tenaga dari luar. Kita sudah memiliki bahkan bukan satu orang, semua tenaga teknisi computer di sini sudah paham dan mahir dengan semua kebutuhan UNBK. Tenaga yang pertama kita miliki itu adalah Roni. Pada tahun pertama kita UNBK, Roni yang saya kirim karena dipintah untuk pelatihan tenaga computer dan jaringan internet UNBK. Pada tahun 2015, Roni pelatihan di Makassar. Saya meminta ron, ilmu yang diperoleh harus dibagi dengan teknisi lainnya, seperti Rista dan Pak Sudomo.³⁰

Mengenai proses merangkai client ke jaringan ini, Roni mengatakan bahwa

Perangkaian client dan jaringan ini, adalah kerjasama teknisi di laboratorium computer. Kami yang ada di laboratorium computer bersama memasangnya. Satu ruang tidak ada bongkar pasang sudah permanen. Karena walau tidak UNBK, laboratorium computer ini biasa digunakan oleh guru untuk ulangan harian secara CBT. Tetapi dua ruangan lainnya, bongkar pasang. Jadi setiap akan mulai simulasi UNBK kita mulai memasang di dua ruangan tersebut. Gotong royong walau yang paling dominan saya yang melakukan. Karena pekerjaan lain juga banyak. Jadi kita bagi kerja. Dengan Rista dan Pak Sudomo saya merasa sangat nyaman kerja samanya.³¹

Selain kekurangan client, genset sebagai persiapan untuk mengatasi kemungkinan terjadinya pemadaman lampu secara mendadak juga masih kurang. Menurut Pak Edi Susanto, Staf Sarana dan Prasarana Sekolah, yang diwawancari pada tanggal 4 Maret 2019 bahwa

Listrik di SMAN 1 Talang Kelapa ini sering sekali mengalami pemadaman. Tak main-main, pemadamannya bisa mencapai 1 hari full. Wong rumah saya di depan sini bu, jadi

²⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah, tanggal 14 Februari 2019, di ruang kepala sekolah

³⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah, tanggal 14 Februari 2019, di lab komputer

³¹ Wawancara dengan Roni Siswara, Teknisi Lab. Komputer, tanggal 14 Februari 2019, di ruang lab. komputer

saya tahu persis. Tiada hari tanpa lampu mati. Untuk itu kita menghadap PLN langsung secara resmi lisan dan surat kita ajukan. Nah, yang ngurus hubungan ke PLN dan menyediakan genset sebanyak tiga buah. Alhamdulillah kita dipinjam oleh Palkomtek satu genset, dan satu oleh komite. Kita sendiri memiliki satu buah genset.³²

Untuk lebih meyakinkan, Peneliti kembali mewawancarai wakil kepala sekolah bagian kesiswaan mengenai peminjaman genset ini. Penjelasan Pak Sudomo tak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Pak Edi Susanto.

Selain sarana UNBK, ternyata prasaranapun masih kurang. Ruangan yang akan digunakan untuk UNBK masih kurang. Berdasarkan hasil observasi peneliti, UNBK di SMAN 1 Talang Kelapa ini membutuhkan tiga ruangan. Ruangan tersedia hanya satu ruangan yaitu laboratorium komputer. Kekurangan dua ruangan lagi menggunakan ruang belajar peserta didik. Untuk mengatasi masalah ini, peneliti sempat mewawancarai kepala sekolah dengan hasil wawancara sebagai berikut

Iya, ruangan untuk UNBK kita ini kurang dua ruangan. Sangat merepotkan dengan kekurangan dua ruangan ini. Karena belajar anak terganggu. Mulai bulan Oktober, ruang belajar yang digunakan untuk UNBK mulai dipakai. Jadi peserta didik yang belajar di ruangan tersebut mulai diungsi ke laboratorium pelajaran fisika dan Kimia. Untuk itu, saya mengajukan proposal untuk pengadaan laboratorium komputer satu lagi dan ruang serba guna satu. Semoga kedua-duanya disetujui. Sehingga permasalahan kita di UNBK ini teratasi. Jadi peralatan UNBK bisa dipermanenkan, tidak perlu bongkar pasang seperti sekarang ini.³³

Ternyata di tahun 2019 ini, ruangan yang diajukan di tahun 2018 sudah terealisasi tetapi hanya satu ruangan yaitu laboratorium komputer. Ruangan ini pada UNBK tahun 2019 sudah dapat dipergunakan.

1.2 SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3

³² Wawancara dengan Pak Edi Susanto, Wakasek Sarana, Tanggal 4 Maret 2019 di ruang waka sarana.

³³ Wawancara dengan Kepala sekolah, Tanggal 14 Februari 2019, di ruang lab. komputer

Program UNBK di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini mulai dirancang di awal tahun ajaran. Di awal tahun ajaran, sekolah selalu mengadakan rapat komite sebagai bentuk kerjasama dengan orang tua murid, seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah berikut,

Di awal tahun ajaran kita mengadakan rapat komite. Dalam rapat komite inilah salah satu cara kami untuk sosialisasi semua program sekolah dalam setahun ke depan. Di rapat ini, kami memaparkan semua program sekolah berikut tujuan, sasaran, dan termasuk pendanaannya. Termasuk juga UNBK. Untuk UNBK, pendanaan yang paling dibutuhkan adalah masalah kebutuhan penambahan jam belajar dan kebutuhan sarana dan prasarana UNBK. Sekolah kita ini, memang diizinkan untuk menarik sumbangan dari orang tua murid untuk tambahan pendanaan sekolah. Biasanya semua yang diajukan di rapat komite mendapat persetujuan. Karena memang program yang kami ajukan nyata dan hasilnya dapat dinikmati oleh semua siswa berupa prestasi-prestasi siswa.³⁴

Dari hasil rapat komite inilah, sekolah mulai melangkah untuk melaksanakan semua program sekolah. Tidak terkecuali Kegiatan pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer. Berdasarkan hasil observasi terhadap ruang tempat pelaksanaan UNBK terdapat dua ruangan yang selalu siap untuk digunakan ujian menggunakan metode CBT. Ruangan ini berbeda dengan sekolah sekolah lain yang pada saat UNBK menggunakan ruang belajar. Tetapi di SMA ini tidak. Sekolah ini sudah memiliki dua ruang khusus komputer dengan komputer yang sudah memenuhi kebutuhan untuk UNBK. Jadi tidak ada pembongkaran komputer jika selesai UNBK. Semua sudah permanen. Dengan kondisi seperti ini, menunjukkan bahwa persiapan sarana UNBK tidak akan merepotkan seperti sekolah lain. Hal yang harus dilakukan hanya lah memeriksa semua sarana itu, mana yang masih layak digunakan, mana yang sudah tidak layak, atau mana yang perlu ditambahkan. Seperti yang dikemukakan oleh Armansyah,

Kita hanya memeriksa dan mencoba semua komputer jika sudah dekat simulasi, mungkin ada yang perlu diperbaiki dan lain-lain. Melaksanakan hal ini tidak butuh tenaga banyak. Cukup saya Bu. Karena ini memang tugas saya. Kita di sini bekerja mandiri, jangan mengharapkan orang lain untuk membantu atau mengganggu pekerjaan kita. Kita bekerja sesuai job. Jika ada kekurangan atau perlu penambahan saya akan melapor ke Waka Sarana

³⁴ Wawancara dengan Kepala sekolah, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu sekolah

dan Prasarana atau kalau kepala sekolah sedang meninjau ke ruang ini, itu akan saya sampaikan langsung ke beliau”³⁵

Sudah bukan rahasia umum lagi tentang bagaimana sistem kerja di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini, yaitu walau tanpa kepala sekolah proses belajar mengajar akan berjalan normal tanpa ada perbedaan dengan adanya kepala sekolah. Ternyata pernyataan yang sudah terkenal untuk kalangan sekolah SMA di Banyuasin ini memang dibenarkan oleh Kepala Sekolahnya. Pak Rukamto, Kepala SMA Plus Negeri 2 ini mengatakan bahwa

Di sini Ibu kami sudah terbiasa bekerja tanpa perintah. Saya dulunya adalah guru SMA ini juga sebelum menjadi kepala sekolah. Kami sudah dikondisikan oleh Pak Syofran, Kepsek kedua di sekolah ini. Kami sudah diberi pemahaman tentang tugas masing-masing. Terutama untuk para wakil kepala sekolah dan kepala laboratorium. Di awal tahun ajaran, semua wakil kepala sekolah dan kepala laboratorium menyerahkan program kerja masing-masing. Jadi dengan berpedoman dengan program kerja mereka masing-masing, saya kepala sekolah tidak begitu direpotkan. Mereka sudah paham dengan pekerjaan mereka masing-masing. Tetap saya sebagai seorang kepala sekolah selalu rutin mengadakan rapat di setiap bulan sebagai bentuk evaluasi saya terhadap kerja mereka masing-masing.³⁶

Ternyata di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini, UNBK bukan lagi pekerjaan yang perlu persiapan begitu lama. Kepala sekolah lebih mengharapkan orang-orang yang menginginkan kemajuan dari dalam dirinya sendiri dibandingkan motivasi dari luar. Hal ini memang bisa diterapkan di sekolah ini karena guru-guru tetap atau PNS di sekolah ini merupakan guru-guru pilihan dan berprestasi dari sekolah di Banyuasin. Sebagian besar guru di sini merupakan guru yang memang suka belajar untuk kemajuan. siswa-siswanya pun secara akademik banyak meraih prestasi tingkat nasional maupun provinsi.

Tidak hanya guru dan staf yang dipersiapkan untuk mengelolah UNBK, peserta UNBK pun harus dibina dan dipersiapkan dengan maksimal. Sehingga, target pencapaian nilai dan kelulusan yang sudah dicanangkan oleh sekolah dapat tercapai. Sesuai dengan tugas dan fungsi

³⁵ Wawancara dengan Armansyah, Teknisi komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. Komputer

³⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu sekolah

jabatannya, maka yang mengelolah para peserta UNBK ini secara akademik adalah wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Sedangkan yang berkaitan dengan ketertiban adalah wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Maka dari itu, kepala sekolah dalam rapat awal tahun pelajaran sudah mintak kegiatan pembinaan untuk persiapan UNBK dimasukkan ke dalam program tahunan sekolah seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah berikut,

Siswa di sini secara angka 60 % minat belajarnya sudah menengah ke atas. Tetapi walau bagaimanapun juga kita tidak boleh santai dengan minat belajar mereka. Karena yang namanya belajar, ada kalanya naik ada kalanya turun. Untuk itu mereka harus terus dibimbing, diarahkan, dan diajak serta diberi tambahan materi pelajaran yang mungkin saja di bulu pelajaran tidak begitu mendalam dipelajari. Untuk itu, jam tambahan belajar harus diadakan khusus materi persiapan ujian nasional (UN) maupun ujian sekolah berbasis nasional (USBN) nantinya.³⁷

Mengenai persiapan peserta didik ini, Benny Ramalino, mantan wakasek kurikulum di tahun 2018 mengatakan

Di sini memang sudah ada jam belajar tambahan karena kami memang sekolah plus akademik. Dari siswa kelas X sampai XII jam tambahan belajar ini mengikuti. Tetapi, karena kelas XII akan menghadapi UN dan USBN maka untuk kelas XII materi pelajaran yang diajarkan lebih mengarah ke materi dan pembahasan soal-soal persiapan UNBK dan USBN. Kalau jam tambahan lagi khusus menghadapi UN ini tidak ada.³⁸

Guru-guru yang mengajar jam tambahan ini adalah guru mata pelajaran masing-masing. Jam tambahan ini dilaksanakan setiap harinya yaitu Senin, Selasa, Rabu, dan Kamis, sedangkan hari Jumat khusus ekstrakurikuler. Satu mata pelajaran ditambah 2 jam belajar atau 2 x 45 menit. Jam belajar tambahan dimulai pukul 14.00 s.d. 15.30 WIB.

Menurut Komariah, Waka Kurikulum sekarang, "selain jam tambahan belajar juga ada try out. Try out ini dilakukan 2 x dalam satu semester. TO pertama dan ketiga, yang membuat soal adalah guru bidang studi masing-masing. TO kedua dan keempat dari Primagama."³⁹

³⁷Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 29 Januari 2019, di ruang tamu sekolah

³⁸ Wawancara dengan Benny, mantan Waka Kurikulum tahun 2018, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang kepala sekolah

³⁹ Wawancara dengan Neny Triana, Guru, tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu

Try Out dilaksanakan dengan tujuan untuk menguji sejauh mana hasil belajar peserta didik diukur sesuai target sekolah dan diukur secara provinsi. Dengan TO ini, sekolah dapat melihat sejauh mana target belajar yang sudah tercapai. Selain itu sebagai bahan evaluasi keseriusan peserta didik belajar dan guru mengajar. Neny Triana, guru bahasa Indonesia kelas XII mengatakan

Sebelum TO diadakan saya pribadi selalu mengadakan tes terhadap anak-anak dalam belajar. Saya menggunakan metode kuis secara klasikal tetapi bentuk lisan. Anak yang nilainya paling besar saya beri reward walau secara materi hadiahnya itu tak berharga. Tetapi, itu sudah cukup untuk memotivasi peserta didik untuk antusias dalam menjawab semua pertanyaan dengan benar. Hal ini terbukti berhasil. Di UNBK tahun 2017, nilai bahasa Indonesia SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini sangat tinggi. Paling tinggi untuk di Banyuasin. Bahkan di tingkat provinsi kita masuk dalam 5 besar.

Sarana dan prasarana UNBK seperti ruangan, server, komputer atau PC atau client, jaringan internet, listrik, modem cadangan, genset merupakan kebutuhan utama dalam pelaksanaan UNBK. Berdasarkan hasil observasi peneliti, kebutuhan ini nampaknya sudah memenuhi syarat di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini. Semua fasilitas itu sudah ada tampak harus meminjam atau menyewa ke tempat lain. Menurut kepala sekolah, fasilitas komputer ini belum lah ada sekomplit ini, sebelum diadakan UNBK. Berikut selengkapnya hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah mengenai asal terpenuhinya semua fasilitas UNBK ini,

Mengingat awal sekolah ini menerima tawaran UNBK, tanpa banyak pertimbangan saya menerima tawaran tersebut. Berbekal uang bantuan dari pusat sebesar 100 juta rupiah dan 18 unit PC atau client serta 1 server bantuan dari Kabupaten UNBK dapat dilaksanakan dengan dua sesi dengan 2 ruangan dengan memanfaatkan 33 unit komputer dan 2 server. Tahun pertama ini jumlah peserta UNBK hanya 100 orang. Tahun kedua, kembali mendapat bantuan dari pusat sebanyak 22 unit komputer dan pada tahun kedua ini kita mulai menganggarkan kebutuhan UNBK dengan bekerja sama dengan komite. Pada awal ajaran baru di uang komite memang sudah masuk anggaran pengadaan sarana UNBK. Sehingga mulai dari tahun pertama sampai ke tahun keempat ini, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini tidak pernah mengalami kekuarangan PC atau Client. Bahkan di tahun 2019 ini perhitungan kita tentang kebutuhan komputer UNBK ini berlebih. Di tahun 2018 ini kita kembali mendapat bantuan ruangan khusus komputer. Sehingga kita tidak perlu menggunakan kelas atau laboratorium untuk melaksanakan UNBK.⁴⁰

⁴⁰Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 29 Januari 2019, di ruang tamu sekolah

Sebagai sekolah unggulan di Banyuasin, memang tidak disangsikan lagi. Untuk fasilitas pasti tidak akan mengalami kekurangan. Karena setiap tahun sekolah ini mendapat dana khusus daerah, pusat, orang tua siswa. Tetapi menurut Armasyah, teknisi laboratorium komputer bahwa “untuk mendapatkan bantuan dana maupun bangunan harus terus “digiring” oleh kepala sekolah baik untuk tingkat kabupaten, provinsi, maupun pusat.”⁴¹ Kepala sekolah memang tidak hanya pemimpin para guru dan staf saja di sekolah tetapi kepala sekolah harus juga mampu melaksanakan fungsi manajerialnya yang lain yaitu menjalin hubungan yang baik dengan atasannya dan dengan masyarakat. Jika kepala sekolah mampu melaksanakan ini dengan baik maka sekolah yang dipimpinannya akan menjadi sorotan masyarakat luas yang sudah pasti akan lebih banyak membawa keuntungannya.

1.3 SMAN 1 Banyuasin 1

Sebagai sekolah yang ditunjuk untuk melaksanakan UNBK yang pertama di Kabupaten Banyuasin, merupakan suatu kebanggaan. Ini menunjukkan bahwa sekolah ini memenuhi syarat di banding sekolah lain untuk melaksanakan UNBK ini. Berdasarkan hasil observasi peneliti ke sekolah ini, ternyata sekolah ini memang sudah terakreditasi A dan merupakan sekolah model Kurikulum 2013, sekolah rujukan, sekolah rintisan dan sekolah adiwiyata tingkat kabupaten dan provinsi. Layak memang kalau sekolah ini sudah harus melaksanakan UNBK.

Tetapi ternyata, walau sudah mendapat beberapa predikat sekolah percontohan, nampaknya untuk fasilitas atau sarana UNBK belum mencukupi. Untuk itu, sebelum melaksanakan UNBK, langkah pertama sekolah ini adalah melaksanakan perencanaan yang matang agar UNBK dapat terlaksana dengan lancar. Sebagaimana yang diungkapkakan oleh wakil Kurikulum bahwa

⁴¹ Wawancara dengan Armasyah, Teknisi Komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. Komputer

Program yang direncanakan dalam menghadapi UNBK adalah mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK, menyusun kepanitian UNBK, dan mengadakan sosialisasi dengan semua warga sekolah, dan mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK.⁴²

Sejalan dengan program dalam perencanaan untuk pelaksanaan UNBK, Kepala sekolah juga mengemukakan bahwa permasalahan yang paling mendasar dari pelaksanaan UNBK di SMAN 1 Banyuasin 1 ini adalah masalah sarana dan prasaran UNBK, sebagai mana yang dikemukakannya berikut.

Komputer kita sampai saat ini juga masih kekurangan. Untuk jelasnya kekurangannya berapa silakan Ibu tanya dengan Pak Munandar. Problem kekurangan komputer untuk peserta UNBK dari tahun ke tahun menjadi permasalahan utama. Karena langkah untuk pengadaannya ini kita tidak dengan leluasa. Kita dihadang oleh peraturan yang ada. Jadi mau tidak mau kita menggunakan langkah yang sama dengan tahun sebelumnya. Menyewa.⁴³

Untuk menyewa komputer ini, dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sedangkan keuangan sekolah tidak memungkinkan untuk membiayai itu. Maka, jalan yang ditempuh adalah kerja sama dengan orang tua murid melalui komite sekolah. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bu Hikmah, Wakil Sarana dan Prasarana

Untuk pengadaan kekurangan komputer ini, kita kerjasama dengan komite. Itulah pentingnya kita mengadakan sosialisasi kepada peserta didik, orang tua murid di seatiap kesempatan. Dengan siswa kita beri pengertian tentang kekurangan ini. Hal ini dilakukan agar siswa dapat meyakinkan orang tuanya. Dengan orang tua murid, di rapat komite awal itu, semua program sekolah termasuk kekurangan komputer UNBK ini kita ajukan. Sehingga pada tiba saat akan melaksanakan UNBK nanti kita tidak kesulitan lagi untuk meminta bantuan penyewaan komputer ini. Bukan hanya komputer yang kurang, ruangan yang akan dipergunakan untuk UNBK ini juga kurang. Kita hanya memiliki satu ruangan. Pada hal yang kita butuhkan adalah tiga ruangan.⁴⁴

⁴² Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁴³ Wawancara dengan Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 23 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

⁴⁴ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Sapras, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

Walau kekurangan sarana dan prasarana UNBK ini menjadi masalah utama, tetapi nyatanya setiap tahun dapat teratasi walau banyak halangan yang dihadapi, sebagai mana yang dikemukakan oleh Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1 ini,

Problem kita yang paling utama adalah berhadapan dengan wartawan dan LSM. Apapun kegiatan yang kita adakan terutama berkaitan dengan masalah keuangan, pasti mereka tahu. Dan pasti dijadikan permasalahan untuk kita. Tahun kemarin, saya sudah dihadapi oleh masalah ini khusus penyewaan komputer ini. Maka tahun ini, saya tak mau turut campur. Semua akan saya serahkan dengan komite. Dari pengumpulan biaya penyewaan sampai ke penyewaannya, biar semua diurus oleh komite. Kapok saya.⁴⁵

Hal ini juga dibenarkan oleh Ibu Hikmah, bahwa tahun ini kepala sekolah menyerahkan seluruh masalah penyewaan komputer ini dengan komite. Beliau tak mau lagi kejadian terulang kedua kali.⁴⁶

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam perencanaan UNBK ini adalah pembentukan kepanitian UNBK. Kepanitian ini terdiri dari guru dan staf sekolah. Mengenai pembentukan tim pelaksana UNBK ini Pak Munandar selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa

Masalah pembentukkan panitia UNBK ini tidak ribet Bu. Kita dari tahun ke tahun yang itu-itu saja yang bekerja. Tapi pembentukkannya memang di dalam rapat sekolah. Tetapi yang bersedia menjadi panitia atau tim hanya yang itu-itu lah. Tak ada perubahan.⁴⁷

Hal ini dibenarkan oleh Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 3 Periode sekarang. Beliau mengatakan bahwa

Susah di sekolah ini mau mencari orang yang mau dengan ikhlas dan pekerja keras. Karena memang kita kekurangan tenaga ahli jadi dari tahun ke tahun tim kita gunakan yang itu-itu saja. Mereka juga sudah ahli. Jadi tak susah mengajarnya. Selain itu juga penyebabnya kita ini banyak guru dan staf yang pulang jauh. Tidak di dekat sini. Jadi mereka tidak bersedia untuk pulang terlalu sore bahkan malam hari.⁴⁸

⁴⁵ Wawancara dengan Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 23 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

⁴⁶ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Saprass, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁴⁷ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁴⁸ Wawancara dengan Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 23 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

Memang UNBK ini mengharapkan tim yang mau bekerja sampai di luar jam kerja biasa. Di mana-mana kendala waktu dan keahlian ini lah yang menjadi kendala utama penyebab mengapa kepanitian dan tim persiapan UNBK dari tahun ke tahun selalu memakai orang yang sama. Hal ini juga dikemukakan Bu Yuli, guru dan mantan wakil kepala sekolah bidang humas di era kepala sekolah Ibu Dainawati, bahwa

Kalau masalah tim UNBK ini sih, tergantung kepala sekolah yang membentuk dan melontarkannya ke guru dan staf. Kalau kepala sekolah bisa mengkomunikasikannya, saya yakin ada saja yang guru dan staf yang mau. UNBK kan bukan hal asing lagi. Bahkan, kami ini ingin juga mendapatkan pengalaman yang baru. Minimalah menjadi proktor. Tapi tampaknya tak ada tawaran. Yach, sudah. Senang saja Bu, istirahat di rumah.⁴⁹

Hal senada juga dikemukakan oleh Bu Asni, kepala Tata Usaha SMAN 1 Banyuasin 1 bahwa

Memang orang-orang yang menjadi panitia UNBK adalah orang yang sama dengan tahun sebelumnya. Tetapi tidak menyalahkan kepala sekolah sepenuhnya. Memang guru di sini pulangnya jauh. Jadi rata-rata tak mau pulang sore atau malam karena kendala kendaraan. Jam 4 sore kita tak ada angdes lagi. Selain itu juga mungkin karena faktor komunikasi Kepala Sekolah yang tidak lancar dengan guru. Kalau rapat, maaf Bu. Ibu kepala sekolah kebanyakan marah. Jadi saya rasa faktor itu turut andil juga.⁵⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, nampaknya komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf agak kurang lancar. Hal ini tergambar dari bertolaknya pendapat kepala sekolah dengan para guru tentang pembentukan kepanitian ini. Nampaknya kepala sekolah tidak berusaha untuk mengajak semua guru agar terlibat dalam kegiatan UNBK ini. Sehingga yang selalu menjadi tim atau panitia tidak mengalami perubahan. Pada hal dari hasil wawancara dengan guru tadi, sebenarnya di hati guru ada keinginan untuk belajar sehingga dapat terlibat di program tahunan ini.

