



## Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di Kabupaten Banyuasin

Rusmawati<sup>1</sup>, Ermis Suryana<sup>2</sup>, Edi Harapan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>SMAN 1 Talang Kelapa Kabupaten Banyuasin, Sumatera Selatan, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah, Palembang, Indonesia

watimadani1971@gmail.com

**Abstract.** *This study aims to analyze the Principal managerial competence in the management of teachers and staff, students, and management of UNBK facilities and infrastructure in planning, organizing, implementing, and evaluating in implementing the 2018 UNBK at SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, and Banyuasin SMAN 1 1. This study uses instruments collecting data in the form of: interview, documentation, and observation. The sources of the data research were principals, vice principals, heads of computer laboratories, heads of administration, and teachers at the school. The results of this study illustrate the principal managerial competence in: 1) planning the UNBK from the implementation of socialization, establishing committee members and committee meetings for additional hours of study and try out, and provision UNBK facilities and infrastructure, 2) organizing the implementation of UNBK through the establishment of committee, supervisors, and the UNBK implementation team accompanied by the issuance of the principal's decree and subrayon, 3) implementing the UNBK through the coordinating of UNBK teachers and implementing staff, procurement, management and maintenance of UNBK facilities and infrastructure, and 4) evaluating the implementation of UNBK through informal supervision using the interview method, participant observation, and documentation. From the whole activities that carried out as the implementation of the managerial competence, it can be stated that the principal managerial competence in implementing UNBK is well implemented so that UNBK can be carried out smoothly and successfully.*

**Keywords:** *managerial competence, national computer-based exams*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam pengelolaan guru dan staf, peserta didik, dan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam melaksanakan UNBK 2018 di SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasin 1. Penelitian ini menggunakan instrumen pengumpulan data berupa : wawancara, dokumentasi, dan observasi. Sumber data penelitian adalah para kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, kepala laboratorium komputer, kepala tata usaha, dan para guru di sekolah tersebut. Hasil penelitian ini menggambarkan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam: 1) merencanakan UNBK tergambar dari terlaksananya sosialisasi, pembentukan kepanitian dan rapat komite untuk tambahan jam belajar dan try out, serta pengadaan sarana dan prasarana UNBK, 2) mengorganisasikan pelaksanaan UNBK melalui terbentuknya kepanitian, pengawas, dan tim pelaksanaan UNBK disertai terbitnya SK kepala sekolah dan subrayon, 3) melaksanakan UNBK melalui pengkoordiniran guru dan staf pelaksana UNBK, pengadaan, pengelolaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana UNBK, dan 4) mengevaluasi pelaksanaan UNBK melalui pengawasan secara informal dengan menggunakan metode wawancara, observasi partisipan, dan dokumentasi. Dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan sebagai bentuk penerapan kompetensi manajerialnya, dapat dinyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK terlaksana dengan baik sehingga UNBK dapat terlaksana dengan lancar dan sukses.

**Kata Kunci:** kompetensi manajerial, ujian nasional berbasis komputer

## **PENDAHULUAN**

Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk memajukan sekolah yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya. Nurkolis mengatakan bahwa kepala sekolah adalah lorong kemajuan sekolah serta memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya (Norkolis, 2006: 119). Begitu juga dengan (Rohiat, 2008:33) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

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

Dalam Permendikbud Nomor 144 Tahun 2014 tentang kriteria kelulusan dari satuan pendidikan dan penyelenggaraan ujian sekolah/Madrasah/ Pendidikan kesetaraan dan ujian nasional yang mengatur mekanisme penyelenggaraan ujian nasional yang tertuang pada pasal 20 ayat 1 bahwa pelaksanaan UN SMA/MA/dan SMK dapat dilakukan melalui ujian berbasis kertas (paper based test) dan ujian berbasis komputer (computer based test) atau yang dikenal dengan Computer Based Test (CBT). Perbedaan kedua metode pelaksanaan Ujian Nasional tersebut hanya terletak pada aspek teknis dalam pelaksanaan saja.

Ujian Nasional Berbasis Komputer memiliki banyak keunggulan. UNBK dinilai dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan UN karena lebih aman, efisien, dan fleksibel dalam pelaksanaan, serta mendorong pemanfaatan TIK dalam pembelajaran. Soal-soalnya menggunakan sistem acak, sehingga akan mengurangi terjadinya kecurangan dalam menjawab soal-soal UN. Sistemnya yang lebih praktis dan mudah dalam proses penilainya akan membuat pelaksanaan UN lebih efisien (Alawiyah, 2015:194). Namun, tidak bisa dipungkiri dalam pelaksanaannya akan ditemukan beberapa kelemahan diantaranya