Mengenai penempatan guru dan staf di kepanitian ini, Pak Munandar mengatakan

⁴⁹ Wawancara dengan Ibu Yulianti, M.Pd. Guru Biologi, tanggal 28 Januari 2019 di ruang guru.

⁵⁰ Wawancara dengan Kepala TAS, Tanggal 22 Maret 2019. Di ruang TU

Sebelum menempatkan teman-teman di kepanitian ini saya kompromikan dulu dengan kepala sekolah. Kepala sekolah menyetujui baru saya hubungi yang bersangkutan. Tanpa persetujuan beliau tidak berani saya. Karena hal seperti ini juga menyangkut kekuasaan beliau. Kepala sekolah memang menyerahkan kepada saya untuk mengatur semuanya. Tetapi saya tidak pernah bekerja tanpa persetujuan beliau. Termasuklah pra pembentukan kepanitian sudah saya kompromikan dengan beliau.⁵¹

Berikut dapat dilihat kepanitian UNBK di tahun 2018 dan UNBK di tahun 2019. Dalam kepanitiaan ini terlihat jelas bahwa teknisi dan proktor tetap orang yang sama. Bahkan teknisi di tahun 2019 terjadi pengurangan. Hal ini benar menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah benar percaya dengan tim kerja yang sudah berpengalaman. Kepala sekolah nampaknya tidak berusaha untuk mencetak tenaga baru yang nantinya akan menggantikan dan membantu tenaga ahli yang sudah ada sekarang. Karena belum tentu, ahli-ahli sekarang akan tetap berada di sekolah ini. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak berusaha untuk memfasilitasi guru dan staf untuk memperoleh keterampilan baru yang dibutuhkan mereka. Guru perlu memiliki keterampilan untuk menjadi seorang proktor karena sudah mulai tahun ini, rata-rata sekolah sudah melaksanakan PAS berbasis android.

Setiap sekolah pasti menginginkan hasil Ujian Nasional yang tinggi. Nilai Ujian Nasional merupakan tonggak keberhasilan proses belajar peserta didik dan mengajar pendidik. Untuk itu, berbagai cara dilakukan sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran di tahun ketiga peserta didik di sekolah ini. Dari bimbingan berupa motivasi belajar sampai bimbingan belajar.

Sehubungan dengan jam tambahan belajar ini peneliti mewawancarai Kepala Sekolah SMAN 1 BA 1, Ibu Sismiati mengatakan

Sekolah sudah membuat program secara maksimal untuk peningkatan mutu belajar anak dalam menghadapi UNBK ini.... Untuk itu setiap tahun saya mintak ke Pak Munandar untuk memasukkan program peningkatan mutu belajar anak berupa jam belajar tambahan di semester kedua ini. Program ini kami ajukan ke komite. Hal ini, dikarena kegiatan ini sedikit banyak butuh biaya yang sudah pasti biaya itu dari komite. Selain jam belajar

⁵¹ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

tambahan, kami juga mengadakan Try Out Mandiri dan Try Out bekerja sama dengan bimbingan belajar. Selain itu, kami juga mintak kepada anak-anak untuk rajin ikut TO di luar sekolah. Dengan TO anak dapat mengukur dan membaca kemampuannya dalam menyelesaikan soal-soal UN dan US nanti.⁵²

Sejalan dengan pernyataan Ibu Kepala Sekolah tadi, Pak Munandar pun mengatakan bahwa jam belajar tambahan ini diadakan di hari Selasa dan Kamis. Dimulai pukul 13.30 s.d. 15.15. Guru yang mengajar adalah guru mata pelajaran masing-masing.⁵³

Pengalaman peneliti, meningkatkan mutu belajar anak ini tidak hanya untuk meningkatkan nilai UN mereka tetapi juga mempersiapkan mereka dalam menghadapi ujian masuk ke perguruan tinggi negeri. Keberhasilan belajar peserta didik tidak hanya dilihat dari nilai UN yang diraihinya tetapi juga keberhasilan mereka menembus perguruan tinggi negeri. Yusmarni, Guru Ekonomi mengatakan

Minat belajar peserta didik di sekolah nilai tergolong rendah. Sebenarnya sudah segala cara dilakukan kami guru untuk meningkatkan minat belajar mereka. Kami guru sebenarnya juga mempunyai program masing-masing dalam meningkatkan minat belajar ini. Seperti saya , membiasakan anak untuk dapat mengerjakan soal yang saya berikan secara tuntas dan benar cukup satu soal saja dalam seminggu. Jika itu tidak tercapai, dia akan diberi beban soal yang lebih. Dengan cara seperti ini, nampaknya anak-anak tertantang. Alhamdulillah, sekarang mereka agak lumayan tertarik untuk mengikuti menyelesaikan soal-soal yang saya berikan.⁵⁴

Mengenai belajar tambahan ini, Pak Parlin, guru bahasa Indonesia juga mengatakan masing-masing guru mempunyai strategi masing-masing dalam mengajar. Seperti yang diterapkannya yaitu melalui tes secara silang.⁵⁵

Ternyata dalam melaksanakan belajar tambahan ini, semua guru menggunakan strategi masing-masing untuk mencapai tujuan. Memang sebenarnya gurulah yang paling tahu tentang

⁵² Ibu Sismiati, M.Pd., Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

⁵³ Wawancara dengan Pak Munandar, Waka Kurikulum, Tanggal 4 Maret 2019, di Ruang Wakil Kepala Sekolah

⁵⁴ Wawancara dengan Ibu Yusmarni, Guru, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang guru.

⁵⁵ Wawancara dengan Pak Parlin, Guru, Tanggal 4 Maret 2019, di ruang guru

kelemahan dan kelebihan peserta didiknya. Dengan bermodalkan ini, maka guru dapat menerapkan model-model pembelajaran yang tepat dalam proses belajar mengajarnya di kelas.

Ibu Mita, guru Biologi dan staf kesiswaan mengenai pengelolaan peserta didik ini mengatakan

Saya tidak mengajar kelas XII, oleh karena itu saya lebih memfokuskan untuk membina akhlak dan mental mereka. Jadi dalam hal ini, saya lebih banyak membina mereka untuk mentaati tata tertib. Misalnya, saya selalu memperhatikan pakaian, atribut, rambut dan tata kesopanan mereka. Selain itu pergaulan mereka pun saya amati. Saya takut mereka bergaul yang tidak wajar.⁵⁶

Hal sejalan juga dikemukakan oleh wakil kesiswaan, Pak Fathan Maulana,

Setiap hari Senin dan Jumat, kegiatan menertibkan pakaian dan penampilan peserta didik selalu kami lakukan. Selain itu, sebulan sekali kami merahazia Handphone mereka dengan tujuan jangan sampai di handphone terdapat konten yang tidak layak. Terlebih untuk anak kelas XII, pengawasa terhadap mereka sangat ketat.⁵⁷

Program pengelolaan peserta didik yang dilaksanakan di SMAN 1 Banyuasin 1 dalam rangka menghadapi Ujian Nasional Berbasis Komputer adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1
Program Pembinaan Peserta Didik SMAN 1 Banyuasin 1

N o	Nama Kegiatan	Tujuan	Pelaksana	Waktu Pelaksanaan	Ket
1	Jam belajar tambahan	-Memotivasi peserta didik untuk belajar lebih focus -meningkatkan hasil belajar peserta didik	Guru mata pelajaran	Semester genap , hari selasa dan kamis pukul 13-30 -15.30 WIB	
2	Menertibkan peraturan sekolah	-menanamkan kesadaran berpakaian, penampilan yang rapi	-guru -wali kelas	Setiap hari	

⁵⁶ Wawancara dengan Bu Mita, Staf Kesiswaan, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁵⁷ Wawancara dengan Pak Fathan M., Wakil Kepala Kesiswaan, tanggal 28 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

		-menanamkan budaya hadir tepat waktu	Wakil kesiswaan dan staf		
3	Try out	-menguji hasil belajar peserta didik	-sekolah -Lembaga bimbingan belajar	3 x satu semester	

Dari tabel kegiatan pengelolaan peserta didik dalam mempersiapkan mereka menghadapi UNBK ini, sudah terlihat bahwa perencanaan kegiatan itu sudah cukup jelas sudah menampilkan tujuan kegiatan, pelaksana dan waktu pelaksanaan. Dengan semua program yang sudah disusun dan akan dilaksanakan, maka UNBK diharapkan dapat berjalan lancar tanpa ada halangan yang berarti.

2. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian Pelaksanaan UNBK

Pengorganisasian merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan sekolah. Organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Pada Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer ini, pengorganisasian dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis sesuai dengan keahlian, penetapan tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Maka dalam pelaksanaan UNBK ini semua dapat bekerja dengan teratur sesuai dengan tugas masing-masing sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

2.1 SMAN 1 Talang Kelapa

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan UNBK ini dapat terlihat dari terbentuknya kepanitiaan dan tim pelaksana UNBK juga lahirnya surat tugas untuk kepanitiaan dan tenaga pengajar jam belajar tambahan.

Kepanitian UNBK dibentuk berdasarkan hasil musyawarah dalam rapat pembentukan kepanitian UNBK dan USBN. Sistem penunjukan kepanitian ini sesuai dengan bidang keahlian dan pemerataan tugas. Pemerataan ini sebagai bahan pertimbangan pengkaderisasi bagi generasi muda di sekolah yang jika generasi tua sudah melangkah ke jenjang tugas selanjutnya, ada pengganti untuk posisi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil kepala sekolah bidang kurikulum bahwa dalam mempersiapkan tenaga pelaksana UNBK ini terlebih dahulu kepala sekolah mengadakan rapat kecil yang terdiri dari staf sekolah yaitu para wakil kepala sekolah, kepala laboratorium komputer, kepala TAS, dan bendahara sekolah. Dalam rapat kecil inilah, kepala sekolah meminta pendapat semua tenaga pembantunya bagaimana langkah yang akan diambil dalam mempersiapkan UNBK ini. Termasuk mempersiapkan guru dan staf yang akan dilibatkan dalam pelaksanaan UNBK. Setelah rapat kecil ini, maka kepala sekolah minta untuk segera melaksanakan rapat pembentukan panitia USBN dan UNBK.⁵⁸ Ternyata dalam menentukan langkah kerja program sekolah, kepala sekolah sangat melibatkan peran serta semua stafnya.

Hal senada dikemukakan oleh Kepala Laboratorium Komputer yaitu Sudomo, S.Pd.I. bahwa

kepala sekolah selalu melibatkan semua stafnya dalam bekerja. Mulai dari perencanaan sampai pada tahap evaluasi. Pada tahap persiapan kepala sekolah mintak pendapat kami untuk memilih siapa yang pas untuk dilibatkan di kepanitian. Pada saat rapat pembentukan panitia ini, Kepala sekolah meminta kami dari laboratorium komputer untuk memimpin, dengan pertimbangan bahwa kami di Lab. Computer paling tahu keahlian dan siapa yang bisa diajak bekerja sama.⁵⁹

Sebelum menetapkan siapa yang akan ditempatkan di kepanitiaian UNBK, kepala sekolah terlebih dahulu menentukan kriteria kepanitian. Kriteria yang paling diutamakan adalah kesediaan

⁵⁸ Wawancara dengan Pak Abror, Waka Kurikulum tgl 24 Januari 2019 di ruang Guru SMAN 1 Talang Kelapa.

⁵⁹ Wawancara dengan Pak Sudomo, Kepala Lab. Komputer Tanggal 22 Februari 2019 di Ruang BK

guru dan staf untuk menyediakan waktu ekstra untuk terlibat dalam semua kegiatan UNBK. Hal ini, disebabkan kepanitian ini mulai bekerja sebelum simulasi pertama yaitu mulai mempersiapkan ruang dan sarana UNBK. Bulan Oktober 2017 sudah mulai bekerja. Masalah keahlian di bidang komputer dan jaringan internet, bukan faktor utama karena keahlian ini menurut beliau dapat dilatih dan belajar. Sekolah menyediakan waktu dan tenaga untuk melatih guru dan staf yang belum bisa komputer dan jaringan internet. Beliau punya prinsip semua guru dan staf SMAN 1 Talang Kelapa harus bisa dan paham tentang pelaksanaan UNBK. Jadi, setiap tahun kepanitian ini digilir, untuk membuat SK kepanitiaan di serahkan ke wakakurikulum.⁶⁰

Selain kepanitian UNBK di sekolah, sekolah juga harus menugaskan guru sebagai pengawas silang UNBK yang tugasnya akan mengawas di sekolah lain. Penentuan pengawas USBN dan UNBK ini juga melalui pertimbangan khusus terutama pengawas UNBK. Untuk pengawas, harus memiliki keterampilan di bidang komputer sebagaimana yang dikemukakan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum berikut,

Pengawas USBN biasanya kami utamakan yang PNS. Jika terjadi kekurangan baru kita ambil dari guru tak tetap. Kalau untuk pengaawas silang UNBK kita sambil seluruhnya dari guru yang PNS. Alhamdulillah hampir semua guru kita sudah terampil menggunakan komputer. Jadi sudah memenuhi syarat untuk pengawas UNBK. Penempatan lokasi mengawasi juga sesuai dengan jauh dekat tempat tinggal guru pengawas.⁶¹

Semua pengawas ini ditugaskan secara resmi dari sekolah dengan berdasarkan surat tugas yang ditandatangani oleh ketua Subrayon. Dengan SK ini, pengawas dapat melaksanakan tugasnya tanpa ragu dan bertanggung jawab.

Tenaga pengajar jam tambahan belajar adalah guru yang mengajar di kelas XII dan mata pelajaran yang di UN kan, yaitu matematika, bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan mata pelajaran

⁶⁰ Wawancara Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa tanggal 14 Februari 2019 pukul 09.00 di ruang Kepala Sekolah.

⁶¹ Wawancara dengan Pak Abror, Waka Kurikulum tgl 24 Januari 2019 di ruang Guru SMAN 1 Talang Kelapa.

pilihan yaitu, fisika, kimia, biologi, sosiologi, ekonomi, dan geografi. Sedang kepanitian khusus untuk jam tambahan ini juga dibentuk dengan tugas mengatur proses belajar jam tambahan, dan menyediakan bahan tambahan belajar. Kepanitian maupun tenaga pengajar juga ditugaskan berdasarkan surat tugas yang diberikan kepala sekolah.

Tabel 4.2
Panitia Pelaksana Belajar Tambahan SMAN 1 Talang Kelapa
Tahun Pelajar 2017-2018⁶²

No	Jabatan	Nama	Keterangan
1	Penanggung Jawab	M. Yani, S.Pd., M.Si.	Kepala Sekolah
2	Ketua	Drs. Abror	Wakasek Kurikulum
	Sekretaris	Amriyadi, S.Pd.	Wakasek Humas
	Bendahara	Dra. Mugiazayanti	
3	Penggandaan Soal	Edi Susanto, S.Pd.	Wakasek Sarana
		Al Hijam	Staf TU
4	Piket	1. Mujiono	Satpam
		2. Karyono	Staf TU
		3. Roni Siswara, S.T.	Satf TU

Tabel 4.3
Pembagian Tugas Mengajar Pelajaran Tambahan Kelas XII
Tahun 2017/2018⁶³

NO	NAMA	BIDANG STUDI	KETERANGAN
1	Dra. Mugiazayanti	Matematika	XII IPA
2	Asti Dumondom, S.Pd	Matematika	XII IPS
3	Vera Widyastuti, S.Pd	Bahasa Inggris	XII IPS

⁶² Surat Keputusan Kepala Sekolah Tentang Kepanitian Batam Tahun 2018

⁶³ Surat Keputusan Kepala Sekolah Tentang Kepanitian Batam Tahun 2018

4	Ririn Haryani, S.Pd	Bahasa Inggris	XII IPA
5	Thebora Saputri, S.Pd	Bahasa Inggris	XII IPS
6	Rusmawati, S.Pd	Bahasa Indonesia	XII IPS
7	Yunarni, S.Pd	Bahasa Indonesia	XII IPS
8	Dra. Najad	Biologi	XII IPA
9	Dra. Bariah	Biologi	XII IPA
10	Dra. Saulina Saragih	Fisika	XII IPA
11	Hj.Hawana, BA	Ekonomi	XII IPS
12	Senen, S.Pd	Ekonomi	XII IPS
13	Desi Zulmi, S.Pd	Kimia	XII IPA
14	Dra. Elya Roza	Geografi	XII IPS
15	Joko Sriwidodo, S.Pd	Sosiologi	XII IPS
16	Dra. Susiawartini	Bahasa Indonesia	XII IPA
17	Citra Mandasari, S.Pd	Bahasa Inggris	XII IPS

Dengan pengorganisasian yang baik, maka akan terwujud sistem komunikasi yang terarah. Sehingga dalam menjalankan tugasnya senantiasa berkordinasi, berkomitmen mendukung lancarnya pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di SMAN 1 Talang Kelapa ini.

2.2 SMA PLUS NEGERI 2 BANYUASIN 3

SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 sebagai satu-satunya sekolah unggulan di Kabupaten Banyuasin pasti memiliki nilai plus dibandingkan sekolah tingkat SMA lainnya. Sehubungan dengan pelaksanaan UNBK ini, SMA ini memang memiliki kelebihan terutama masalah sarana dan prasarana UNBKnya. Begitu juga dengan SDM-nya dalam hal ini tenaga pendidik dan non-kependidikannya. Ada istilah yang beredar di Kabupaten Banyuasin bahwa SMA Plus ini, tanpa kepala sekolah maka sekolah akan tetap jalan dengan tanpa kekurangan. Ini sebuah sinyal bahwa semua warga sekolah sudah memahami akan tugas dan fungsinya masing-masing. Seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sekolahnya. Pak Rukamto, Kepala SMA Plus Negeri 2 ini mengatakan bahwa

Di sini Ibu kami sudah terbiasa bekerja tanpa perintah. Saya dulunya adalah guru SMA ini juga sebelum menjadi kepala sekolah. Kami sudah dikondisikan oleh Pak Syofran, Kepsek kedua di sekolah ini. Kami sudah diberi pemahaman tentang tugas masing-masing. Terutama untuk para wakil kepala sekolah dan kepala

laboratorium. Di awal tahun ajaran, semua waki kepala sekolah dan kepala laboratorium menyerahkan program kerja masing-masing. Jadi dengan berpedoman dengan program kerja mereka masing-masing, saya kepala sekolah tidak begitu direpotkan. Mereka sudah paham dengan pekerjaan mereka masing-masing. Tetap saya sebagai seorang kepala sekolah selalu rutin mengadakan rapat di setiap bulan sebagai bentuk evaluasi saya terhadap kerja mereka masing-masing.⁶⁴

Hal senada juga dikemukakan oleh Armansyah, teknisi laboratorium komputer berikut.

Di sekolah ini Bu, sulit kita mau mendapatkan bantuan orang lain dalam mengerjakan sesuatu tanpa menggunakan surat tugas atau SK dari kepala sekolah. Jadi, pekerjaan apapun itu harus secara resmi. Harus melalui pembentukan panitia atau berdasarkan SK penugasan dari kepala sekolah. Tanpa itu tak ka nada yang akan memperdulikan atau mengulurkan bantuan untuk menyelesaikan tugas kita.⁶⁵

Bagaimana teknis pembentukan tim pelaksana UNBK di SMA Plus Negeri 2

Sebagai mana yang dikemukakan oleh Komariah sebagai berikut.

Dalam menyusun kepanitian UNBK ini, kepala sekolah menyerahkan ke wakil kurikulum dengan berpedoman pada kepanitian tahun lalu. Khusus untuk teknisi dan proktor kita tetap mengambil petugas tahun sebelum ini. Hal ini dilkaukan dengan pertimbangan mereka sudah ahli di bidangnya. Jadi kita tidak repot untuk mencari dan melatih yang lain. Dengan demikian, kita bisa dan biasa konsen dengan tugas masing-masing.⁶⁶

Ternyata di SMA Plus ini, memang sudah dibiasakan bekerja secara profesional. Semua guru dan pegawai harus paham dengan kerja masing-masing. Jadi di sini terlihat sekali kalau mereka bekerja secara mandiri. Tanpa tergantung dengan orang lain. Merasa bertanggung jawab dengan pekerjaan masing-masing tanpa menilai atau mengurus pekerjaan orang lain.

Untuk program Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) ini, kepala sekolah tidak banyak ikut campur dalam menanganinya. Semua dikerjakan oleh tim panitia yang sudah dibentuk. Kepanitian dibentuk dengan para teknisi yang memang sudah teruji kemampuannya di bidangan penanganan komputer dan internet. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Media Harja, M.Pd. bahwa

Memang setiap tahun selalu dibentuk kepanitian UNBK, tetapi panitianya yang itu-itu saja dari tahun pertama. Paling yang mengalami perubahan hanya dalam bentuk tukaran jabatan

⁶⁴ Wawancara dengan Kepala sekolah, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu sekolah

⁶⁵ Wawancara dengan Armansyah, Teknisi Komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. Komputer

⁶⁶ Wawancara dengan Komariah, Waka Kurikulum, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

karena wakil kepala sekolah selalu berubah atau “tukaran”. Tahun 2017-2018 wakil kurikulum dijabat oleh Benny, nah tahun ini Komariah. Yach, seperti saya dengan Armansyah, paling tukaran dari teknis ke proktor.⁶⁷

Sempat peneliti menanyakan dengan kepala sekolah mengenai tim Pelaksana UNBK. Beliau mengatakan bahwa yang ditunjuk menjadi panitia UNBK ini merupakan orang-orang yang memang sudah ahli dan paham dengan komputer dan internet. Selain itu, orang-orang yang mempunyai loyalitas yang tinggi untuk kemajuan sekolah. Terutama untuk teknis dan proktor haruslah orang-orang yang tinggal di daerah Pangkalan Balai inilah. Ini pertimbangan karenaantisipasi jika terjadi hal yang tak diinginkan saat UNBK, misalnya ada kesalahan maka UNBK bisa saja waktu pelaksanaannya sampai sore bahkan malam.⁶⁸

Untuk pengawas silang juga kepala sekolah lewat tangan wakil kepala sekolah bidang kurikulum juga menugaskan guru-guru yang PNS untuk mengawas silang ke sekolah lain selama UNBK berlangsung. Berangkat ke sekolah yang diawasi, semua guru menggunakan surat tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.⁶⁹

Dari pernyataan-pernyataan di atas, memang sistem kerja di SMA ini benar-benar bekerja sesuai job masing-masing berdasarkan SK yang diterima. Tanpa SK, tanpa kerja. Secara tidak langsung ini sudah menggambarkan pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan aturan manajemen organisasi yang baik.

2.3. SMAN 1 BANYAUSIN 1

SMAN 1 Banyuasin 1 pada tahun pertama pelaksanaan UNBK, sempat menyatakan untuk mengundurkan diri sebagai sekolah pelaksana UNBK di Kabupaten Banyuasin. Menurut Ibu Yasmarni penyebabnya karena kekurangan sarana dan prasarana sedangkan dana untuk pengadaan

⁶⁷ Wawancara dengan Medy, Proktor UNBK, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tata usaha

⁶⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu sekolah

⁶⁹ Wawancara dengan Wenny, Guru Bahasa Indonesia, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu

dari pemerintah sangat sedikit, dana dari komite agak dipersulit untuk meminta bantuan juga masalah tenaga ahli yang akan mengurus semua pelaksanaan UNBK ini. Tetapi berkat motivasi dari Dinas Pendidikan Banyuwangi, akhirnya tetap jalan. Untuk pengadaan sarana diperbolehkan meminta bantuan dengan komite sedangkan untuk tenaga ahli membayar ahli komputer dari lembaga pendidikan komputer.⁷⁰

Sampai di tahun ketiga pelaksanaan UNBK ini ternyata masih mengalami kesulitan untuk tenaga ahli pengelolaan sarana dan prasarana UNBK. Penyebabnya, SMA ini memang tidak memiliki tenaga ahli khusus pengelola laboratorium komputer, seperti yang dikemukakan oleh Ibu Hikmah,

Tidak ada tenaga pengelolanya. Kalau saya maunya diurus, dipakai untuk PBM. Tetapi masalah ini sudah dikemukakan dengan kepala sekolah. Selalu jawabnya tidak ada dana untuk menambah pegawai baru. Pegawai lama saja ada yang di rumahkan. Teknisi UNBK kita kan, kalau sedang tidak UN, di rumahkan bu. Nanti saat mau UNBK, baru dipanggil lagi. Ini kendalanya juga biaya. Jadi yach inilah keadaannya.⁷¹

Hal senada juga dikemukakan oleh Ibu Sismiati, Kepsek SMAN 1 Banyuwangi 1,

Tidak kita tidak ada pelajaran TIK. Selain itu kita juga tidak ada tenaga untuk mengelolanya. Kita ini dikatakan kekurangan tenaga kerja tidak juga. Tetapi tenaga yang terampil, itu masalahnya. Tenaga honorer tata usaha kita sebenarnya cukup banyak. Tetapi untuk tenaga pengelolaan laboratorium komputer kita tidak memilikinya. Sedangkan untuk menambah pegawai baru, dana kita yang tidak mencukupi. Untuk membayar pegawai yang tidak tetap sekarang ini saya, susahnya mintak ampun Bu. Mereka ini, sering gajian yang tidak setiap bulan. Karena memang dana yang cair itu tidak lancar.⁷²

Setiap sekolah memang masalah dana inilah yang menjadi problem di setiap kegiatan yang akan diadakan. Tetapi program harus tetap jalan. Kepala sekolahlah yang dapat mengambil kebijakan untuk menyelesaikan semua masalah yang dihaadapi. Begitu banyaknya kendala yang dihadapi tetapi pada akhirnya semua dapat terselesaikan.

⁷⁰ Wawancara dengan Ibu Yusmarni, Guru, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang guru.

⁷¹ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Saprasi, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁷² Ibu Sismiati, M.Pd., Kepala SMAN 1 Banyuwangi 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang Kepala Sekolah

Untuk mengatasi semua masalah kepala sekolah tak melepaskan diri dari kerja sama dengan semua bawahannya dan komite sekolah. Begitu juga yang dilaksanakan oleh kepala SMAN 1 Banyuasin 1 ini. Pak Munandar, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum diserahkan oleh kepala sekolah untuk mencari tenaga ahli tersebut. Pak Munandarlah yang menghubungi guru dan rekanan sekolah untuk masuk ke tim pelaksana UNBK ini, sebagaimana yang dikemukakannya berikut,

Iya, tetapi yang bekerja hanya beberapa orang. Saya, Bu Hikmah, dan Pak Legiman, Pak Is. Yang lain di pengajaran. Masalah persiapan UNBK ya hanya kita berempat. Tahun ini kita memang tidak melibatkan orang luar. Dari pada bayar orang luar lebih baik kita yang mengerjakannya. Karena memang kita bisa melakukannya. Paling ada kesulitan komunikasi dengan teman di sekolah lain. Misalnya dengan Roni, Teknisi SMAN 1 Talang Kelapa.⁷³

Ternyata Tim UNBK ini tidak melibatkan orang banyak. Dan tim nya hanya orang yang sama dari tahun sebelumnya. Orang yang ditunjuk adalah orang yang bersedia dan memiliki keahlian itu. Kepala sekolah menyerahkan pemilihan dengan wakil kurikulum tetapi masih dalam pengawasan dan persetujuannya. Sebagai mana yang dikemukakan oleh Pak Munandar berikut.

Masalah pembentuk kepanitiaan ini kita tidak ribet Bu. Dari tahun ke tahun yang itu-itu saja bekerja. Tetapi pembentukannya memang di dalam rapat. Yang bersedia hanya itu-itu kepala sekolah. Kepala sekolah menyetujui baru saya hubungi yang bersangkutan. Tanpa persetujuan beliau tidak berani saya. Karena hal seperti ini menyangkut kekuasaan beliau. Kepala sekolah memang menyerahkan kepada saya untuk mengatur semuanya. Tetapi saya tidak pernah bekerja tanpa persetujuan beliau. Termasuklah pra pembentukan kepanitiaan sudah saya kompromikan dengan beliau.⁷⁴

Kepala sekolah dalam hal ini, memang memberi tanggung jawab kepada wakilnya untuk pembentuk kepanitiaan ini. Pada keputusan akhir setelah rapat, semua kembali kepersetujuan kepala sekolah melalui dikeluarkannya SK kepanitiaan dan Tim UNBK serta untuk pengawas silang

⁷³ Wawancara dengan Pak Munandar, Waka Kurikulum, Tanggal 4 Maret 2019, di Ruang Wakil Kepala Sekolah

⁷⁴ Wawancara dengan Pak Munandar, Waka Kurikulum, Tanggal 4 Maret 2019, di Ruang Wakil Kepala Sekolah

UNBK. Khusus untuk pengawas, diberikankan kepada guru-guru PNS dan yang sudah berpengalaman serta menguasai komputer.

Sebagaimana sekolah yang melaksanakan Ujian Nasional, sekolah ini juga mengadakan kegiatan belajar tambahan. Kegiatan ini dilakukan di hari Selasa dan Kamis dari pukul 14.00-16.00. Tenaga pengajarnya diambil dari guru mata pelajaran Ujian Nasional dan guru kelas XII. Guru-guru ini melaksanakan tugas sebagai tenaga pengajar tambahan jam belajar ini juga berbekal SK mengajar jam tambahan dari kepala sekolah.

Melihat dari langkah kepala sekolah dalam pembentukan tim, kepanitian UNBK dan tenaga pengajar jam tambahan ini, menggambarkan pengorganisasian kepala sekolah berjalan dengan lancar dan sesuai prosedur. Kepala sekolah memberi tanggung jawab kerja dengan wakilnya tetapi komunikasi tetap lancar, kerja dibawah komandonya, serta keputusan akhir tetap ditangannya selaku manajer sekolah. Semua tenaga kerja bekerja sesuai dengan tugasnya berdasarkan SK yang dikeluarkannya.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan UNBK

3.1 SMAN 1 Talang Kelapa

Pada tahap pelaksanaan UNBK ini, ada dua hal yang dilakukan yaitu mendayagunakan struktur organisasi (personalia) dan mendayagunakan sumber dana sekolah dengan menggunakan metode dan prosedur yang tepat. Berikut akan diuraikan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan melalui pengumpulan dokumentasi.

Mensukseskan pelaksanaan program Ujian Nasional Berbasis Komputer ini sangat ditentukan oleh partisipasi semua warga sekolah termasuk guru dan staf sebagai unsur yang bersentuhan langsung untuk memberikan pemahaman kepada peserta didik dan orang tuanya tentang pentingnya dan keharusan kita dalam melaksanakan UNBK ini. Selain itu ketrampilan

atau keahlian di bidang komputer, dan jaringan internet sangat dibutuhkan. Tanpa ahli di bidang ini maka UNBK tidak akan berjalan dengan lancar sabagai mana yang diungkapkan oleh Kepala SMAN 1 Talang Kelapa dalam wawancara dengan peneliti bahwa

Faktor utama bisa berjalannya UNBK ini adalah tenaga ahli di bidang komputer dan jaringan internet. Jika kita memiliki tenaga ini maka dengan mudah kita bisa mempersiapkan semua kebutuhan UNBK tanpa harus mengambil tenaga dari luar sekolah. Kalau kita mengambil tenaga dari luar maka pasti biaya akan bertambah dan pasti akan lebih repot. Karena kendala UNBK ini tanpa diduga bisa saja terjadi kapan saja. Tenaga ahli inilah yang akan mensetting dan mempersiapkan semua kebutuhan UNBK. Tenaga ahli ini, kalau di SMAN 1 Talang Kelapa terdiri dari guru dan staf⁷⁵

Untuk melaksanakan semua program tersebut butuh tenaga pelaksananya. Kepala sekolah tak akan bisa bekerja tanpa bantuan dari semua warga sekolah. Maka pembentukan kepanitian pun dilaksanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Kepala Laboratorium Komputer yaitu Sudomo, S.Pd.I. bahwa

Kepala sekolah selalu melibatkan semua stafnya dalam bekerja. Mulai dari perencanaan sampai pada tahap evaluasi. Pada tahap persiapan kepala sekolah mintak pendapat kami untuk memilih siapa yang pas untuk dilibatkan di kepanitian. Pada saat rapat pembentukan panitia ini, Kepala sekolah meminta kami dari laboratorium komputer untuk memimpin, dengan pertimbangan bahwa kami di Lab. komputer paling tahu keahlian dan siapa yang bisa diajak bekerja sama.⁷⁶

Sebelum menetapkan siapa yang akan ditempatkan di kepanitiaian UNBK, kepala sekolah terlebih dahulu menentukan kriteria kepanitian. Kriteria yang paling diutamakan adalah kesediaan guru dan staf untuk menyediakan waktu ekstra untuk terlibat dalam semua kegiatan UNBK. Hal ini, disebabkan kepanitian ini mulai bekerja sebelum simulasi pertama yaitu mulai mempersiapkan ruang dan sarana UNBK. Bulan Oktober 2017 sudah mulai bekerja. Masalah keahlian di bidang komputer dan jaringan internet, bukan faktor utama karena keahlian ini menurut beliau dapat dilatih dan belajar. Sekolah menyediakan waktu dan tenaga untuk melatih guru dan staf yang

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa tgl 14 Februari 2018 di ruang Kepsek

⁷⁶ Wawancara dengan Pak Sudomo, Kepala Lab. Komputer Tanggal 22 Februari 2019 di Ruang BK

belum bisa komputer dan jaringan internet. Beliau punya prinsip semua guru dan staf SMAN 1 Talang Kelapa harus bisa dan paham tentang pelaksanaan UNBK. Jadi, setiap tahun kepanitian ini digilir.⁷⁷

Pernyataan Kepala Sekolah ini dibenarkan oleh Ibu Dra. Elia Roza, Proktor UNBK tahun 2018.

Saya pada saat ditunjuk untuk menjadi proktor, menolak. Karena saya tidak begitu ahli di bidang komputer dan internet. Kepala sekolah memberi pandangannya kepada saya dan memotivasi saya untuk menerima penawaran kepanitian ini. Sehingga berkat motivasi beliau, akhirnya saya menerima. Dan ternyata benar pendapat beliau saat memotivasi saya. Kepercayaan menjadi proktor ini sangat berharga bagi saya. Ini bagi saya bekal saya jika saya menjadi kepala sekolah nanti.⁷⁸

Berkat motivasi dan pengarahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada semua staf dan guru akhirnya kepanitian terbentuk. Semua personil kepanitian UNBK siap bekerja dan berlatih untuk mempersiapkan diri sebagai proktor, teknisi, dan pengawas UNBK.

Kerja kepanitian UNBK ini panjang dan tak mengenal waktu kerja normal. Untuk itu, keseriusan, pengabdian, tanggung jawab dan keikhlasan tim sangat dibutuhkan. Kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk meyakinkan dan memotivasi para guru dan staf agar dapat bekerja sesuai dengan harapan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor bagaimana kepala sekolah mampu mengelola tenaga guru dan staf sebagai tenaga dalam mempersiapkan UNBK sangat penting. Karena itu kepala sekolah sebagai figur kunci di sekolah berperan memfasilitasi dalam memberikan penguatan kepada guru dan staf betapa berharga dan diharganya keahlian mereka di sekolah ini. Dengan menerapkan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf maka program UNBK dapat terlaksana dengan baik dan sukses. Untuk itu, kepala sekolah mulai

⁷⁷ Wawancara Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa tanggal 14 Februari 2019 pukul 09.00 di ruang Kepala Sekolah.

⁷⁸ Wawancara dengan Bu Elia Roza, Proktor UNBK Tahun 2018, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

mengambil langkah-langkah strategis untuk melaksanakan kegiatan. Guru dan staf yang menjadi proktor dan teknisi mulai belajar dan latihan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Roni, teknisi komputer,

Saya yang ditugaskan oleh kepala sekolah sebagai pelatih para proktor dan pengawas dapat bekerja dengan nyaman. Situasi latihan berjalan dengan lancar dan kondusif. Guru dan staf yang ikut pelatihan antusias mengikutinya. Waktu latihan disesuaikan dengan dengan jam kosong guru dalam mengajar. Jadi tak ada kegiatan yang mengganggu kegiatan belajar mengajar.⁷⁹

Hal senada juga dikemukakan oleh Bu Elia Roza dan Bu Najad. Bahwa mereka belajar menjadi proktor dengan senang hati. Hal ini dikarena suasana yang diciptakan tidak ada unsur tekanan dan senang mendapat ilmu dan keterampilan yang baru.

Berdasarkan kenyataan di atas, wajarlah jika UNBK di SMAN 1 Talang Kelapa tidak kekurangan dan krisis tenaga ahli komputer dan internet. Karena semua guru dan staf dipersiapkan untuk menjadi proktor dan teknisi UNBK. Bahkan, sekolah-sekolah lain yang baru akan memulai UNBK meminta bantuan tenaga ahli dari SMAN 1 Talang Kelapa.

Kepanitian lain pun mulai bergerak bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. Misalnya mengumpulkan data peserta UNBK dan membuat serta menyusun nomor peserta dan susunan tempat duduk serta bentuk ruang UNBK, dan lain-lain. Kepanitiaan ini mulai bekerja sejak simulasi pertama yaitu bulan November 2017. Kepanitian ini merupakan pekerjaan yang panjang waktunya. Untuk itu, peran kepala sekolah memotivasi dan meyakinkan guru dan staf sangat dibutuhkan. Ada satu hal yang memang membutuhkan kemampuan kepala sekolah dalam meyakinkan guru dan staf yaitu proktor dan teknisi selama masa simulasi tanpa dibayar jasa mereka. Pengabdian dan loyalitas mereka lah yang dibutuhkan. Hal ini seperti dikemukakan oleh Bu Najad bahwa mereka tanpa ada uang jasa sama sekali selama pelaksanaan simulasi yang

⁷⁹ Wawancara dengan Roni, Teknisi Lab. Komputer, tanggal 22 Februari 2019 ruang Lab. Komputer SMAN 1 Talang Kelapa

dilaksanakan sebanyak 3 kali dengan jam kerja sampai sore. Tetapi menurut beliau, senang-senang saja karena ini tugas yang diberikan sekolah secara resmi. Tetapi makan siang dan snack ditanggung sekolah.⁸⁰

Berkat pelatihan khusus dan simulasi yang dilaksanakan sekolah sesuai dengan prosedurnya, pada saat pelaksanaan UNBK para panitia terutama proktor dan teknisi komputer tidak menemui kendala yang berarti dalam pelaksanaan UNBK ini. Tetapi hanya menemui kendala saat akan sinkronisasi saat akan pelaksanaan UNBK, seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah berikut

UNBK di SMAN 1 Talang Kelapa pada saat tahap pelaksanaannya berjalan dengan lancar. Tidak ditemukan kendala yang berarti. Kita hanya menemukan kendala saat sinkron sebelum berlangsungnya UNBK. Ternyata kendala ini juga dialami oleh sekolah lain. Saat mau sinkron susah sekali untuk konek. Kita sampai menumpang di sekolah lain yaitu di SMA Methodist 4, tetap tidak berhasil. Alhamdulillah pada malam harinya, teknisi komputer sekolah kembali mengulangi di sekolah dan berhasil. UNBK tahun 2018 termasuk sangat lancar dibanding tahun-tahun sebelumnya.⁸¹

Pernyataan Pak Yani ini dibenarkan oleh Roni, Teknisi Komputer dan untuk tahun 2019 ini menduduki jabatan sebagai Kepala Laboratorium Komputer SMAN 1 Talang Kelapa. Pak Sudomo, Kepala Laboratorium Komputer, juga mengatakan sebagai berikut.

Memang yang agak menegangkan sih saat sinkronisasi itu saja. Tetapi kami penuh keyakinan sinkronisasi ini pasti akan berhasil. Listrik tidak sehari pun mati, internet lancar karena kita memang sudah mempersiapkan modem jika terjadi kegagalan penggunaan wifi. Kejadian di ruangan saat berlangsung UNBK memang biasa, misalnya anak mengalami log out, itu biasa diatasi oleh proktor dan teknisi. Pak Yani sudah memberi kepercayaan penuh dalam mengatasi semua kendala kepada kami sebagai pelaksana UNBK di Talang Kelapa. Tetapi beliau termasuk rajin menanyakan kalau-kalau ada kendala.⁸²

⁸⁰ Wawancara dengan Ibu Najad, Proktor UNBK tahun 2018 pada tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

⁸¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa tanggal 14 Februari 2019 di ruang kepala sekolah

⁸² Wawancara dengan Pak Sudomo, Kepala Lab. Komputer, tanggal 22 Februari 2019 di Lab. Komputer

Dari hasil wawancara di atas tergambar sekali bahwa pada tahap pelaksanaan UNBK walau dikatakan berjalan dengan lancar dengan kendala yang dapat diatasi dan selalu dalam kontrol pengawasan kepala sekolah.

Ujian Nasional Berbasis Komputer tidak dapat melepaskan diri dari dana. Dana yang paling vital dibutuhkan merupakan dana untuk jasa sumber daya manusia, dan pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kebutuhan UNBK. Ada empat yang utama sarana UNBK yaitu server, client, jaringan internet, dan listrik. Keempat sarana ini tidak boleh tidak ada salah satunya. Betapa pentingnya fungsi sarana dan prasarana UNBK ini berarti betapa pentingnya untuk mempersiapkan keberadaannya. Kepala sekolah sebagai pimpinan sudah pasti penentu ada dan tidaknya sarana ini. Untuk itu, menurut Pak Sudomo Kepala Lab. Komputer SMAN 1 Talang Kelapa “mempersiapkan sarana ini memakan waktu, biaya, keahlian, dan yang terpenting kebijakan pimpinan sekolah untuk pengadaannya.”⁸³

Dari pernyataan Pak Sudomo tadi mengisyaratkan bahwa kepala sekolah adalah penentu kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana UNBK di sekolah. Lebih lanjut Pak Edi Susanto, Waka Sarana dan Prasarana SMAN 1 Talang Kelapa mengemukakan bahwa “pengadaan sarana dan prasarana ini tidak mudah karena pengadaan ini sangat tergantung dengan dana sekolah dan kerjasama kepala sekolah dengan staf sekolah.”⁸⁴ Pengadaan sarana dan prasarana UNBK ini, tidak hanya sebatas membeli atau meminjam saja tetapi server dan client yang sudah ada juga harus dipasang, dirangkai, dan diprogramkan. Semua itu butuh dana untuk pengadaan dan pemeliharannya.

⁸³ Wawancara dengan Pak Sudomo, S.Pd.I, Kepala Laboratorium Komputer, tanggal 22 Februari 2019 di Lab. Komputer

⁸⁴ Wawancara dengan Pak Edi Susanto, Waka Sarana dan Prasarana, tanggal 4 Maret 2019 di ruang waka sarana

Kebutuhan UNBK ini bukan hanya kebutuhan besar tetapi juga kebutuhan yang kecil-kecil, seperti kabel dan lain-lain untuk kebutuhan rangkaian client dan jaringan internet. Bagaimana sistem pengadaannya. Berikut penjelasan Pak Sudomo,

Saya ini banyak jabatannya ibu di SMA ini. Selain wakil kesiswaan, tahun 2018 sebagai kepala laboratorium komputer, saya juga sebagai bendahara BOS sekolah. Jadi urusan duit juga ada kaitannya dengan saya. Nah, mengenai kebutuhan UNBK ini, semua lewat saya atas persetujuan kepala sekolah. Jadi, Roni maupun Rista ada kebutuhan untuk UNBK yang berkaitan kebutuhan di Laboratorium Komputer mengajukannya dengan saya. Kalau kebutuhan kecil, kita cukup dengan saya. Tetapi jika kebutuhan keuangannya besar seperti pengadaan computer, LCD, yang hitungan uangnya sudah jutaan kita ajukan ke kepala sekolah. Kalau beliau oke, dan sesuai dengan aturan penggunaan uang sekolah, kita keluarkan. Tidak susah koq. Memang uang sekolah harus dipergunakan untuk kebutuhan sekolah.⁸⁵

Sekolah, semenjak pelaksanaan UNBK dari tahun 2016, maka setiap tahun mengalokasikan dana BOS untuk pengadaan komputer. Setiap tahun pengadaan komputer dilakukan satu tahun 5 buah komputer (client), sebagaimana yang dikemukakan oleh Pak Sudomo bahwa “Karena kebutuhan client ini, maka kepala sekolah minta saya memasukkan alokasi pengadaan komputer minimal 5 buah setiap tahunnya. Jadi dari tahun 2016 – 2019 ini kita sudah menambahkan 20 client dari uang BOS.”⁸⁶

Selama tiga tahun melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer ini, akhirnya sarana dan prasarana UNBK SMAN 1 Talang Kelapa dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Sarana UNBK SMAN 1 Talang Kelapa Tahun 2018⁸⁷

No	Sarana UNBK	Jumlah	Keadaan		
			SB	B	CB
1	Client	64	v		

⁸⁵ Wawancara dengan Pak Sudomo, Kepala Lab. Komputer, tanggal 22 Februari 2019, di lab. komputer

⁸⁶ Wawancara dengan Pak Sudomo, Bendahara Sekolah, tanggal 22 Februari 2019, di ruang BK

⁸⁷ Laporan Sarana Laboratorium SMAN 1 Talang Kelapa Tahun 2018

2	Server	4	v		
3	Wifi	3		v	
4	Modem	3	v		
5	Genset	1	v		
6	headset	89	v		

Kebutuhan dana UNBK ini tidak hanya untuk sarana prasarana UNBK saja, tetapi juga kebutuhan dana untuk mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi UNBK. Program inilah yang dinamakan program tambahan jam belajar dan Try Out sekolah. Menurut Bu Mugiazayanti,

Dana untuk jam belajar tambahan dan try out hasil kerjasama dengan orangtua murid melalui komite. Saat rapat komite ini semua sudah dikemukakan. Dan kita mendapat dukungan. Jadi orang tua murid memberi sumbangan khusus untuk program ini. Dari dana sumbangan orang tua murid kita alokasikan untuk pengadaan bahan ajar, honor tenaga pengajar, bahan try out, upah koreksi dan pengawasnya, juga honor untuk panitia. Mulai dari UNBK pertama program ini sudah berjalan. Hasil nilai UNBK anak lumayan bagus.⁸⁸

Dalam membuat program peningkatan dan pembinaan belajar peserta didik dalam mempersiapkan diri menghadapi UNBK, Waka Kurikulum bekerja sama dengan staf kurikulum dan Wakil Kesiswaan. Dari hasil kerja sama menyusun program ini didapatkan bahwa program peningkatan mutu belajar siswa yang akan dilaksanakan adalah tambahan jam belajar, pengadaan try out mandiri oleh sekolah dan TO bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar.⁸⁹

3.2 SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3

Pada tahap pelaksanaan implementasi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK di SMA ini tidak begitu banyak melibatkan sumber daya manusianya. Guru dan staf yang dilibatkan dalam kegiatan UNBK ini adalah orang-orang yang memang dipandang kepala sekolah yang mempuni dan terampil di bidangnya. Sebagai mana yang dikemukakan oleh Armansyah,

⁸⁸ Wawancara dengan Mugiazayanti, Staf Kurikulum, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru.

⁸⁹ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

Teknisi Komputer, “Kami yang mengelolah UNBK ini, kami yang memang sudah biasa mengurus ini dan bisa dikatakan paham dan terampil untuk bidang komputer. Dari tahun pertama UNBK, tetapi kita-kita inilah. Ada guru, tenaga kependidikan yang jadi teknisi dan proktor. Jadi di sekolah ini bisa dikatakan tidak begitu repot untuk pelaksanaan UNBK ini.”⁹⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Sekolah, Pak Rukamto, bahwa

Dalam pelaksanaan UNBK ini, yang menjadi tim atau kepanitian khusus mengolah UNBK tidak melibatkan banyak orang. Karena memang UNBK ini, menurut saya memang lebih praktis masalah penggunaan tenaga manusianya. Coba saja, satu ruangan yang bisa dipakai oleh 75 sampai 80 orang cukup membutuhkan tenaga 1 orang teknisi, 1 orang proktor, dan 1 orang pengawas. Jadi lebih efisien. Untuk tenaga-tenaga ini, kita sudah memilikinya. Jadi sampai tahun keempat ini, kita tidak perlu mencari tenaga bari apalagi sampai membutuhkan tenaga dari luar. Ibu lihat saja di kepanitian UNBK kami. Itulah orang-orangnya. Ada guru, ada tenaga kependidikan. Yang masih banyak kita butuhkan adalah pada saat persiapan UNBK, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi UNBK.⁹¹

Untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi UNBK dalam hal ini persiapan belajar baru melibatkan semua guru terutama guru mata pelajaran yang mengajar di kelas 12. Kepala sekolah mengharapakan semua guru menggunakan gaya mengajar yang khas, yang mudah diterima oleh peserta didik, dan menyenangkan. Seperti yang diungkapkan oleh Wenny, Guru Bahasa Indonesia,

Pak Rukamto tuh kalau guru yang hebat dalam mengajar, yang menggunakan model-model belajar yang menyenangkan dan memotivasi peserta didik. Kepala sekolah sangat mendukung dan memuji guru-guru yang mengajar secara modern dan disukai oleh anak. Akan selalu dipujinya dalam rapat maupun upacara bendera. Selain itu job-job penting pasti diberikan ke mereka yang menurut beliau berhasil dalam mengajar.”⁹²

Memotivasi bawahan memang beragam cara dan gaya. Begitu juga dengan kepala sekolah SMA Plus ini. Guru harus menunjukkan prestasi dulu baru diakuinya keberhasilan itu.

⁹⁰ Wawancara dengan Armansyah, Teknisi komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. Komputer

⁹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah, Tanggal 29 Januari 2019, di ruang tamu sekolah

⁹² Wawancara dengan Wenny, Guru, tanggal 13 Februari 2019, di ruang tamu

Untuk peningkatan mutu belajar peserta didik dalam persiapan UNBK ini, menurut Komariah, kepala sekolah hanya memonitoring saja. Jika, hasil TO tidak memuaskan, baru beliau mintak guru-guru agar mengubah gaya mengajar. Atau mencari solusi lain yang biasanya ide akan didapat dari hasil rapat sekolah.⁹³

Dalam pembinaan ahklak peserta didik, tidak begitu sulit di SMA ini. Peserta didik di sini merupakan peserta didik pilihan dan memang berminat. Menurut Pak Sudirman tidak ada tindakan khusus persiapan tata tertib untuk UNBK. Hanya melaksanakan tata tertib atau aturan sekolah mulai dari pakaian, kerapian fisik dijalankan dengan konsekuen dan konsisten seperti biasanya.⁹⁴

Karena memang tidak ada yang begitu nakal di sekolah ini, kepala sekolah tidak pernah turun tangan untuk menyelesaikan masalah kerawanan kenakalan peserta didik. Semua diselesaikan oleh guru, wali kelas, guru BK, dan wakil kepala sekolah.

Untuk kebutuhan UNBK yang kecil-kecil menurut Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana sekolah memang masih dibutuhkan. Karena ada saja sarana yang harus diperbaiki, ditambah, atau ditukar dengan yang baru. Untuk kebutuhan ini, kepala laboratorium komputerlah yang mengetahuinya. Jadi, teknisi laboratorium komputer mengajukan ke kepala Labor, kepala labor langsung mengajukan ke bendahara sekolah. Untuk kebutuhan ini, tidak perlu persetujuan kepala sekolah. Jika kebutuhan yang besar baru butuh persetujuan kepala sekolah. Kepala sekolah sudah memberi kepercayaan penuh kepada wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana ini. Kepala sekolah hanya menerima laporan bahwa beres atau ada yang perlu ditanganinya.⁹⁵

Tabel 4.5
Sarana UNBK SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 Tahun 2018⁹⁶

⁹³ Wawancara dengan Komariah, Waka Kurikulum, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁹⁴ Wawancara dengan Pak Sudirman, Waka Sarana dan Prasarana, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

⁹⁵ Wawancara dengan Pak Samosir, Wakil Humas, tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil Kepala sekolah

⁹⁶ Laporan Sarana Laboratorium SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 Tahun 2018

No	Sarana UNBK	Jumlah	Keadaan		
			SB	B	CB
1	Ruangan	2	v		
2	Client	73			
3	Server	4	v		
4	Wifi	2		v	
5	Modem	3	v		
5	Genset	1	v		
6	Headset	80	v		

Berdasarkan tabel sarana UNBK di atas, jelaslah UNBK di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 dapat melaksanakan UNBK sebanyak 2 sesi saja. Sebagaimana diketahui jumlah peserta UNBK di tahun 2018 ini saja hanya 136 orang. Berarti satu ruang 34 orang peserta. Ditahun 2019 dengan jumlah komputer client 73 unit ini sudah mencukupi untuk hanya dua sesi setiap harinya.

3.3 SMAN 1 Banyuasin 1

Dalam pelaksanaan UNBK ini data yang akan disajikan adalah data mengenai pendayagunaan struktur organisasi (personalia) dan pendayagunaan sumber dana sekolah. Data-data ini dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tim pelaksana atau kepanitian UNBK adalah inti dari dapat terlaksana tidaknya program ujian nasional ini. Tim pelaksana UNBK di SMAN 1 Banyuasin 1 adalah guru dan staf sekolah. Tetapi hebatnyanya, tim UNBK di sekolah ini adalah para guru yang sudah mendekati masa

pension sebagai mana yang diperoleh saat observasi tanggal 22 Maret 2019. yang kebetulan saat peneliti datang untuk mengumpulkan data tambahan, para tim pelaksana UNBK sedangkan merangkai client dengan server di ruang 3 dan ruang 4 untuk UNBK tahun ini ternyata para tim ini bukan para guru dan staf muda, ternyata yang sedang bekerja itu para guru dan staf yang hampir Pensiun. Seperti Pak Legiman adalah mantan Kepala Sekolah, yang akan menghabiskan masa-masa akhirnya sebagai seorang guru di SMA ini. Menurut Pak Legiman bahwa yang bekerja untuk pelaksanaan UNBK ini adalah berdasarkan kesadaran dan kesenangan dalam menikmati pekerjaan.⁹⁷

Ternyata, para teknisi di SMAN 1 Banyuasin 1 ini semuanya adalah guru dan staf sekolah. Sebagai mana yang dikemukakan oleh Pak Munandar, Wakil Sekolah Bidang Kurikulum berikut.

Kalau tahun ini, kita tidak memanggil orang luar lagi untuk mengerjakan semua kebutuhan UNBK ini. Mulai dari merangkai client ke server sampai ke saat berlangsungnya UNBK nanti. Tenaga kita walau tua-tua semangat, walau penuh ketemasan. Insyaallah dapat dilaksanakan di hari “H” dengan sukses. Kalau tahun-tahun sebelumnya kita memanggil teknisi dari luar, untuk memasang dan merangkat client dan server ini begitu juga dengan listriknya. Tapi tahun ini Pak De legi bersedia mengerjakannya. Yach, alhamdulillah selesai. Ini tinggal langkah akhir saja.⁹⁸

Ternyata UNBK di tahun 2018 ke bawah SMAN 1 Banyuasin 1 ini, teknisinya mengambil dari luar sekolah. Teknisi dari lembaga penyewaan komputer atau yang biasa disingkat LPU yang ada di daerah mariana. Pak Munandar menjelaskan bahwa Pak legiman bersedia mendampingi karena Pak Munandar yang meminta tolong beliau. Kata Pak Munandar dari pada membayar orang lain lebih baik, kita yang dibayar sekolah. Akhirnya Pak Munandar, Pak De Legiman dan Pak Is, sepakat untuk mengerjakan semua kebutuhan UNBK ini tanpa melibatkan orang luar. Masalah

⁹⁷ Wawancara dengan Pak Legiman, Teknisi UNBK, tanggal 22 Maret 2019, di Lab. Komputer

⁹⁸ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, tanggal 22 Maret 2019 di Lab. Komputer.

pembayaran tergantung kepala sekolah, yang jelas gambaran membayar orang luar berapa. Kalau dengan tenaga guru dan staf ini tergantung kebijakan kepala sekolah.⁹⁹

Masalah kekurangan tenaga kerja di SMAN 1 Banyuasin 1 terasa sekali saat peneliti observasi tanggal 8 Februari 2019 ke laboratorium komputer, terlihat sekali ruangan ini tidak terawat dan tidak dimanfaatkan untuk proses belajar mengajar. Ibu Hikmah, wakil sarana dan prasarana mengatakan

Ruang ini, lab. Komputer ini memang tidak dipakai dalam proses belajar mengajar. Ruang ini baru kami bersihkan saat mau UNBK tepatnya mulai simulasi pertama. Hal ini disebabkan kita tidak mempunyai tenaga atau pegawai yang akan mengurus ruangan ini. Kalau ada pegawai yang special sebagai pegawai laboratorium komputer ini, ruangan ini pasti dimanfaatkan. Misalnya untuk ulangan harian berbasis CBT dll. Mau memasang dan mengurus komputer baru ini saja IBu, kita menunggu orang luar yang biasa kita pakai untuk memasang jaringan untuk UNBK ini. Masalah mengapa tidak ditempatkan pegawai khusus laboratorium komputer ini saya kurang tau, takut menanyakan dan mengusulkan ke beliau. Jika Ibu mau tahu persis tanyakan saja langsung ke beliau.¹⁰⁰

Laboratorium komputer ini dalam kondisi tidak terawat. Client-client yang terletak tidak beraturan. Komputer baru dibeli pun masih menumpuk bahkan belum dibuka sama sekali kotak-kotaknya. Sayang sekali fasilitas yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran justru terbengkalai, disia-siakan. Di kesempatan kunjungan kedua peneliti menanyakan ke kepala sekolah mengapa tidak ada pegawai khusus laboratorium komputer. Kepala sekolah mengatakan

Kita ini dikatakan kekurangan tenaga kerja tidak juga. Tetapi tenaga yang terampil, itu masalahnya. Tenaga honorer tata usaha kita sebenarnya cukup banyak. Tetapi untuk tenaga pengelolaan laboratorium komputer kita tidak memilikinya. Sedangkan untuk menambah pegawai baru, dana kita yang tidak mencukupi. Untuk membayar pegawai yang tidak tetap sekarang ini saya, susahnya minta ampun Bu. Mereka ini, sering gaji saja tidak setiap bulan. Karena memang dana yang cair itu tidak lancar.¹⁰¹

⁹⁹ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, tanggal 22 Maret 2019 di Lab. Komputer.

¹⁰⁰ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Supras, tanggal 28 Januari 2019, di Lab. Komputer

¹⁰¹ Wawancara dengan Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Maret 2019, di ruang Kepala Sekolah

Kembali masalah dana sekolah yang menjadi penghalang sekolah untuk melaksanakan program pendidikan dengan maksimal. Oleh karena itu, keikhlasan, kepedulian guru dan pegawailah yang dapat dimanfaatkan sekolah untuk melaksanakan semua program sekolah. Mengenai masalah ini, kembali peneliti menanyakan kepada Pak Munandar masalah laboratorium komputer yang tak dimanfaatkan ini. Ternyata alasan mengapa laboratorium komputer tak terawat itu alasannya sama dengan yang dikemukakan oleh Waka Sarana dan Prasarana dan kepala sekolah yaitu dan dan kekurangan tenaga.

Pada observasi peneliti di tanggal 25 Maret 2019, laboratorium komputer sudah rapi. Bisa dikatakan 90 % siap dipakai. Laboratorium ini akan dijadikan ruang 1 dalam UNBK nanti. Laboratorium Biologi, 60 % siap pakai sebagai ruang 2, dan Laboratorium Kimia 60 % siap pakai sebagai ruang 3. Satu langkah lagi untuk ruang 2 dan 3 yaitu menunggu kedatangan laptop sewaan yang akan diantarkann oleh LPU dengan didampingi oleh komite sekolah. Pak Legiman mengatakan bahwa

UNBK ini bukan lagi hal yang perlu dicemaskan untuk tahun tahun terakhir ini. Tetapi pada tahun kedua yaitu tahu 2017, kepala sekolah pernah tercetus untuk mengundurkan diri dalam melaksanakan UNBK ini. Ini semua dikarenakan kesulitan untuk mengatasi kekurangan komputer ini. Komite bersedia membantu mengatasinya, tetapi ada saja masyarakat yang tidak mendukung. LSM, wartawan ramai ke sekolah, seolah-olah sekolah mendapat keuntungan dari pelaksanaan UNBK ini. Inilah yang membuat kepala sekolah serasa mau mengundurkan diri. Tetapi berkat motivasi dari komite sekolah, pengawas sekolah dan keterlibatan dinas pendidikan UNBK tetap berjalan dan terlaksana dengan aman. Makanya di tahun 2018 kita menggunakan metode mengatasi kekurangan komputer ini dengan menyerahkan ke komite sekolah.¹⁰²

Ibu Yuliaty, mantan wakil kepala sekolah humas menjelaskan cara mengatasi masalah kekekurangan sarana UNBK ini,

Mengatasi kekurangan sarana UNBK ini merupakan masalah yang paling sulit dibandingkan masalah lain. Tetapi dengan koordinasi yang baik dari kepala sekolah semua dapat bekerja dengan tenang tanpa was-was. Semua wakil kepala sekolah dapat bekerja

¹⁰² Wawancara dengan Pak Legiman, Guru, tanggal 4 Maret 2019, di lab. komputer

sesuai dengan peranan mereka masing-masing. Sehingga tidak terkesan yang bekerja itu hanya satu atau dua orang.

Dan saya juga yakin, guru dan staf sekolah akan dengan penuh kesadaran untuk ikut terlibat dalam semua kegiatan ini. Tetapi nyatanya sekarang, Nampak sekali guru banyak yang lepas tangan. Sehingga yang bekerja yang tertumpuk kepada satu dua orang saja.¹⁰³

Entah apa yang dikemukakan oleh Ibu Yuliaty ini tentang koordinasi kepala sekolah dalam menghadapi UNBK ini. Nampak sekali dari pernyataan Ibu Yuliaty tadi bahwa terjadi ketidakharmonisan antara kepala sekolah dengan guru dan staf sekolah.

Masalah dana pengadaan sarana Pak Munandar menjelaskan bahwa

Nah, masalah dana saya tidak tahu menahu Bu. Semua dana diurus oleh kepala sekolah dan bendahara. Jika ada yang mau dibeli berkaitan dengan semua kebutuhan sekolah ini, termasuk masalah UNBK ini saya laporkan dan nanti saya hanya menerima barang yang saya kehendaki. Masalah sumber dan besarnya saya tidak.¹⁰⁴

Kepala sekolah menjelaskan mengenai sumber dana pengadaan sarana

UNBK,

Memang kita ini tidak ada sumber dana untuk pembelian komputer. Kita hanya biasa memanfaatkan dana bos yang pada setiap tahunnya hanya dapat membeli lima buah komputer (client). Di tahun pertama UNBK kita mendapat bantuan dari pusat berupa uang. Dari uang itu dibelikan komputer dan server. Nah mengenai jumlahnya tanyakan saja dengan Pak Munandar karena saat itu saya belum ditugaskan di sini. Karena sudah mendapat bantuan ini maka kita tidak bisa minta bantuan ke orang tua murid atau masyarakat untuk pengadaan sarana UNBK selanjutnya. Tahun kemarin pernah sih saya lontarkan ke komite permasalahan cara pengadaan komputer tambahan tetapi komite tidak menyetujui. Mereka lebih setuju sumbangan untuk penyewaan laptop dan meminjamkan laptop. Akhirnya, diambil kesimpulan bagi yang meminjamkan laptop tidak perlu lagi memberi sumbangan untuk penyewaan laptop. Tapi untuk tahun ini, saya serahkan sepenuhnya ke komite untuk mengurus pengadaan kekurangan komputer ini. Pokoknya saya mau terima bersih. Saya tak mau berurusan dengan LSM lagi.¹⁰⁵

Sejalan dengan penjelasan Ibu kepala sekolah di atas Pak Munandar, Wakil Kepala Sekolah

Bidang Kurikulum menjelaskan

¹⁰³ Wawancara dengan Ibu Yuliaty, Guru, tanggal 4 Maret 2019, di ruang guru

¹⁰⁴ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Januari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ibu Sismiati, Kepala SMAN 1 Banyuasin 1, Tanggal 28 Maret 2019, di ruang Kepala Sekolah

Untuk penambahan kekurangan komputer untuk peserta ujian, kami menyewa ke LPU. Di tahun pertama kita hanya mempunyai 30 buah client, 3 server. Di tahun kedua bertambah 5 client menjadi 35, di tahun ketiga tahun 2018 menjadi 42 client karena ada 2 client yang diambil dari komputer lama yang diperbaiki. Kekurang 40 buah client kita menyewa. Di tahun 2018 kemarin penyewaan kepala sekolah yang urus. Tetapi karena banyaknya LSM yang ke sekolah, tahun ini pada rapat komite kemarin kita serahkan seluruhnya ke komite untuk pengurusannya. Kita menerima laptop sewaaan itu di sekolah. Laptop sewaan diterima di sekolah, saat perangkaian ke server itu semua dilakukan oleh tim UNBK di sekolah.¹⁰⁶

Tabel 4.6
Sarana UNBK SMAN 1 Banyuasin 1 Tahun 2018¹⁰⁷

No	Sarana UNBK	Jumlah	Keadaan		
			SB	B	CB
1	Client	42	v		
2	Server	3	v		
3	wifi	3	v		
4	Modem	3	v		
5	Genset	1	v		
6	headset	72	v		

Dengan terpenuhinya semua kebutuhan komputer ini, maka kegiatan UNBK dapat terlaksana. Dari hasil observasi peneliti, prasarana SMAN 1 Banyuasin 1 khusus untuk UNBK di masa yang akan datang akan mencukupi. Laboratorium komputer sudah dimiliki dua ruangan, dengan kondisi yang cukup baik. Dukungan komite yang sangat baik terhadap semua kegiatan sekolah. Semua itu bisa menjadi modal dasar untuk kesuksesan program ditahun-tahun selanjutnya.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Pak Munandar, Wakil Kurikulum, tanggal 28 Maret 2019, di Lab. Komputer

¹⁰⁷ Laporan Sarana Laboratorium Komputer SMAN 1 Banyuasin 1 Tahun 2018

4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengawasan UNBK

4.1 SMAN 1 Talang Kelapa

Pada tahap evaluasi akan diuraikan mengenai alat ukur pengawasan, strategi pengawasan, dan tindak lanjut pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pelaporan. Data yang akan diuraikan berikut berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Kepala sekolah sebagai manajer sekolah mempunyai kewajiban untuk melakukan pengawasan atau evaluasi terhadap semua kegiatan yang dilakukan di sekolah. Hal berguna sebagai bahan masukan untuk perbaikan di masa yang akan juga sebagai bahan ukur keberhasilan yang sudah dilakukan kepala sekolah dan stafnya dalam satu tahun berjalan atau pun satu kegiatan yang diadakan, termasuk juga pelaksanaan UNBK ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan waka kurikulum bahwa kepala sekolah selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap semua yang akan dan sedang bahkan setelah kegiatan UNBK berjalan seperti yang diungkapkan berikut ini.

Pak Yani, sangat rajin memonitoring semua rangkaian pekerjaan terutama untuk UNBK ini. Misalnya, saat saya menyusun kepanitian UNBK, beliau selalu mengingatkan agar memilih orang yang tepat dan mau serta jangan ada diantara guru yang tidak dilibatkan dalam pekerjaan itu jika memang harus ada. Begitu juga saat teman-teman sedang belajar dan latihan untuk menjadi proktor dan teknisi. Beliau sekali-kali jika adda di sekolah meninjau dan ikut *nimbrung* dengan teman-teman yang sedang berlatih. Bahkan beliau menanyakan bagaimana pekerbang yang sudah diperoleh guru dan staf dari hasil belajar.¹⁰⁸

Memang pengawasan atau monitoring sangat penting dilakukan oleh pimpinan. Hal ini bisa memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik dan lebih rajin. Sebagai mana yang diungkapkan oleh Bu Najad, “Pak Yani rajin bertanya, sudah bisa jadi proktor?. Bagaimana ibu, mudahkan jadi proktor? Dan pertanyaan-pertanyaan lain. Dengan bertanya seperti ini membuat saya bertekat harus bisa walau usia tidak mudah lagi.”¹⁰⁹

¹⁰⁸ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ibu Najad, Proktor UNBK tahun 2018 pada tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

Dalam pelaksanaan UNBK ini, peneliti sempat menanyakan dengan kepala sekolah mengenai program pengawasan yang dilakukan beliau apakah ada program khusus dan terjadwal. Ternyata kepala sekolah tidak memiliki program pengawasan secara tertulis. Sebagaimana yang diungkapkannya berikut,

Terus terang saya memang tidak membuat program pengawasan secara tertulis, tetapi saya selalu mengawasi semua kegiatan yang dilakukan. Karena walau mereka memang sudah trampil semua, saya harus tetap tahu perkembangan yang terjadi. Selain itu ada-ada saja kendala yang dialami oleh guru dan staf dalam mempersiapkan UNBK. Misalnya masa peminjaman laptop kepada peserta didik. Tahun kemari 2018, kita pernah mengalami kesulitan untuk meminjam kaptop dengan anak. Untuk menyelesaikan semua kendala itu, waka dan guru membutuhkan saya. Berkat monitoring yang saya lakukan secara kontinu pada setiap aktivitas, masalah itu dapat diselesaikan dengan cepat.¹¹⁰

Hal ini juga dikemukakan oleh Ibu Sri Maryati, staf kesiswaan, mengenai kendala dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK berupa peminjaman laptop kepada peserta didik di tahun 2018. Kepala sekolah tidak lepas tangan. Kepala sekolahlah yang menyelesaikan semua permasalahan itu dengan melakukan komunikasi dengan orang tua murid dan siswa.¹¹¹

Dari penjelasan Bu Sri Maryati itu, ternyata begitu pentingnya pengawasan langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kesulitan-kesulitan yang tak dapat ditangi oleh guru dan staf dapat diselesaikan oleh kepala sekolah dengan cepat dan tepat.

Mengenai waktu mengadakan monitoring atau pengawasan kegiatan UNBK ini, Roni, teknisi komputer mengemukakan bahwa

Pak Yani tak ada waktu khusus untuk monitoring. Yang jelas pada awal akan mulai simulasi, beliau mintak kami untuk segera mengevaluasi semua sarana dan prasarana UNBK. Jadi bisa dengan segera diketahui semua sarana yang masih bisa dipergunakan, yang tidak bisa lagi, atau yang perlu ditambah. Setiap ada di sekolah, Kepala Sekolah

¹¹⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 1 Talang Kelapa tanggal 14 Februari 2019 di ruang kepala sekolah

¹¹¹ Wawancara dengan Ibu Sri Maryati, Guru BK, tanggal 22 Februari 2019 di ruang BK

biasanya selalu menyempatkan ke ruangan ini untuk melihat, bertanya tentang perkembangan persiapan UNBK.¹¹²

Hal senada juga dikemukakan oleh Pak Abror, Waka Kurikulum berikut,

Pak Yani, selalu bertanya untuk semua kegiatan yang sudah direncanakan. Jadi kami enak mengemukakan semua kendala dan langkah yang akan dilakukan. Beliau pada dasarnya menyerahkan semua langkah yang sudah disetujui beliau untuk kami laksanakan. Tetapi bagaimana pun beliau termasuk jenis pimpinan yang ingin tahu perkembangan. Kalaupun ada kendala kami kami memang melaporkan, dan timlah yang menyelesaikan. Kecuali ada hal yang memang harus beliau turun tangan. Seperti kejadian susah meminjam laptop ke anak. Saat berlangsungnya UNBK beliau standby di sekolah. Beliau memang tidak masuk ke ruangan UNBK tetapi beliau selalu menanyakan kepada teknisi dan saya tentang permasalahan yang dihadapi.¹¹³

Pada saat berlangsungnya UNBK, semua panitia bekerja di tugas mereka masing-masing.

Menurut Bu Elia Roza, Kepala SMAN 1 Talang Kelapa termasuk suka mengingatkan tugas bawahannya. Hal ini tergambar dari rakor yang diadakan beliau untuk panitia UNBK sehari sebelum UNBK berlangsung. Di rakor tersebut, beliau meminta kami semua untuk datang tepat waktu. Mengingat Jalan Palembang Betung yang selalu macet, beliau minta berangkat ke sekolah lebih awal sebelum kemacetan terjadi. Bahwa pagi-pagi sekali jam 6.00, beliau sudah ada di sekolah. Lewat WA grup, beliau kembali menghimbau agar semua segera berangkat ke sekolah tugas masing-masing, karena takut terjadi kemacetan.¹¹⁴

Ibu Mugizayanti, Staf Kurikulum dan Bu Sri Maryati juga mengatakan bahwa kepala sekolah tak pernah melepaskan pengawasan dari semua detail pekerjaan seperti saat UNBK sekolah mendapat kunjungan dari Anggota DPR Provinsi dll, kepala sekolah mengotrol semua persiapan penyambutan sampai saat pelepasan tamu dari sekolah.¹¹⁵

¹¹² Wawancara dengan Roni, Teknisi UNBK SMAN 1 Talang Kelapa pada tanggal 22 Februari 2019 di ruang lab komputer

¹¹³ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

¹¹⁴ Wawancara dengan Ibu Elia Roza, Proktor UNBK SMAN 1 Talang Kelapa tahun 2018, tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru.

¹¹⁵ Wawancara dengan Mugizayanti, Staf Kurikulum, dan Ibu Sri Maryati tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru.

Selain itu Ibu Najad, Guru SMAN 1 Talang Kelapa mengatakan begitu besarnya perhatian kepala sekolah bahwa “Pak Yani yang begitu tahu dengan saya yang selalu rajin berfoto dan mengekspos foto di Facebook, mengingatkan saya untuk tidak mengambil sedikit pun momen UNBK saat berada di dalam ruangan UNBK. Saya akan dibolehkan mengambil foto saat saya dan siswa berada di luar ruangan.”¹¹⁶

Pak Abror, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum mengatakan, bahwa “Selama berlangsungnya UNBK, Kepala Sekolah selalu berada di tempat. Beliau belum pulang sampai selesai di setiap harinya. Memang di UNBK ini, setiap sesi ada laporan pelaksanaan dan itu butuh tanda tangan kepala sekolah. Dengan selalu adanya kepala sekolah di sekolah maka laporan pelaksanaan dapat diselesaikan pada setiap sesi.”¹¹⁷

Kehadiran kepala sekolah juga akan lebih memotivasi guru dan staf untuk dapat bekerja dengan baik. Perhatian dan pengawasan yang dilakukan walau tak secara langsung itu akan meningkatkan kedisiplinan bawahan. Sehingga akan terhindarlah ketidakpedulian dan bekerja seadanya.

Ditanya mengenai adakah laporan tertulis yang dibuat setelah UNBK yang disampaikan kepada Kepala Sekolah, Pak Abror mengatakan tidak ada laporan secara tertulis untuk kepala sekolah. Ketua panitia hanya membuat laporan ke Pusat dan Dinas Pendidikan Provinsi.¹¹⁸

Dari semua usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk pelaksanaan UNBK ini, maka didapatkan nilai UNBK peserta didik SMA Negeri 1 Talang Kelapa ini lumayan untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, sedangkan untuk mata pelajaran lain masih perlu perhatian yang khusus.. Berikut dapat dilihat tabel nilai UNBK selama tiga tahun terakhir.

¹¹⁶ Wawancara dengan Ibu Najad, Proktor UNBK tahun 2018 pada tanggal 22 Februari 2019 di ruang guru

¹¹⁷ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

¹¹⁸ Wawancara dengan Pak Abror, Wakasek Kurikulum, tanggal 24 Januari 2019 di ruang guru

Tabel 4.7
 Hasil UNBK Program IPA dari Tahun 2016- 2018¹¹⁹

TAHUN	MAPEL					
	B.IND	B.ING	MAT	FIS	KIM	BIO
2015-2016	66.06	45.27	38.88	35.28	33.56	48.64
2016-2017	70.72	46.17	36.33	40.5	54.58	53.15
2017-2018	70.14	62.57	35.45	57.5	42.87	58.69

Tabel 4.8
 Hasil UNBK Program IPS dari tahun 2016-2018¹²⁰

TAHUN	MAPEL					
	B.IND	B.ING	MAT	EKO	SOSIO	GEO
2015-2016	57.52	33.57	28.35	41.4	46.28	51.93
2016-2017	64.85	36.1	35.64	57.02	58.65	53.33
2017-2018	59.17	37.68	27.73	40	56.87	51.4

4.2 SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3

Evaluasi pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini dilakukan sewaktu waktu, baik evaluasi lapangan secara langsung oleh kepala sekolah, melakukan pertemuan khusus tim UNBK dan dilakukan dalam pertemuan umum dengan guru dan TU.

Menurut Armansyah, teknisi komputer bahwa,

Kepala sekolah selalu rajin melihat saat masa saya memeriksa sarana UNBK di awal tahun ajaran tepatnya menjelang akan dimulainya simulasi 1 UNBK. Evaluasi ini dilakukan untuk memeriksa komputer dan lain-lain yang masih bisa digunakan, yang rusak, atau adanya penambahan. Pada saat-saat seperti inilah, Kepala Sekolah menanyakan kepada saya apa saja yang dibutuhkan, atau adakah kesulitan dan lain-lain. Sehingga, kebutuhan sarana UNBK kita dapat terpenuhi tanpa kekurangan. Selain itu pada masa-masa simulasi beliau rajin melihat pelaksanaan simulasi. Bahkan beliau suka wawancara dengan peserta didik mengenai simulasi yang mereka lakukan.¹²¹

¹¹⁹ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d. 2018 SMAN 1 Talang Kelapa

¹²⁰ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d. 2018 SMAN 1 Talang Kelapa

¹²¹ Wawancara dengan Armansyah, Teknisi Komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. Komputer

Dengan melakukan evaluasi, kepala sekolah dengan cepat mendapatkan data mengenai kekurangan sarana yang dibutuhkan. Dan dapat dengan cepat mengambil langkah untuk mengatasi semua kekurangan itu. Sehingga tidak terjadi hambatan pada saat pelaksanaan nanti. Berikut dapat dilihat jumlah sarana UNBK yang mulai dari tahun pertama sudah mencukupi.

Tabel 4.10
Sarana UNBK SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 Tahun 2018¹²²

No	Sarana UNBK	Jumlah	Keadaan		
			SB	B	CB
1	Ruangan	2	v		
2	Client	73			
3	Server	4	v		
4	Wifi	2		v	
5	Modem	3	v		
5	Genset	1	v		
6	Headset	80	v		

Berdasarkan tabel sarana UNBK di atas, jelaslah UNBK di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 dapat melaksanakan UNBK sebanyak 2 sesi saja. Sebagaimana diketahui jumlah peserta UNBK di tahun 2018 ini saja hanya 136 orang. Berarti satu ruang 34 orang peserta. Ditahun 2019 dengan jumlah komputer client 73 unit ini sudah mencukupi untuk hanya dua sesi setiap harinya.

Benny Waka Kesiswaan, juga mengungkapkan bagaimana cara kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap persiapan pelaksanaan UNBK yaitu “Kepala sekolah pada dasarnya memang

¹²² Laporan Sarana Laboratorium SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 Tahun 2018

menyerahkan semua urusan ke kita masing-masing sesuai tugas. Tapi beliau juga rajin melihat langsung pekerjaan yang dilaksanakan bawahannya. Misalnya saat jam tambahan belajar sore, sekali-kali melihat ke kelas walau tidak masuk kelas.”¹²³

Selain, pengawasan yang dilakukan secara observasi langsung saat-saat kegiatan berlangsung, kepala sekolah juga mengadakan rapat koordinasi dengan tim maupun guru dan staf sekolah sebelum pelaksanaan UNBK. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Media berikut,

Kepala sekolah rajin mengadakan evaluasi untuk setiap kegiatan. Termasuk UNBK ini. Sebulan sekali kami rapat guru dan staf sebagai bentuk evaluasi beliau terhadap program sekolah. Untuk UNBK, karena tim nya kecil, lebih banyak beliau mengadakan rapat koordinasi tim. Misalnya menjelang pelaksanaan UNBK, kami masing-masing sub tugas melaporkan sejauh mana persiapan UNBK, dan lain-lain.¹²⁴

Pada akhir UNBK menurut, Komariah, Waka Kurikulum,

Kita membuat laporan ke pusat. Dilaporaan itu juga ada tanda tangan kepala sekolah. Jadi saat UNBK berlangsung kepala sekolah selalu ada di sekolah. Sebagai sekolah yang dekat dengan pemerintahan kabupaten, setiap UNBK kita selalu mendapat kunjungan monitoring dari provinsi, kabupaten, maupun dari anggota DPR atau pun DPD dan lain-lain.¹²⁵

Dari semua bentuk pengawasan atau evaluasi yang dilakukan kepala sekolah, sudah selayaknya jika ada tindak lanjut yang dilakukan oleh sekolah jika ada kekurangan atau pun hasil yang memuaskan. Mengenai ini, Komariah, Waka kurikulum mengetakan

Pasti ada tindak lanjutnya. Misalnya pernah kejadian di tahun UNBK kedua tahun 2017. Nilai-nilai kita termasuk tidak begitu bagus. Ada penurunan nilai di mata pelajaran tertentu. Nah, dari nilai itu, Beliau memintakan kai guru untuk melakukan analisis soal yang diberikan kepada siswa, di mana letak kebanyakan siswa yang banyak mengalami kesalahan. Nanti dari materi itu di tahun yang akan datang untuk lebih ditingkatkan dengan mengadakan perubahan model belajar dan lain-lain.¹²⁶

¹²³ Wawancara dengan Benny, mantan Waka Kurikulum tahun 2018, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

¹²⁴ Wawancara dengan Armansyah, Teknisi komputer, Tanggal 13 Februari 2019, di lab. komputer

¹²⁵ Wawancara dengan Komariah, Waka Kurikulum, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

¹²⁶ Wawancara dengan Komariah, Waka Kurikulum, Tanggal 13 Februari 2019, di ruang wakil kepala sekolah

Dari semua usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk pelaksanaan UNBK ini, maka didapatkan nilai UNBK peserta didik SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini lumayan memuaskan untuk di Kabupaten Banyuasin yang selalu menduduki peringkat teratas. Berikut dapat dilihat tabel nilai UNBK selama tiga tahun terakhir.

Tabel 4.10
Nilai UNBK Jurusan IPA dari Tahun 2016 - Tahun 2018¹²⁷

NO	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2015-2016	2016-2017	2017-2018
1	Bahasa Indonesia	69.46	74.71	75.90
2	Bahasa Inggris	59.08	46.40	56.20
3	Matematika	42.46	36.89	43.13
4	Fisika	53.47	44.02	50.01
5	Biologi	47.33	57.97	46.32
6	Kimia	55.85	43,06	-

Tabel 4.11
Nilai UNBK Jurusan IPS dari Tahun 2016 - 2018¹²⁸

NO	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2015-2016	2016-2017	2017-2018
1	Bahasa Indonesia	67.90	74.16	74.62
2	Bahasa Inggris	45.55	45.76	50.82
3	Matematika	46.69	51.67	47.34
4	Ekonomi	62.25	58.60	58.02
5	Sosiologi	56.05	72.87	67.54

¹²⁷ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d. 2018 SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3

¹²⁸ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d 2018 SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3

6	Geografi	67.00	58.00	-
---	----------	-------	-------	---

Dari tabel di atas terlihat sebagian besar nilai mengalami kenaikan. Hanya di mata pelajaran matematika, ekonomi dan sosiologi yang mengalami penurunan. Pada tahun 2018 sistem mata uji untuk penjurusan berbeda dengan tahun sebelumnya. Tahun 2018 ini, peserta didik hanya ujian mata pelajaran pilihan untuk mata pelajaran jurusan. Sehingga ada mata pelajaran peminatan yang tidak dipilih peserta didik yaitu untuk IPA mata pelajaran kimia yang tidak ada peminatnya dan untuk IPS mata pelajaran geografi yang tidak peminatnya.

4.3 SMA Negeri 1 Banyuasin 1

Pada tahap evaluasi ini akan disajikan data tentang penjadwalan monitoring kepala sekolah, sistem monitoring, dan sarana-saran yang dipergunakan kepala sekolah dalam mengevaluasi atau pengawasan terhadap pelaksanaan UNBK di SMAN 1 Banyuasin 1. Data-data ini dikumpulkan melalui obsevasi, wawancara dan dokumentasi.

Pengawasan kepala sekolah terhadap semua program sekolah yang dilaksanakan sangat dibutuhkan. Hal ini sangat bermanfaat untuk kesempurnaan sebuah program dan terutama sebagai motivasi guru dan staf untuk bekerja lebih baik. Di SMAN 1 Banyuasin 1 menurut Ibu Hikmah, Wakil Sarana dan Prasarana mengatakan,

Kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada kami para wakilnya untuk menangani semua masalah pelaksanaan UNBK ini, kecuali masalah keuangannya. Beliau lebih banyak melakukan hubungan keluar, misalnya ke Dinas Pendidikan. Hanya sekali-kali saja beliau jika sedang di sekolah melihat kondisi di ruang-ruang yang akan dipergunakan UNBK ini.¹²⁹

Hal senada juga dijelaskan oleh Pak Munandar,

Ibu Kepala sekolah rajin bertanya saja ke saya sudah sejauh mana persiapan UNBK. Mulai dari pembentukan kepanitian sampai menyiapkan semua kebutuhan UNBK yang lain. Tetapi khas beliau, kita harus konsultasi dulu dari setiap pekerjaan yang pokok dengan

¹²⁹ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Sapras, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

beliau untuk memutuskan. Termasuk menentukan siapa saja yang akan dilibatkan di kepanitiaan UNBK.

Lebih lanjut Ibu Hikmah kembali menjelaskan bahwa

Ibu Kepala Sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada kami. Saya dan Pak Munandar untuk mempersiapkan sarana komputer ini. Tetapi semua keputusan harus dari beliau. Kami tidak bisa bekerja tanpa persetujuan beliau. Pak Munandarlah yang memintak Pak Legiman, Pak Santoso, dan Pak Apriadi untuk segera menyiapkan semua sarana UNBK ini. Semua kebutuhan dikemukakan dengan kepala sekolah, ada persetujuan dari beliau baru bisa kita laksanakan. Tetapi pernah saja, kepala sekolah yang tidak selalu ada di sekolah terpaksa kami butuh alat baru dan itu harus segera. Tanpa persetujuan beliau oleh Pak Munandar dibeli saja. Menghubungi beliau setelah semua kebutuhan itu terpenuhi. Pembelian dengan meminjam uang dengan bendahara BOS. Entah suka atau tidak semua itu sudah dilaksanakan. Pak Santoso dan Pak Apriadi ini, memang pegawai kita. Tetapi mereka ini tidak selalu ada di sekolah. Mereka baru di datangkan ke sekolah jika dibutuhkan untuk kebutuhan UNBK ini.¹³⁰

Nampaknya kepala sekolah tidak memiliki waktu khusus untuk melakukan evaluasi atau pengawasan. Kepala sekolah melakukan pengawasan pada masa kegiatan berlangsung. Lebih banyak kepala sekolah meminta dalam bentuk laporan secara lisan. Kepala sekolah juga memberi perhatian terhadap perkembangan akhlak peserta didik seperti yang diungkapkan oleh Ibu Yusmarni berikut

Ibu kepala sekolah menurut saya sangat perhatian terhadap anak-anak. Contohnya saya pernah mengalami sendiri, suatu hari saat anak-anak senam pagi Kamis, banyak anak-anak yang tidak senam tetapi hanya berdiri saja di barisan belakang. Maka beliau meminta kepada guru untuk menyuruh anak agar ikut senam dan jangan berdiri saja. Ada saja guru yang tidak mengerti perintah beliau jadi mendidamkan saja. Oleh karena itu beliau turun tangan sendiri menangani masalah itu. Sehingga akhirnya semua peserta didik ikut senam pagi itu.¹³¹

Lebih lanjut Pak Fathan mengatakan bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan pada saat berlangsungnya kegiatan, contohnya saat pelaksanaan try out sekolah,

Paling saat try out beliau meninjau pelaksanaannya. Selain itu beliau juga mengawasi dan menegur peserta didik jika ada yang berpenampilan tidak lazim. Sebenarnya semua guru dan wali kelas juga berperan dalam menertibkan anak – anak ini. Saat rapat guru dan staf, kepala sekolah hampir selalu mengingatkan untuk jangan lalai dalam memperhatikan

¹³⁰ Wawancara dengan Ibu Hikmah, Wakil Supras, tanggal 28 Januari 2019, di Lab. Komputer

¹³¹ Wawancara dengan Yusmarni, Guru, tanggal 28 Januari 2019, di ruang guru

penerapan tata tertib yang sudah dibuat sekolah, termasuk saat akan melaksanakan UNBK. Bahkan dalam menghadapi UNBK ini, kerapian penampilan peserta didik lebih ketat. Dan selalu dipantau.¹³²

Kepala sekolah, tidak hanya pandai memerintah tetapi yang paling utama mampu memberi contoh tauladan kepada guru, staf dan peserta didiknya. Begitu juga yang sudah dilakukan oleh ibu Sismiati. Guru dan staf tidak mengerti apa yang diperintahkan, beliau sendiri turun tangan menangani masalah itu.

Berdasarkan hasil wawancara di dapatlah kesimpulan bahwa dalam pengelolaan peserta didik ini, kepala sekolah menyerahkan kepada wakil kepala sekolah sebagai koordinator kegiatan, beliau hanya sebagai penanggung jawab. Untuk monitor kegiatan ini, kepala sekolah hanya berupa komunikasi dengan para wakilnya dan memotitor saat berlangsungnya kegiatan.

Untuk mengetahui apakah dalam melaksanakan evaluasi terhadap UNBK ini, kepala sekolah ada menyebarkan angket, Pak Munandar dan Bu Hikmah mengatakan

Tidak ada evaluasi bentuk tertulis seperti itu. Kami selesai UNBK menyampaikan laporan ke Dina Pendidikan Provinsi dan Pemerintah Pusat. Laporan ini ditandatangani beliau. Hanya itu laporan akhir pelaksanaan UNBK.¹³³

Dalam tiga tahun terakhir ini, dengan berbagai usaha yang telah dilakukan didapatkan nilai UNBK peserta didik SMAN 1 Banyuasin 1 dapat dilihat di tabel UNBK berikut,

Tabel 4.12
Nilai UNBK Jurusan IPA SMAN 1 Banyuasin 1 dari Tahun 2016 - 2018¹³⁴

NO	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2015-2016	2016-2017	2017-2018
1	Bahasa Indonesia	55.46	69.28	67.30

¹³² Wawancara dengan Pak Fathan, Wakil Kesiswaan, tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

¹³³ Wawancara dengan Ibu Hikmah dan Pak Munandar tanggal 4 Maret 2019, di ruang wakil kepala sekolah

¹³⁴ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d. 2018 SMAN 1 BANYUASIN 1

2	Bahasa Inggris	40.83	36.50	45.67
3	Matematika	23.35	29.69	33.29
4	Fisika	32.27	48.13	48.52
5	Biologi	30.38	43.75	49.05
6	Kimia	44.76	48.93	-

Tabel 4.13
 Nilai UNBK Jurusan IPS SMAN 1 Banyuasin 1 dari Tahun 2016 - 2018¹³⁵

NO	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2015-2016	2016-2017	2017-2018
1	Bahasa Indonesia	51.43	56.04	54.52
2	Bahasa Inggris	30.32	27.84	36.32
3	Matematika	22.92	29.00	32.32
4	Ekonomi	37.80	48.44	-
5	Sosiologi	44.35	51.33	53.40
6	Geografi	45.56	48.29	52.30

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan temuan penelitian pada bagian ini menggambarkan kompetensi manajerial Kepala SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasiin 3 dalam pengelolaan guru dan staf, peserta didik, sarana dan prasarana UNBK sesuai peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 yang difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi Ujian Nasional Berbasis Komputer.

¹³⁵ Dokumen Nilai UNBK Tahun 2016 s.d 2018 SMAN 1 BANYUASIN 1

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Perencanaan merupakan suatu proses yang penting dan harus dengan maksimal. Tanpa perencanaan yang matang maka akan mustahil kegiatan dapat berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. Di dalam tahap perencanaan ini berisi tahap merancang bangun (mendesain) program. Program yang akan dirancang merupakan program dalam mengorganisasikan guru dan staf sebagai tim pelaksana UNBK, program mempersiapkan peserta didik peserta UNBK, dan mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK tahun 2018.

Urgennya menyusun perencanaan program sekolah dalam manajemen pendidikan sebagaimana yang diterapkan oleh kepala SMA Negeri 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasiin 3 adalah:

Untuk memudahkan pengawasan, menentukan waktunya, memudahkan membagi tugas sesuai kompetensinya, menentukan biayanya, dapat mengatur kegiatan prioritas, untuk mendeteksi tantangan, hambatan yang dihadapi, dan memudahkan mengukur kegagalan dan ketercapaian tujuan.¹³⁶

Penjelasan di atas memberikan petunjuk bahwa perencanaan sangat mutlak untuk disiapkan karena keberhasilan program UNBK ini sangat tergantung dengan rancangan kegiatan yang disiapkan lebih awal dengan melakukan analisis kebutuhan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang dilakukan di SMAN 1 Talang, SMA Plus Banyuasin 2, dan SMAN 1 Banyuasin 3 diperoleh dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang disajikan pada penyajian data menggambarkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menyusun perencanaan pengorganisasian guru dan staf, peserta didik, dan sarana dan prasarana UNBK sebagai unsur sumber daya pelaksanaan UNBK terlaksana sesuai prosedur dan standar dalam pengelolaan organisasi sekolah. Hal ini tergambar dari tindakan

¹³⁶ Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2013), hlm. 76

kepala sekolah dalam melakukan koordinasi dan komunikasi untuk mensosialisasikan UNBK kepada wakil kepala sekolah, guru, TU, komite sekolah, dan peserta didik. Selain itu, dapat tergambar dari bagaimana kepala sekolah bersama stafnya dalam menyusun perencanaan pelaksanaan UNBK. Untuk jelasnya, perhatikan tabel perencanaan UNBK di SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2, dan SMAN 1 Banyuasin 3 dalam pengelolaan guru dan staf sebagai tim pelaksana UNBK berikut.

Tabel 4.14
Langkah Kerja Kepala Sekolah
pada Tahap Perencanaan Pengelolaan Guru dan Staf

N O	Tujuan	Pelaksana	Program	Sumber Dana	Waktu
1	Memotivasi guru dan staf untuk terlibat dalam kegiatan UNBK	- Kepala sekolah - wakil kepala sekolah	- Sosialisasi - Rapat guru dan staf sekolah	Bos	Semester 5
2	Memudahkan pelaksanaan dan pengawasan program	Wakil kurikulum	Pembentukan tim dan kepanitian UNBK	Bos	Semester 5 dan 6
3	Memberi kesempatan kepada guru dan staf untuk memperoleh keterampilan	- Kepala sekolah - Teknisi komputer sekolah	Membentuk tim dan jadwal pelatihan untuk tenaga teknis dan proktor UNBK	-	Semester 6 dan 6

4	Memotivasi guru dan staf dalam bekerja	-Kepala sekolah -Wakil kepala sekolah	Rapat	-	Semester 5 dan 6
---	--	--	-------	---	------------------

1. Sosialisasi Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) Kepada Guru dan Staf Sekolah

Langkah kerja kepala sekolah dalam mempersiapkan tenaga ahli pelaksanaan UNBK di atas merupakan sebuah langkah yang terencana dan berusaha untuk melibatkan semua sumber daya manusia yang dimiliki oleh sekolah. Untuk melibatkan semua guru dan staf ini, memang kepala sekolah perlu mengadakan sosialisasi terlebih dahulu. Memang sosialisasi yang dilakukan sederhana yaitu dalam setiap rapat kepala sekolah menerangkan pentingnya pelaksanaan UNBK dan kendala-kendala yang memang sudah diprediksi kemungkinan akan ditemui dalam pelaksanaan UNBK. Melalui sosialisasi ini, kepala sekolah sudah membuka adanya komunikasi yang terbuka dengan guru dan staf sekolah. Melalui sosialisasi kepala sekolah sudah mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.

Dengan komunikasi yang baik, maka sekolah mendapat semua dukungan dan semua warga sekolah untuk melaksanakan UNBK ini. Sayangnya komunikasi yang kurang berjalan dengan baik ditemukan di SMAN 1 Banyuasin 1. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru menunjukkan adanya komunikasi yang kurang baik di mata guru. Hal ini berdampak terhadap kurangnya dukungan guru kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK. Guru agak lebih tak peduli atau tanpa adanya antusiasme untuk terlibat. Sehingga, yang bersedia mengurus dan melaksanakan hanya guru dan staf tertentu yang memang mempunyai kepedulian tinggi. Komunikasi seperti ini sangat tidak baik dan bertentangan dengan sunah rosul Nabi Muhamad SAW sebagai berikut.

من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليصمت ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم جاره ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه (رواه البخارى و مسلم)

Artinya : Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah berkata yang baik atau diam, dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya memuliakan tetangganya dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaknya memuliakan tamunya.¹³⁷

Dari hadis tersebut diatas dapat dipahami bahwa adanya terkandung nilai-nilai komunikasi yang diciptakan melalui proses komunikasi yang kemudian ditindaklanjuti dengan usaha untuk menjaga dan tetap menjalin hubungan tersebut dengan baik. Penegasan makna menjalin hubungan yang baik dengan semua sumber daya manusia di sekolah terletak pada kalimat, " maka hendaklah memuliakan tetangganya dan hendaknya memuliakan tamunya."

2. Pembentukan Tim dan Kepanitiaan UNBK

Dalam Pembentukan kepanitiaan UNBK ini, kepala sekolah selanjutnya memberikan kewenangan kepada wakil kepala sekolah untuk memilih, menyusun kepanitiaan pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer ini. Sesuai dengan tugasnya wakil kepala sekolah bidang kurikulum pun merancang nama-nama yang memang sudah biasa masuk dalam tim pelaksana UNBK ini. Karena berdasarkan instruksi kepala sekolah, orang-orang yang ditempatkan di tim UNBK ini, terutama yang berhubungan langsung dengan proses UNBK haruslah orang-orang yang ahli di bidangnya. Setelah nama-nama yang pas untuk ditempatkan di posisi masing-masing, wakil kepala sekolah mengajukan ke kepala sekolah, disetujui, baru nama-nama tersebut diajukan dirapat.

Cara kepala sekolah menempatkan guru dan staf untuk mengelolah pelaksanaan UNBK ini yang merupakan orang-orang yang sudah ahli di bidangnya sesuai dengan sunah rosul yang berbunyi:

¹³⁷ Tavip Hamdani, *Kumpulan Firman Pilihan dalam Alquran*, (Surabaya, Terbit Terang, 2009), hlm. 20

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يثق

Artinya: "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *itqon* (tepat, terarah, jelas dan tuntas)" (HR. Abu Qosim Sulaiman AtThabrani,).

Sahabat Rasulullah SAW, yaitu Ali bin abi Thalib ra mengatakan:" Perkara yang batil (keburukan) yang tertata dengan rapi bisa mengalahkan kebenaran (perkara) yang tidak tertata dengan baik"¹³⁸ Dari sunnah Rosul di atas jelaslah bahwa sebuah pekerjaan haruslah dilakukan secara *itqon*. Siapa yang dapat bekerja seperti itu, itulah para orang-orang yang ahli di bidangnya. Bekerja dengan kesungguhan hati sehing pekerja dapat selesai dengan baik, tepat waktu dan tuntas. Para personil panitia UNBK inilah yang menurut kepala sekolah dapat bekerja *itqon* ini. Teknik menempatkan orang-orang yang sudah ahli dan biasa melakukannya dilakukan di SMAN 1 Banyuasin 1 dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3.

Di SMAN 1 Talang kelapa berbeda cara. Di sekolah ini, justru berusaha untuk setiap tahunnya yang menjadi proktor dan teknisi UNBK harus bergilir. Kepala sekolah mengharapkan semua guru dan staf bisa dan terampil. Karena berdasarkan POS UN Tahun 2017/2018 bahwa Proktor dan teknisi adalah guru atau tenaga kependidikan sekolah/madrasah dengan kriteria dan persyaratan: a. memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi komunikasi (TIK); b. pernah mengikuti pelatihan atau bertindak sebagai proktor UNBK; c. bersedia ditugaskan sebagai proktor di sekolah/madrasah penyelenggara UNBK; dan d. bersedia menandatangani pakta integritas.¹³⁹

Ternyata tim yang dibentuk untuk UNBK ini merupakan tim kecil dengan personil yang sedikit. Tetapi pekerjaan yang dilakukan begitu banyak. Pekerjaan persiapan UNBK ini saja

¹³⁸ Tavip Hamdani, 2009, ...*Op cit.*, hlm. 147-148

¹³⁹ Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor: 0044/P/Bsnp/Xi/2017, *POS UN Tahun 2017/2018*,

memakan waktu lebih dari enam bulan. Dalam mengerjakan ini, tidak dapat dikerjakan seorang diri. Bekerja harus secara tim, berbagi tugas agar pekerjaan dapat lebih mudah dikontrol dan tidak tumpang tindih.

Berdasarkan hasil wawancara, kepanitian ini bekerja secara tim, tetapi dengan teknik berbagi tugas. Jadi masing-masing personil bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing. Dengan cara seperti ini, menghindari adanya penumpukkan pekerjaan terhadap satu orang saja. Selain itu kepala sekolah sebagai pimpinan akan dengan mudah mengawasi, mengevaluasi dan meminta pertanggungjawaban kepada tim kerja UNBK. Dengan teknik kerja seperti ini, menggambarkan bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah dalam hal ini melaksanakan pekerjaan ini sebagai tolak ukur keberhasilan semua program sekolah selama satu tahun yaitu Ujian Nasional.

3. Rapat Persiapan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Sebelum sampai pada hari H pelaksanaan UNBK, sekolah selalu mengadakan rapat sebagai bentuk persiapan, memantapkan program UNBK. Rapat tersebut di antaranya rapat sekolah khusus pembentukan kepanitian Ujian Sekolah dan Ujian Nasional, rapat tim kecil kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah, rapat tim kecil kepala sekolah dengan tim khusus pelaksanaan UNBK, rapat kepala sekolah dengan tim pengadaan sarana dan prasarana UNBK, rapat kepala sekolah dengan kepanitian UNBK.

Dalam setiap rapat yang dilakukan kepala sekolah selalu memberi kesempatan kepada para guru dan staf untuk mengemukakan pendapatnya untuk suksesnya pelaksanaan UNBK ini.

Upaya menghimpun saran, pendapat guru dan TU dalam forum rapat merupakan sumber kekuatan sekolah memulai merencanakan pelaksanaan UNBK seperti halnya sejarah keberhasilan

dakwah nabi Muhammad SAW pun tidak terlepas dari upaya komunikasi yang baik sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An Nahl (16):125

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: 125. serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.¹⁴⁰

Quraish Shihab pada ayat ini mengatakan bahwa Nabi Muhammad diperintahkan untuk mengajak siapapun agar mengikuti pula prinsip-prinsip ajaran Nabi Ibrahim Alaihissalam, setelah sebelum ayat ini yang menjelaskan bahwasanya Nabi Muhammad diperintahkan untuk mengikuti Nabi Ibrahim. Pada ayat ini pula sebagian ulama menjelaskan tiga macam metode dakwah yang harus disesuaikan dengan sasaran dakwah. Pertama, terhadap cendekiawan yang memiliki pengetahuan tinggi diperintahkan menyampaikan dakwah dengan hikmah (berdialog dengan kata-kata bijak sesuai dengan tingkat kepandaian mereka). Kedua, terhadap kaum awam diperintahkan untuk menerapkan mau'idzhah (memberikan nasihat dan perumpamaan yang menyentuh jiwa sesuai dengan taraf pengetahuan mereka yang sederhana). Ketiga, terhadap Ahli al-Kitab dan penganut agama-agama lain yang diperintahkan adalah jidal (perdebatan dengan cara yang terbaik, yaitu dengan logika dan retorika yang halus, lepas dari kekerasan dan umpatan).¹⁴¹ Ayat ini sangat menekankan betapa pentingnya komunikasi yang baik dengan semua orang. Baik itu dalam bentuk diskusi dalam suasana yang resmi maupun komunikasi secara informal atau perseorangan.

4. Pembentukan Tim dan Jadwal Pelatihan Proktor dan Teknisi UNBK

¹⁴⁰ Quran dan Terjemahan ..., surat An Nahl (16):125

¹⁴¹ Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al Qur'an* Vol.6 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm 765-766

Langkah pembentukan tim dan jadwal pelatihan teknisi dan proktor UNBK ini hanya dilakukan di SMAN 1 Talang Kelapa. Kebijakan ini diambil kepala sekolah berdasarkan POS UN Tahun 2017/2018 bahwa Proktor dan teknisi adalah guru atau tenaga kependidikan sekolah/madrasah dengan memiliki kemampuan di bidang teknologi ilmu komputer dan pernah mengikuti pelatihan sebagai teknisi dan proktor.

Bermodal POS UN inilah kepala SMAN 1 Talang Kelapa meminta wakil kepala sekolah dan kepala laboratorium komputer untuk menunjuk guru dan staf yang bersedia mengikuti pelatihan untuk menjadi teknisi dan proktor UNBK. Maka terbentuk dan tersusunlah tim dan jadwal untuk pelatihan itu. Jadwal yang dilakukan untuk pelatihan di setiap jam kosong guru dan staf yang ingin berlatih. Tempat pelatihannya di laboratorium komputer dengan instruktur nya adalah teknisi komputer sekolah yang sudah menjadi instruktur nasional.

Dalam pengelolaan peserta didik sebagai peserta UNBK 2018, diperoleh beberapa program yang disusun oleh sekolah sebagai berikut.

Tabel 4.15
Langkah Kerja Kepala Sekolah
pada Tahap Perencanaan Pengelolaan Peserta Didik

NO	Tujuan	Pelaksana	Program	Sumber Dana	Waktu
1	Memberi pemahaman pentingnya UNBK dan Penguatan kepercayaan diri peserta didik dalam menghadapi UNBK	Kepala Sekolah Wakil kepala sekolah dan guru	Sosialisasi -upacara bendera -kegiatan Jumat pagi -PBM	-	Smt 5 dan 6
2	Peningkatan kualitas belajar peserta didik untuk mencapai nilai UNBK yang tinggi	Wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan staf	-jam belajar tambahan -try out	Komite -Dana BOS	-Smt 5 dan 6

1) Mensosialisasikan Rencana Ujian Nasional Berbasis Komputer Kepada Peserta Didik

Program Ujian Nasional Berbasis Komputer ini merupakan program yang sangat membutuhkan keyakinan dan kerja sama dalam pelaksanaannya untuk semua unsur sekolah. Kita ketahui bahwa saat UNBK ini ditawarkan ke sekolah-sekolah pelaksana pada saat maraknya isu kecurangan sekolah dan instansi terkait akan ketidakjujuran dalam melaksanakan ujian nasional. Selain itu tuntutan masyarakat terhadap nilai ujian nasional yang tinggi yaitu sebagai pemenuhan syarat untuk mencari pekerjaan atau melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Dalam kondisi seperti ini, bukan tidak mungkin kepercayaan masyarakat terutama orang tua terhadap keberhasilan UNBK untuk menghasilkan nilai UN yang tinggi sangat rendah. Untuk itu, kepala sekolah dan staf dalam perencanaan pelaksanaan UNBK ini mengadakan sosialisasi bukan hanya kepada guru dan staf tetapi juga kepada peserta didik dan orang tua/wali murid juga menjadi sasaran sosialisasi.

Sasaran sosialisasi UNBK ini tidak hanya guru, staf, dan orang tua murid tetapi yang paling penting adalah sosialisasi kepada peserta didik. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan data bahwa program kegiatan sosialisasi dengan peserta didik ini dilakukan saat upacara setiap Senin dan kegiatan Jumat pagi juga dalam proses belajar mengajar yang diserahkan kepada semua guru mata pelajaran. Sosialisasi itu lebih menekankan untuk meyakinkan peserta didik bahwa UNBK tidak akan membawa negatif terhadap nilai mereka jika mereka belajar dengan maksimal.

Gambaran di atas menjelaskan program sosialisasi ini memakan waktu yang lumayan panjang, dan kontinu. Pelaksanaannya dilakukan oleh semua guru di sekolah. Hal ini menunjukkan bagaimana usaha kepala sekolah untuk melibatkan semua sumber daya sekolah dalam

memasyarakatkan sebuah program. Langkah kepala sekolah ini menunjukkan bagaimana kepala sekolah melaksanakan peran utama pemimpin pendidikan adalah memberdayakan guru.

Guru hendaknya diberi kewenangan yang luas dan otonom dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswanya. Kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan guru dan staf lain dalam proses pembelajaran. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi kekuasaan dan otonomi untuk bertindak.¹⁴²

Komunikasi yang dilakukan secara terbuka oleh kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah untuk diajak bicara tentang pentingnya UNBK sebagai sebuah program sekolah yang ingin menciptakan kejujuran dan kemurnian nilai yang diperoleh peserta didik yang diketahui semua oleh guru, TU, siswa dan orang tua siswa, sehingga tidak ada kesan program tersebut semata-mata keinginan yang dipaksakan. Namun dengan keterbukaan sebagai wujud asas demokrasi, keteladanan dan kebersamaan memberikan ruang yang seluas-luasnya kepada semua komponen sekolah untuk memberikan informasi positif guna memperkaya pikiran yang direncanakan oleh pimpinan sekolah.

Dengan komunikasi yang baik, gerakan sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah disambut dengan baik oleh peserta didik dan orang tua peserta didik adalah cerminan dari sunatullah bahwa terhadap semua masalah yang direncanakan sangat penting untuk disampaikan secara terbuka kepada komponen yang ada di lembaga seperti di SMA Negeri 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 1, dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini guna mewujudkan hasil pendidikan yang bersih tanpa unsur kecurangan yang pada akhirnya akan menanamkan kejujuran, kerja keras, mandiri, dan kepercayaan diri yang besar pada diri peserta didik.

2) Jam Belajar Tambahan dan Try Out

¹⁴² Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2013), hlm. 431

Jam belajar tambahan merupakan kebijakan yang dilakukan oleh sekolah sebagai upaya peningkatan hasil belajar peserta didik. Dari data yang diperoleh bahwa peserta didik kelas XII ini sudah mengalami penurunan minat belajar terutama untuk peserta didik yang tak mempunyai minat atau kemampuan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Hal ini banyak ditemukan di peserta didik yang duduk di jurusan IPS. Diperoleh data bahwa nilai peserta didik jurusan IPS ini jika diadakan TO selalu jauh di bawah target sekolah.¹⁴³ Selain itu, berdasarkan data nilai UNBK tahun sebelumnya masih ada mata pelajaran yang belum mencapai KKM Ujian Nasional. Untuk itulah, sebagai upaya peningkat kualitas belajar peserta didik untuk mencapai KKM Ujian Nasional inilah sekolah di bawah arahan kepala sekolah melaksanakan program tambahan jam belajar dan mengadakan Try Out yang bekerja sama dengan pihak luar.

Harapan sekolah dengan diadakannya tambahan jam belajar ini nilai UNBK tidak mengecewakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Jhon W. Santrok bahwa dalam kegiatan jam tambahan akan lebih berorientasi pada prestasi dan memberikan harapan prestasi yang lebih tinggi untuk peserta didik. Program setelah pulang sekolah bisa memberikan pengaruh yang besar dalam kehidupan anak.¹⁴⁴ Karena pada dasarnya dengan tersedianya waktu yang lebih dan materi belajar yang lebih akan memberi peluang kepada peserta didik untuk belajar lebih maksimal seperti yang dikatakan Prayetno dan Erman Amti bahwa peserta didik dapat mencapai hasil belajar yang baik jika mereka diberi waktu yang cukup dan bimbingan belajar yang memadai untuk mempelajari bahan yang disajikan.¹⁴⁵

Berdasarkan hasil penelitian dokumen program jam belajar tambahan ini masuk ke program jangka pendek yaitu program tahunan. Program ini masuk ke bidang kurikulum. Dalam

¹⁴³ Hasil TO Peserta Didik Kelas XII Jurusan IPS SMAN 1 Talang Kelapa

¹⁴⁴ Jhon W Santrok, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009) hal. 109

¹⁴⁵ Prayetno, Dkk, *Dasar –dasar Bimbingan dan Konseling*,. (Jakarta: Rineka Cipta, 1999) hal 280

program belajar tambahan ini, waktu pelaksanaannya mulai dari bulan Agustus 2017 s.d. Maret 2018. Waktu pelaksanaan selama 2 jam pelajaran perharinya. Jam tambahan belajar murni ini berlaku di SMAN 1 Talang Kelapa dan SMAN 1 Banyuasin 1, sedangkan di SMA Plus ini, jam tambahan belajar bukanlah program khusus UNBK. Tetapi, program ini merupakan program plus SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3. Khusus peserta didik kelas XII yang akan melaksanakan ujian Nasional dan Ujian Sekolah Berbasis Nasional, maka materi yang disampaikan sesuai dengan kisi-kisi USBN dan UN.

Kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK 2018 dapat dilihat dari langkah kerja berikut.

Tabel 4.176
Langkah Kerja Kepala Sekolah
pada Tahap Perencanaan Pengelolaan Sarana dan Prasarana UNBK

No	Tujuan	Pelaksana	Kegiatan	Sumber dana	Waktu
	Meminta dukungan terhadap kegiatan sekolah khusus untuk persiapan USBN dan UNBK	-Kepala sekolah -wakil kepala sekolah	Rapat komite	Komite	-Awal tahun Ajaran
2	Mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK	-wakil kepala sekolah bid. sapsras dan kesiswaan, wakil sarana dan prasarana, dan bendahara sekolah	pengadaan laptop tambahan pengadaan client sebanyak 5 unit pertahun	- -dana BOS -Dana BOS	Oktober Smt Ganjil – April smt genap - awal tahun ajaran

		-teknisi komputer sekolah	perakitan jaringan computer dan server		-Oktober
--	--	---------------------------	--	--	----------

1) Rapat Komite

Rapat komite dilakukan sebagai langkah untuk sosialisasi UNBK dan menyusun perencanaan untuk pelaksanaan UNBK. Baik perencanaan di bidang material maupun non-materinya. Sesuai dengan Permen No. 75 tahun 2017, bahwa pihak sekolah bisa bekerja sama dengan komite untuk pengadaan sarana dan prasarana pendidikan.

Dari hasil wawancara tentang kerjasama dengan komite sekolah, sangat jelas sekali kepala sekolah tidak mau menyalahkan Permen 75 Tahun 2017 tersebut untuk mendukung dan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Dalam rapat komite sekolah yang biasa diadakan di awal tahun ajaran kepala sekolah sudah menyusun program-program sekolah yang membutuhkan dukungan dana dari komite sekolah. Salah satu program yang diajukan itu adalah pengadaan sarana dan prasarana UNBK berupa pengadaan komputer client. Untuk di SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 pada tahun kedua UNBK komputer client sudah mencukupi, dengan cara meminta bantuan komite untuk pengadaan komputer client UNBK berpegang pada salah satu fungsi dan peran komite sekolah yang berbunyi ” fungsi komite sekolah f. Menggalang dana dari masyarakat dalam rangka pembiayaan dari penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.”¹⁴⁶ Lain halnya dengan SMAN 1 Talang Kelapa dan SMAN 1 Banyuasin 1 yang hanya sekolah reguler biasa dan tidak memiliki izin untuk memungut dana dari komite, maka kedua sekolah ini menyerahkan kepada komite bagaimana cara untuk mencukupi kekurangan komputer client ini. Dari rapat komite ini, didapat keputusan bahwa pengadaan komputer dengan cara meminjam dari peserta didik dan menyewa dari lembaga penyewaan laptop. Dengan bersedianya komite sekolah

¹⁴⁶ Depdiknas, *Komite Sekolah dan Pengembangan Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, 2005), hlm.

mengadakan komputer client untuk UNBK ini, menggambarkan bahwa kepala sekolah telah berhasil mengimplementasikan kompetensi manajerialnya dalam memimpin rapat dan mengkomunikasikan program strategis sekolah dengan komite.

2) Mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi yang dilakukan ternyata dalam program mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK sepenuhnya di serahkan ke tim Laboratorium Komputer yang dikoordinir oleh wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana. Yang dilakukan dalam mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK ini adalah menyiapkan ruangan, meja kursi, server, jaringan internet, rangkaian jaringan server ke client, dll. Pekerjaan ini memakan waktu yang lumayan lama tergantung kondisi sarana yang akan digunakan. Bisa saja persiapan ini mencapai waktu 1 bulan.

Untuk mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK ini, masing-masing sekolah mempunyai cara sendiri sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah. Di SMAN 1 Talang Kelapa, pekerjaan ini sepenuhnya dilakukan oleh para teknisi laboratorium komputer sekolah yang kebetulan berjumlah 3 orang dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana. Di sekolah ini cukup repot karena, ruang permanen hanya ada satu ruang, sedangkan dua ruang lain adalah ruang yang dipergunakan peserta didik belajar sehari-hari. Dalam melaksanakan tugas inilah, menunjukkan adanya kerja tim yang solid. Kepala sekolah selalu mengontrol sepanjang pengerjaan pekerjaan ini.

Di SMAN 1 Banyuasin 1 lain lagi. Di SMA ini yang melaksanakan tugas menyiapkan ruangan dan rangkaian komputer semuanya guru yang memang ditunjuk dan terampil di bidang ini di bawah pimpinan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kepala sekolah mengkoordinir

lewat laporan wakil kurikulum. Di sekolah ini, memang tidak memiliki teknisi laboratorium komputer.

Di SMA Plus Negeri 2 tidak ada permasalahan dalam persiapan sarana dan prasarana UNBK. Di sekolah ini sudah memiliki ruangan yang cukup untuk UNBK tanpa menggunakan ruang belajar. Begitu juga dengan komputer client yang sudah cukup untuk semua peserta UNBK. Selain itu, juga sudah memiliki teknisi khusus untuk laboratorium komputer. Guru hanya dilibatkan saat pelaksanaan UNBK saja untuk menjadi proktor. Dengan terpenuhinya semua sarana dan prasarana serta tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan bahwa SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 memang layak sebagai sekolah plus untuk di Kabupaten Banyuasin dibandingkan kedua sekolah yang diteliti ini. Minimal sekolah ini sudah terpenuhinya sarana dan prasarana sebagai sarana untuk meningkatkan minat, bakat, dan pengetahuan peserta didik. Hal ini sudah sesuai dengan Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, BAB II pasal 2 menyebutkan bahwa

Lingkup Standar Nasional Pendidikan salah satunya yaitu standar sarana dan prasarana. Ayat dari pasal 24 PP tersebut menyatakan; (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; dan (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Dengan tercukupinya bahkan sampai melebihi kebutuhan sarana dan prasarana UNBK hanya dalam jangka waktu setahun itu menggambarkan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam :

- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.
- b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas dan perawatan preventif

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan di atas maka kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan pelaksanaan UNBK dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.17
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan UNBK

No	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	SMAN 1 Talang Kelapa	SMA Plus Negeri 2 BA 3	SMAN 1 BA 1
1.	Pengelolaan guru dan staf:	v	v	v
	a. mampu mengkomunikasikan misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada guru dan staf melalui sosialisasi UNBK			
	b. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan perbaharuan dan kemajuan sekolah melalui pembentukan tim dan jadwal pelatihan proktor dan teknisi UNBK	v	-	-
	c. Mampu memimpin rapat dengan guru, staf, murid, dan komite dalam persiapan UNBK	v	v	v
	d. Mampu mengambil keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat	v	v	v
2	Pengelolaan peserta didik peserta UNBK: Mampu menyiapkan layanan dalam pengembangan potensi sesuai kebutuhan melalui persiapan Batam dan TO	v	v	v
3.	Pengelolaan sarana dan prasarana UNBK: Mampu merencanakan fasilitas sekolah sesuai rencana pengembangan sekolah	v	v	v

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian

Pelaksanaan UNBK

Pengorganisasian (organizing) manajerial sekolah suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Dalam hal peorganisasian ini kepala sekolah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh Kepala SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 dan Kepala Sman 1 Banyuasin 1. Ketiga kepala sekolah ini telah membagi tugas dan tanggung jawab kepada guru dan stafnya yang berkompeten dan berbakat dibidangnya dalam kepanitiaian dan tim pelaksana UNBK ini. Kemudian memberikan surat menugaskan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan job deskripsion masing-masing.

Pengorganisasian yang telah dilakukan oleh ketiga kepala sekolah ini diwujudkan dalam bentuk:

1. Kepanitiaian pelaksanaan UNBK

Kepanitian ini menempatkan hampir semua pemangku jabatan di sekolah yaitu para wakil kepala sekolah, ketua TAS, staf TAS, dan beberapa orang guru. Mereka diberi tugas sesuai kemampuan masing-masing yang pelaksanaan tugasnya dilaksanakan hanya pada waktu berlangsungnya UNBK. Kepanitian ini dibentuk dalam rapat guru dan staf serta diberi surat penugasan dalam bentuk surat keputusan kepanitian UN dan USBN tahun 2018.

2. Tim Pelaksana UNBK

Tim ini tidak diberikan kepada sebarang guru atau staf. Tim ini dipilih sesuai dengan keahlian mereka yaitu keahlian di bidang teknologi. Terutama teknologi komputer dan jaringan. Tim ini bekerja hampir 8 bulan dalam setahun. Pekerjaan tim ini dimulai sejak persiapan sarana dan prasarana UNBK dalam menghadapi dimulainya simulasi UNBK yang pertama. Untuk tahun 2018 ini simulai pertama sudah dimulai bulan November 2017. Jadi Tim ini mulai bekerja bulan Oktober 2017 sampai dengan selesainya pelaksanaan UNBK di bulan April 2018. Tim ini pun diberi SK sama dengan SK kepanitiaan UNBK.

3. Pengawas UNBK

Pengawas UNBK dipilih juga berdasarkan kemampuan guru dalam menguasai teknologi komputer. Pengawas UNBK ini tidak mengawas di sekolah asal tetapi mengawas di sekolah lain dalam bentuk pengawas silang. Untuk melaksanakan tugasnya para pengawas ini diberi SK pengawas silang unbk 2018.

4. Guru pengajar jam tambahan belajar

Guru yang ditugaskan sebagai pengajar jam tambahan belajar ini adalah guru mata pelajaran yang mengajar di kelas XII dan guru mata pelajaran yang di ujian nasionalkan, yaitu guru bahasa Indonesia, bahasa Inggris, matematika, dan mata pelajaran pilihan seperti fisika, biologi,

kimia, geografi, sosiologi, dan ekonomi. Guru-guru ini dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan SK dari kepala sekolah..

Terkait dengan yang telah dilakukan oleh ketiga kepala sekolah ini pengorganisasian pelaksanaan UNBK ini sesuai dengan pendapat Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah : “penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”.¹⁴⁷ Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “ the right man in the right place”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli di bidang administrasi, ahli di bidang keuangan maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat.

Sebagaimana firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 2 :

وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانَ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya :” ... tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”¹⁴⁸

Tolong menolong menurut Quraish Shihab pada ayat di atas adalah bahwasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan. ¹⁴⁹

Tolong menolong dalam urusan kebajikan dan taqwa dapat diartikan sebagai isyarat perintah untuk berorganisasi. Adanya organisasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar

¹⁴⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, . . .* hlm. 146

¹⁴⁸ Al-quran dan terjemahan, ..., *Surat Al-Maidah [5] :2*

¹⁴⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian AlQur'an*, Volume 3 (Lentera Hati, 2002), hlm.13

dewan gurudalam suatu sekolah sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu sekolah. Kemajuan suatu sekolah dapat tercapai apabila terbentuk pengorganisasian yang teratur dan saling bekerja sama, sehingga waktu yang digunakan dapat lebih efektif dan efisien.

Dalam pengorganisasian pelaksanaan UNBK ini tergambar sekali adanya kerjasama dalam tim. Terutama dalam tim pelaksana UNBK. Dalam tim ini, mereka saling bantu, bekerja sama dalam menyelesaikan masalah atau kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan simulasi maupun pelaksanaan UNBK ini. Kerja sama, tanggung jawab yang tinggi dari tim ini sangat menentukan keberhasilan UNBK ini. Kendala yang tak terduga selalu datang, seperti yang dialami oleh tim saat sinkronisasi pada sehari sebelum pelaksanaan UNBK. Terjadi kendala yang membuat tidak lancarnya pelaksanaan sinkronisasi. Sehingga tim bekerja sampai larut malam. Tanpa adanya komunikasi, motivasi yang baik dari kepala sekolah pastilah tim akan menyerah. Tetapi kepala sekolah mampu membimbing, mengkoordinir dan memotivasi tim maka semua dalam teratasi dengan baik.

Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting, karena sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang – orang (guru dan personel sekolah lainnya) serta mengalokasikan sarana dan prasana dalam rangka menuju pencapaian tujuan yang diinginkan sekolah.

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan di atas maka kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian pelaksanaan UNBK dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.18
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam
Pengorganisasian Pelaksanaan UNBK

No	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	SMAN 1 Talang Kelapa	SMA Plus Negeri 2 BA 3	SMAN 1 BA 1
----	--------------------------------------	----------------------------	------------------------------	----------------

1.	Pengelolaan Guru dan Staf Mampu menempatkan guru dan staf sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan melalui			
	a. Pembentukan kepanitian	v	v	v
	b. Pembentukan pengawas dan tim pelaksana UNBK	v	v	v
	c. Penerbitan SK kepanitian, pengawas dan tim UNBK	v	v	v
2.	Pengelolaan Peserta Didik Mampu menempatkan dan mengelompokkan siswa sesuai dengan maksud dan tujuan melalui pengelompokan sesi dan waktu pelaksanaan UNBK	v	v	v
3	Pengelolaan Sarana dan Prasarana Mampu mengelompokkan kebutuhan sarana UNBK sesuai dengan kebutuhan	v	v	v

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Pelaksanaan merupakan salah satu dari fungsi-fungsi manajemen yang erat kaitannya dengan aktivitas organisasi. Pengertian dari pelaksanaan sepadan dengan *actuating*, *implementasi*, atau *penggerakkan*. Di antara fungsi-fungsi manajemen proses pelaksanaanlah yang paling rumit dan kompleks.¹⁵⁰ Hal ini dikarenakan pada tahap pelaksanaan sering terjadi kesenjangan antara rencana dengan pelaksanaan. Semua ini pasti ada faktor yang menyebabkannya terutama faktor manusia yang melaksanakannya.

Pada tahap pelaksanaan ini, pembinaan, pengarahan, dan pengendalian kepada para tim pelaksana UNBK harus dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan pembinaan, pengarahan, dan

¹⁵⁰ A. Yunus, *Perencanaan, implementasi, Evaluasi Kebijakan (Fungsi-Fungsi Manajemen)*, (Majalengka:Unit Penerbitan Universitas Majalengka, 2014), hlm. 109

pengendalian seorang manager dapat membimbing dan mengawasi para pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adanya keinginan untuk orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya demi jangka panjang sebuah organisasi. Tujuannya agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik. Sehingga kesenjangan antara perencanaan dengan pelaksanaan dapat teratasi.

Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka pelaksanaan dalam penelitian ini diartikan sebagai 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.

Actuating atau disebut "gerak aksi" atau pelaksanaan mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang telah ditetapkan di tahap perencanaan agar tujuan-tujuan dapat tercapai.¹⁵¹ Untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan inilah seorang kepala sekolah harus mampu untuk mengarahkan dan memotivasi sumber daya sekolah yang ada agar semua dapat terlibat dalam pelaksanaan rencana yang dimaksud. Oleh karena itu manager atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian kepala sekolah sebagai pelaksana UNBK, didapatkan beberapa kemampuan manajerialnya dalam penegelolaan guru dan stafnya sebagai berikut.

1) Mengkoordinir guru dan staf untuk merealisasi rencana UNBK

¹⁵¹ George R. Terry, Prinsip-Prinsip Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm. 17-18

Kemampuan kepala sekolah dalam mengkoordinir semua sumber daya sekolah terutama guru dan staf tidak akan terlepas dari proses komunikasi dan motivasi yang diberikannya. Dengan komunikasi yang lancar akan tercipta sebuah hubungan yang harmonis. Bukan hanya hubungan kepala sekolah dengan bawahannya tetapi akan tercipta juga hubungan yang harmonis antara sesama guru dan staf.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengkoordinir guru dan staf untuk merealisasikan UNBK melalui beberapa wujud langkah kerja nyatanya yaitu melalui kepanitian pelaksanaan UNBK.

Sebuah kegiatan atau program tak akan dapat terlaksana dengan sempurna jika hanya dikerjakan seorang diri saja. Kompleksnya sebuah program tidak akan memungkinkan dapat dikerjakan seorang diri. Begitu halnya dengan pelaksanaan UNBK. Pelaksanaan UNBK bisa saja akan berjalan dengan tidak lancar, karena sebelum pelaksanaan pun kendala yang akan dihadapi sudah banyak yang dapat diduga, apalagi yang tak terduga. Untuk itu, pembentukkan sebuah tim kerja sangat dibutuhkan.

Pembentukan tim kerja atau kepanitian ini, lebih menekankan adanya kerjasama dalam bekerja juga adanya sebuah keputusan yang diambil dalam menyelesaikan masalah tidak mutlak keputusan seorang diri, tetapi sebuah keputusan bersama yang akan menjadi tanggung jawab bersama. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS Ali Imran: 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah

membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.¹⁵²

Dari tujuan pembentukan panitia di atas menjelaskan bagaimana dapat memanfaatkan pegawai secara efisien dan bekerjasama dengan kuantitas yang dapat dipertanggungjawabkan, menciptakan, memelihara suasana kerja yang menyenangkan antara individu yang berkerja sama sehingga terciptanya tujuan yang diinginkan semula tercapai dengan memenuhi segala aspek yang ada di dalamnya.

Melalui kepanitian pelaksana UNBK ini, kepala sekolah selaku manajer sekolah sudah menunjukkan kemampuannya dalam mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai tujuan dan sasaran sekolah dalam hal ini pelaksanaan UNBK. Selain itu kepala sekolah juga sudah mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah khususnya memajukan sekolah dengan kesuksesan melaksanakan hajatan besar tahunan yaitu Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK).

2) Penempatan guru dan staf sesuai dengan keahliannya

Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Prinsip yang perlu dilakukan dalam hal penempatan karyawan adalah *The Right Man and The Right Job* (orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat). Hal ini dimaksudkan agar penempatan karyawan yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreativitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.¹⁵³

¹⁵² Al-quran dan terjemahan,, *Surat QS Ali Imran: 159*

¹⁵³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada, 2004), hlm. 210

Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka. Bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang sesuai dengan keahlian, keterampilan bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.

Berdasarkan hasil wawancara didapat keterangan bahwa dalam menempatkan bidang kerja, kepala sekolah dibantu dengan para wakil dan tenaga ahli di bidangnya dalam rapat pembentukan panitia sudah menempatkan setiap bidang kerja sesuai dengan keahlian dan kesediaan guru dan staf sekolah. Seperti, untuk tenaga teknis adalah para teknis komputer ditambah dengan guru dan staf TAS yang ahli di bidangnya. Dalam pelaksanaan semua pekerjaan terjadinya kerja sama di antara mereka. Kepala sekolah sangat mendukung kerjasama yang terjadi untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada. Informasi tersebut membuktikan kepala sekolah sangat sadar bahwa keberhasilan kepemimpinannya adalah keberhasilan semua guru, TU, serta semua sumber daya sekolah. Makna pemberdayaan sumber daya sekolah ini dapat dilihat wujudnya berupa:

1. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
2. Pekerjaan yang bermakna
3. Pemecahan masalah secara berkelompok
4. Variasi tugas
5. Prestasi kerja terukur
6. Tantangan
7. Pemberian kepercayaan
8. Pujian karena keberhasilan
9. Penghargaan atas ide-ide brilian
10. Perlakukan secara manusiawi.¹⁵⁴

Langkah kepala sekolah dalam menempatkan tenaga ahli di bidang ini sudah sesuai dengan kemampuannya. Islam pun mengatakan bahwa suatu pekerjaan merupakan tanggung jawab atau amanah ilmiah. Oleh karena itu, hendaknya pekerjaan diberikan kepada orang yang tepat, dan

¹⁵⁴ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Palembang: Esensi, 2013), hlm. 13.

tanggung jawab sehingga mampu memikulnya dan yang mempunyai kemampuan untuk bertindak adil atas amanah yang dipercayakan kepadanya. Karakter manusia yang mengerjakan sesuatu, namun tidak mengetahui pekerjaan sama sekali juga merupakan penyebab kegagalan usaha atau pekerjaan. Hal ini dijelaskan dalam Surah Al-Israa' ayat 36 Allah berfirman:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: “dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”¹⁵⁵

Sebelum menempatkan seseorang pada suatu jabatan atau pekerjaan tertentu kita harus benar-benar teliti dalam memilih orang yang akan kita serahi tugas dan tanggung jawab serta pemegang amanat hendaknya jangan mengkhianati amanat karena kita bekerja bukan untuk mendapatkan keuntungan duniawi saja tetapi kita harus mengetahui bahwa bekerja juga mencari keridhoan Allah swt. Hal ini dijelaskan pada hadist yang

Dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menjalankan aktivitas apapun dalam kehidupan baik yang bersifat individu maupun untuk kepentingan bisnis harus berdasarkan al-Qur'an dan Sunnah agar sesuai dengan syariat Islam dan selain mendapatkan keuntungan di dunia juga akan mendapatkankeuntungan di akhirat kelak.

Penempatan tenaga ahli pada satu posisi tertentu yang harus mengemban tugas dan tanggung jawab dan menyelesaikannya dengan baik, pihak perusahaan harus benar-benar memilih orang yang tepat yang sesuai dengan keahliannya. Berkerja dengan bertanggung jawab maka pelaksanaan UNBK dapat terlaksana dengan baik. Dengan ini juga maka kepala sekolah sudah melaksanakan kompetensi manajerialnya yaitu mampu berkomunikasi, memberikan penugasan

¹⁵⁵ Al-quran dan terjemahan, ..., *Surah Al-Israa' ayat 36*

yang tepat kepada guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.

3) Melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan

Guru tidak hanya memiliki keterampilan profesional sebagai tenaga pendidikan saja. Guru juga harus mampu menguasai keterampilan-keterampilan lain untuk meningkatkan keterampilan profesionalnya tersebut. Perkembangan dunia sangat pesat terutama perkembangan teknologi. Guru pun harus menguasai keterampilan teknologi ini, sebagai mana yang dikemukakan oleh Normal Doele tentang *Taxonomy For Teachers Competencies* dalam buku Balnadi Sutadipura sebagai berikut:

Kompetensi *Developing Personal Skills* Pengembangan keterampilan pribadi perlu dilakukan secara continue mengingat cepatnya kemajuan yang dicapai teknologi dewasa ini. Guru harus mampu melakukan dalam bentuk tindakan yang berupa teknologi dan keterampilan psikomotorik yang ditunjang teori-teori yang harus diperoleh dari buku yang ditulis dalam bahasa asing.¹⁵⁶

Dari pernyataan di atas, betapa pentingnya seorang guru meningkatkan keterampilannya terutama di bidang teknologi ini. Media pembelajaran sekarang sudah hampir semua menggunakan teknologi. Dalam hal ini, termasuk juga pelaksanaan ujian, baik ujian sekolah maupun nasional bahkan ulangan tengah semester pun sudah menggunakan model *CBT*.

Untuk menguasai keterampilan berbasis teknologi ini lah, kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus memfasilitasinya. Banyak langkah yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk melaksanakan program ini, seperti yang dikemukakan oleh kepala SMAN 1 Talang Kelapa, Kepala Laboratorium Komputer, dan Guru SMAN 1 Talang Kelapa bahwa peningkatan keterampilan guru dalam menguasai komputer dan jaringan internet sudah difasilitasi sekolah. Misalnya untuk kegiatan UNBK ini, Guru dan staf diberi pelatihan untuk menjadi proktor dan

¹⁵⁶ Sutadipura, Balnadi, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung : Angkasa, 1995), hlm. 65

teknisi UNBK. Setiap guru dipersilakan untuk belajar dan yang membimbing dan mengajar adalah para teknisi komputer sekolah. Ruang laboratorium komputer terbuka selalu, internet bebas penggunaan tanpa batas disediakan oleh sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer sekolah memberi fasilitas untuk menguasai keterampilan-keterampilan ini dengan tujuan agar guru dan staf dapat melaksanakan tugasnya dengan cakap dan trampil. Sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan dapat mengatasi semua kendala yang ditemukan dengan baik. Hal ini sebagai mana sabda Nabi Muhammad SAW, yang artinya

Dari Uqbah bin Amir berkata : Rosulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya Allah memasukkann tiga orang ke surga sebab satu panah, pembuatanya yang mengharapkan kebaikan dalam pembuatannya, pemanahnya dan pemberi anak panah. Panahlah dan berkendaraannya, Tidak ada permainan melainkan pada tiga perkara; pengajaran seseorang pada kudanya, bermain-main dengan istrinya dan memanah dengan busur dan anak panah. Barang siapa yang meninggalkan memanah setelah dia terampil karena benci, maka sesungguhnya ia nikmat yang dikufuri atau bersabda; ia mengkufurinya.” (HR. al-Nasai dan al-Turmudzi)¹⁵⁷

Makna hadist tersebut dapat dipahami bahwa Islam mewajibkan umatnya untuk menguasai keterampilan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan, yakni segala keterampilan untuk memajukan umat Islam dari ketertinggalan, misalnya perbengkelan, komputer, jahit menjahit dll. Semua keterampilan itu asal dengan niat baik untuk peningkatan taraf hidup umat Islam sama dengan jihad.¹⁵⁸

Dari makna hadis di atas ternyata betapa pentingnya keahlian yang harus dimiliki seorang tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah diamanatkannya. Jika seorang guru dan staf sekolah dapat menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang telah dimiliki maka amal ibadah yang didapatnya setara dengan para pejuang Islam yang

¹⁵⁷ Abdul Majid Khon, *Hadis Tarbawi, Hadis-hadis Pendidikan*, (Jakarta: Kencana. 2012) hlm. 26

¹⁵⁸ Abdul Majid Khon, 2012,hlm 27

lainnya, yaitu jihad. Betapa besarnya imbalan yang diberikan oleh Allah untuk seseorang yang dapat menjalankan amanahnya dengan baik.

Dengan memfasilitasi guru dan tenaga pendidikan untuk memperoleh banyak keterampilan yang pada akhirnya akan diterapkan dan dibagikan kepada para peserta didik seorang kepala sekolah sudah melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer yaitu mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal yaitu di poin melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah juga sudah mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.

Sayangnya keinginan memfasilitasi guru untuk mendapatkan keterampilan baru dalam hal ini, keterampilan menjadi seorang proktor dan teknisi hanya dilaksanakan oleh kepala sekolah SMAN 1 Talang Kelapa. Sedangkan di SMAN 1 Banyuasin 1 dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin tidak dilaksanakan. Kedua sekolah ini hanya memanfaatkan keterampilan guru dan staf yang sudah ada. Dalam hal ini bisa disimpulkan kepala sekolah tidak memfasilitasi guru untuk memiliki salah satu kemampuan menguasai teknologi menuju guru profesional abad 21 sebagaimana yang dikatakan oleh Dwi Esti Andriani bahwa

Pengembangan guru abad 21 memiliki karakteristik: 1) menggunakan pendekatan "bottom up" yaitu berbasis pada kebutuhan guru dan sekolah; 2) mendukung pengembangan budaya kolaboratif dan penciptaan komunitas profesional guru; 3) dilaksanakan secara kontinyu yang mengintegrasikan dan mensinergikan semua pembelajaran profesional yang diperoleh guru baik secara formal maupun informal, baik di sekolah maupun di tempat-tempat pelatihan atau pendidikan guru. Dari aspek materi, pengembangan guru tidak hanya mencakup tentang pendekatan dan strategi belajar mengajar, namun juga segala pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan guru untuk mendukung upaya peningkatan

mutu pembelajaran seperti: penguasaan teknologi, pengelolaan emosi, dan keterampilan berkomunikasi.¹⁵⁹

Pengelolaan Peserta didik dalam pelaksanaan UNBK ini terwujud dalam bentuk realisasi semua program yang telah direncanakan sebagai persiapan UNBK yaitu berupa tambahan jam belajar dan Try Out.

Peserta didik adalah aktor utama dalam pelaksanaan UNBK ini. Keberhasilan Ujian Nasional Berbasis Komputer ini akan diukur dari nilai hasil ujian mereka. Untuk itu, sekolah tak akan menyepelkan mereka. Bahkan peserta didik inilah yang menjadi perhatian utama dalam persiapan menghadapi UNBK ini. Berbagai usaha dilakukan oleh sekolah untuk nilai terbaik yang akan diraih mereka.

Berdasarkan hasil penelitian maka kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik ini secara riilnya terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam merealisasikan rencana penambahan jam belajar dan try out.

Dalam pelaksanaan belajar tambahan ini, kepala sekolah minta kepada guru untuk mengajar ekstra dengan model dan pembelajaran yang menarik. Hal ini dilakukan untuk menghindari kejenuhan dan kebosanan anak-anak dalam membahas soal-soal persiapan ujian. Guru-guru pun menyambut permintaan kepala sekolah dengan antusias. Setiap guru menggunakan model-model pembelajaran yang pas dan menarik.

Untuk mengukur keberhasilan belajar tambahan sekolah melaksanakan try out sekolah. Try out ini bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar. Pengadaan soal dan pengoreksian hasil kerja peserta didik diserahkan sepenuhnya ke lembaga bimbingan belajar tersebut. Melalui hasil TO inilah kepala sekolah dan guru dapat mengevaluasi hasil proses belajar mengajar yang sudah

¹⁵⁹ Dwi Esti Andriani, Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY, *Mengembangkan Profesionalitas Guru Abad 21 melalui Program Pembimbingan yang Efektif*, Jurnal Manajemen Pendidikan, No. 02/Th VI/Oktober/2010, hlm. 84

dilakukan. Jika hasil TO tidak mencapai target yang ditetapkan, kepala sekolah meminta para guru mengevaluasi ulang metode atau model pembelajaran yang dipergunakan.

Kepala sekolah, sebagai pimpinan harus mampu memotivasi guru untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin sehingga menghasilkan hasil terbaik dan memuaskan. Kepala sekolah diharapkan dapat memberi dorongan kepada para guru dan karyawan misalnya dengan membuat kegiatan yang menarik dan menyenangkan, menyusun tujuan kegiatan dengan jelas dan menginformasikan dengan melibatkan semua tenaga kependidikan.¹⁶⁰ Berlandaskan motivasi dan arahan dari kepala sekolah mengenai strategi dalam proses belajar mengajar inilah, para guru yang mengajar menerapkan model-model pembelajaran bahkan menemukan model pembelajaran yang paling sesuai dengan materi ajarnya masing-masing.

Arahan, motivasi dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah untuk masalah peningkatan hasil belajar peserta didik ini sangat dibutuhkan. Kepala sekolah tidak hanya memberi motivasi dalam bentuk orasi dan tambahan pendapatan bagi guru tetapi kepala sekolah juga harus rajin mengevaluasi hasil belajar dan teknik belajar guru juga rajin memberi harapan yang berupa motivasi kepada peserta didik. Semua motivasi dan arahan yang dilakukan kepala sekolah ini menggambarkan bahwa kepala sekolah sudah mengimplementasikan kompetensi manajerialnya yaitu kemampuan memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan. Selain itu dengan terlaksananya program tambahan jam belajar dan try out ini menggambarkan kepala sekolah telah melaksanakan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, dan kemampuan.

¹⁶⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “ Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK”*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 120

Kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana UNBK ini merupakan sebuah kemampuan yang paling banyak menghadapi tantangan. Baik tantangan dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah. Semua ini dikarenakan pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK ini berhubungan dengan dana atau keuangan sekolah. Semua pihak pasti akan selalu mengamati dan mengawasi setiap kebijakan yang diambil sebagai usaha pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana UNBK ini.

Beragam sumber pendapatan dimiliki sekolah untuk mendapatkan dan memenuhi pembiayaan sekolah baik dari pemerintah maupun pihak lain. Pendapatan adalah segala pendapatan yang diterima oleh sekolah yang berupa uang atau setara uang seperti buku, peralatan, material, dan lain sebagainya dalam satu tahun pelajaran. Sedangkan belanja sekolah adalah segala belanja/pengeluaran yang dilakukan sekolah dalam bentuk uang atau setara uang dalam satu tahun pelajaran. Di sinilah sekolah melakukan sistem pembiayaan pendidikan, dimana pendapatan dan sumber daya yang tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan sekolah.

Sekolah perlu mengatur pembiayaan sekolah ini untuk berjalan tertib, efektif dan efisien sesuai dengan standar pembiayaan pendidikan. Ada beragam sumber dana yang dimiliki oleh sekolah baik itu dari pemerintah, orang tua siswa atau masyarakat maupun pihak lain. Ketika dana masyarakat atau dana pihak ketiga lainnya mengalir masuk, maka sekolah harus mempersiapkan sistem pengelolaan pembiayaan yang profesional dan jujur.

Berkaitan dengan kebutuhan Ujian Nasional Berbasis Komputer SMAN 1 Talang Kelapa perlu menyediakan dana untuk kebutuhan UNBK ini. Kebutuhan dana yang dibutuhkan itu yang paling utama adalah dana pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana UNBK. Untuk pengadaan sarana dan prasarana UNBK ini, SMAN 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 1 hanya memanfaatkan sumber dana dari pemerintah yaitu dana Biaya Operasional Sekolah (BOS).

Sedangkan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 masih bisa memanfaatkan dana lain, terutama dana dari komite.

Sekolah hanya mampu membeli komputer sebanyak 5 buah pertahunnya karena mengikuti Juknis Pembelanjaan Dana BOS tahun 2016 Lampiran 1 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2016 yaitu

10. Pengadaan Alat Multi Media Pembelajaran

- a. Membeli computer desktop atau work station berupa PC atau all in one PC untuk digunakan dalam proses pembelajaran, maksimal 5 (lima) unit pertahun per sekolah dengan spesifikasi minimal :
 - 1) prosesor Core i3 atau setara
 - 2) memori standar 4 GB DDR3
 - 3) hard drive 120 GB SSD/500 GB HDD
 - 4) CD/DVD drive
 - 5) monitor LED 18,5 inci
 - 6) sistem operasi windows/linux/dll
 - 7) aplikasi terpasang word prosesor, spreadsheet, dan presentatio¹⁶¹

Untuk pengadaan komputer ini, Kepala SMAN 1 Talang Kelapa dan SMAN 1 Banyuasin 1 memang tidak memprogramkan untuk memanfaatkan sumber dana dari orang tua murid atau masyarakat. Kepala sekolah hanya ingin menjalankan hasil keputusan rapat komite dan keputusan pemerintah pusat bahwa sekolah yang sudah mendapat bantuan pemerintah pusat dilarang mengambil pungutan berupa apapun ke orang tua peserta didik untuk sarana UNBK. Untuk itu, SMAN 1 Talang Kelapa mencukupi kebutuhan client untuk UNBK melalui peminjaman laptop dari komite atau orang tua peserta didik dan guru disamping kerjasama dengan lembaga pendidikan untuk meminjamkan laptop. SMAN 1 Banyuasin 3 menyerahkan sepenuhnya ke komite untuk mencukupi kekurangan komputer client ini. Komite sekolah akhirnya melakukan penyewaan laptop ke lembaga penyewaan yang ada di sekitar sekolah. Semua urusan penyewaan ini semua ditangani oleh komite sekolah.

¹⁶¹ Lampiran 1 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2016, *Juknis Pembelanjaan Dana BOS tahun*

Setelah melaksanakan UNBK selama tiga tahun maka sekolah sudah mampu menambahkan 15 client (komputer) untuk UNBK. Untuk pemeliharaan sarana UNBK ini, sepenuhnya menggunakan dana BOS. Begitu juga untuk pembiayaan pemeliharaan dan honor-honor yang berhubungan dengan UNBK semuanya memanfaatkan Dana BOS.

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan di atas maka kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.19
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan UNBK

No	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	SMAN 1 Talang Kelapa	SMA Plus Negeri 2 BA 3	SMAN 1 BA 1
1.	Pengelolaan Guru dan Staf			
	a. Mampu mengkoordinir guru dan dan staf untuk merealisasi rencana UNBK melalui kepanitian, pengawas dan tim UNBK	v	v	v
	b. Mampu menempatkan guru dan staf sesuai dengan keahliannya melalui tim pelaksanaan UNBK	v	v	v
	c. Mampu membangun kerjasama tim (<i>team work</i>) UNBK	v	v	v
	d. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang dibutuhkan melalui pelaksanaan pelatihan dan pendidikan proktor dan teknisi UNBK	v	-	-
2	Pengelolaan Peserta Didik			
	a. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa melalui pelaksanaan Jam belajar tambahan dan <i>Try Out</i>	v	v	v
	b. Melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa saat pelaksanaan UNBK	v	v	v
3	Pengelolaan Sarana dan Prasarana UNBK			
	Mampu dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK melalui:	v	v	v
	a. Bantuan pemerintah			
	b. Pemanfaatan dana sekolah	v	v	v

c. Kerjasama dengan pihak luar yang tidak mengikat	v	-	-
d. Bantuan komite berupa dana	-	v	v
e. Bantuan orang tua murid berupa pinjam sarana UNBK	v	-	-

4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengawasan Pelaksanaan UNBK

Pengawasan ialah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.¹⁶² Berdasarkan pengertian di atas, pengawasan harus berpedoman kepada rencana (planning) yang telah ditetapkan; perintah (order) terhadap pelaksanaan pekerjaan (performance), tujuan, dan kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara, ternyata dalam melaksanakan pengawasan (evaluasi) terhadap pelaksanaan UNBK yang telah dilaksanakan, ketiga kepala sekolah tidak memiliki jadwal khusus. Pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan secara langsung. Karena kepala sekolah sendiri selalu terlibat dalam setiap kegiatan terutama Kepala SMAN 1 Talang Kelapa. Berdasarkan keterangan kepala sekolah, memang kepala sekolah tidak membuat program pengawasan secara tertulis. Kepala sekolah selalu menerima laporan setiap menemui kesulitan atau kebutuhan UNBK. Namun, penyelesaian masalah lebih banyak di atasi oleh panitia atau pelaksana UNBK. Kepala sekolah lebih cenderung sebagai seorang supervisor.

Hasil wawancara yang menunjukkan kepala sekolah hampir selalu ikut serta dalam semua kegiatan UNBK misalnya saat evaluasi sarana UNBK yaitu memeriksa jaringan client, sebelum akan dilaksanakan simulasi pertama. Beliau melihat semua staf atau guru yang memeriksa jaringan dan client-client yang akan dipergunakan. Jadi, pada saat kehadiran kepala sekolah saat mengevaluasi jaringan client, para staf pelaksana (teknisi komputer) bisa langsung melaporkan

¹⁶² Sujamto, *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 1987), hlm. 53

hasil pemeriksaan mereka terhadap jaringan client tersebut. Lain halnya di SMAN 1 Banyuasin 1 dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, semua diserahkan ke teknisi UNBK. Kepala sekolah hanya menerima laporan dan memberi pengarahan untuk melaksanakan semua rangkaian kerja.

Dari keterangan-keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melaksanakan pengawasan atau evaluasi tanpa memiliki jadwal khusus, tetapi selalu hadir untuk memeriksa dan mengevaluasi pada setiap tahap atau pun setiap rangkaian kerja yang berhubungan dengan pelaksanaan UNBK yaitu mulai dari tahap persiapan (perencanaan) UNBK sampai pada tahap pelaksanaan UNBK.

Sistem monitoring yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah ini terhadap pelaksanaan UNBK menggunakan metode pengawasan informal. Seperti yang di kemukakan oleh A. Yunus metode pengawasan informal adalah metode pengawasan yang tidak dilakukan secara formal, atau tidak melalui prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan (pejabat pimpinan) melakukan kunjungan yang tidak resmi atau secara pribadi.¹⁶³ Sebagai mana yang dikemukakan oleh teknisi komputer bahwa pada setiap fase pengerjaan persiapan sarana UNBK, kepala sekolah ke ruang komputer melihat, dan menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Pada saat kunjungan beliau inilah, kami dengan bebas mengemukakan semua kebutuhan dan kendala yang dihadapi.

Memang keuntungan dari penggunaan metode ini, pelaksanaan pengawasan tidak terkesan kaku dalam menjalin hubungan antara atasan dengan bawahan, sehingga akan tercipta komunikasi yang lancar. Dengan lancarnya komunikasi, maka tujuan dari pengawasan akan tercapai sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Dengan kata lain, bahwa seorang pimpinan akan memperoleh

¹⁶³ A. Yunus, 2014op.cit, hlm. 176

informasi dari bawahan sekaligus dapat menampung saran, kritik, harapannya demi perbaikan dan penyempurnaan pekerjaan.

Pada umumnya, masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahan tidak seluruhnya dapat diatasi sendiri oleh yang bersangkutan, sehingga memerlukan saran dari pimpinan untuk memberikan jalan pemecahannya. Seperti yang dikemukakan oleh wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, pada saat tim peminjaman laptop kepada siswa mengalami kesulitan karena peserta didik banyak yang keberatan meminjamkan laptop mereka untuk digunakan simulasi, maka kepala sekolah turut mengatasi masalah ini. Akhirnya dengan turun tangannya kepala sekolah dalam mengkomunikasikan secara langsung dengan para peserta didik, masalah ini dapat teratasi dengan mudah.

Dengan menggunakan metode pengawasan ini juga bawahan akan merasa bangga karena merasa diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya secara langsung kepada pimpinan. Sehingga terkesan adanya hubungan yang akrab antara atasan dengan bawahan berdasarkan kemanusiaan (pribadi) yang bersifat kekeluargaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh teknisi komputer bahwa dengan metode pengawsan kepala sekolah seperti ini, dia bekerja tidak di bawah tekanan. Tim bekerja dengan senang dangan tujuan semua permasalahan dalam teratasi dan menghasilkan hasil yang diharapkan. Hal ini juga, menciptakan kerjasama di tim dengan solid tanpa ada rasa curiga dan saling mengandalkan satu sama lain. Ternyata dengan menggunakan metode ini, dapat meningkatkan pelaksanaan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan.¹⁶⁴ Sedangkan evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat

¹⁶⁴ Pusat Bahasa Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta : Balai Pustaka, 2005), hlm. 999

dalam mengambil keputusan.¹⁶⁵ Jadi dapat disimpulkan bahwa sarana evaluasi adalah alat yang dipergunakan untuk mengumpulkan informasi tentang pelaksanaan suatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengumpulan dokumentasi, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah dalam melakukan evaluasi tidak banyak menggunakan sarana evaluasi. Kepala sekolah melakukan evaluasi dengan menggunakan metode non-tes yaitu berupa observasi dengan menggunakan metode observasi partisipan, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi partisipan dilakukan oleh kepala sekolah yang hampir setiap tahap kegiatan selalu hadir. Misalnya mulai dari tahap evaluasi sarana UNBK, kepala sekolah mengamati tim dalam memeriksa semua sarana yang masih dapat dipergunakan, diperbaiki, atau yang harus diganti. Begitu juga sekali-kali kepala sekolah ikut dalam kegiatan jam tambahan belajar. Kepala sekolah juga sering terlibat langsung dalam mengatasi kendala yang dihadapi tim pelaksana UNBK. Kecuali kesulitan secara teknis yang berkaitan langsung saat UNBK dilaksanakan. Semua diserahkan kepada tim sepenuhnya tetapi tetapi dimonitorinya.

Wawancara dilakukan kepala sekolah dengan cara bertanya secara langsung kepada para wakil kepala sekolah dan kepanitian UNBK tentang semua pekerjaan yang dilakukan. Bahkan sekali-kali kepala sekolah menanyakan dengan peserta didik tentang kegiatan belajar tambahan. Selain itu kepala sekolah selalu menerima laporan dari tim mengenai berbagai hal tentang UNBK dan sering terjadi diskusi antara kepala sekolah dengan tim mengenai hal-hal yang dianggap akan membutuhkan penyelesaian yang cepat dan tepat.

Dokumentasi didapat dari laporan yang dibuat oleh tim pelaksana UNBK yang disampaikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten, Provinsi, dan Pusat. Semua laporan ini ditandatangani oleh kepala sekolah tetapi yang membuatnya adalah tim pelaksana UNBK. Secara

¹⁶⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Reneka Cipta 2004), hlm. 1

tidak langsung kepala sekolah mengetahui sejauhmana UNBK dapat dilaksanakan dan kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan UNBK tersebut. Tetapi sayangnya kepala sekolah tidak meminta atau menerima laporan secara tertulis dari ketua panitia pelaksana UNBK. Kepala sekolah hanya memperoleh laporan secara lisan.

Keharusan adanya evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini sesuai dengan QS Al-Infithar ayat 10 dan 11 yang berbunyi:



Artinya: “10. Pada hal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), 11. yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu).”¹⁶⁶

Maksudnya bahwa setiap insan pasti di sisinya ada penjaga dari para malaikat yang mencatat segala amalnya, dan para malaikat sang pencatat amal tersebut, adalah hamba yang mulia di sisi Allah Shubhanahu wa ta’alla, adil yang tidak akan pernah berbuat zalim kepada seorangpun. Tidak mungkin mereka mencatat sesuatu yang tidak dikerjakan oleh hamba, serta tidak meninggalkan suatu amal sholeh sekecil apapun melainkan pasti tercatat.¹⁶⁷

Dari tafsir di atas maka sangat pentingnya sebuah pengawasan terhadap sebuah pekerjaan. Dengan pengawasan dari pimpinan maka bawahan akan bekerja dengan maksimal. Selain itu dengan pengawasan juga seorang pimpinan akan mendapat informasi untuk perbaikan dan penyempurnaan suatu pekerjaan. Sehingga pada akhirnya akan didapat sebuah hasil pekerjaan yang maksimal sesuai dengan tujuan dibuatnya sebuah program.

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan di atas maka kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan pelaksanaan UNBK dapat dilihat dalam tabel berikut.

¹⁶⁶ Al-Qur’an dan Terjemah,, *Surat Al-Infithar ayat 10 dan 11*

¹⁶⁷ Syaikh Amin bin Abdullah asy-Syaqaw, *Tafsir Surat al-Infitha*, (House.com, 2014), hlm. 10-11

Tabel 4.20
Kompetensi Kepala Sekolah dalam
Pengawasan Pelaksanaan UNBK

No	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	SMAN 1 Talang Kelapa	SMA Plus 2 BA 3	SMAN 1 BA 1
1	Pengelolaan Guru dan Staf			
	Mampu mengawasi guru dan staf dalam melaksanakan: a. tugasnya sebagai panitia, pengawas, dan tim pelaksana UNBK melalui metode pengawasan informal yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi	v	v	v
	b. pembuatan laporan tertulis pelaksanaan UNBK	v	v	v
2.	Pengelolaan Peserta Didik			
	Mampu mengawasi pelaksanaan kegiatan peningkatan hasil belajar dan kedisiplinan siswa melalui pengawasan dalam: a. pelaksanaan jam belajar tambahan belajar	v	v	v
	b. pelaksanaan try out	v	v	v
	c. ketertiban siswa saat pelaksanaan UNBK	v	v	v
	d. ketertiban berpakaian dan kerapian fisik siswa	v	v	v
3.	Pengelolaan Sarana dan Prasarana			
	Kemampuan kepala sekolah dalam pengawasan: a. evaluasi sarana dan prasarana yang akan dipergunakan dalam UNBK	v	v	v

	b. terhadap pengadaan sarana dan prasarana UNBK	v	v	v
	c. pemeliharaan fasilitas UNBK	v	v	v
	d. terhadap pendokumentasi fasilitas UNBK	v	v	v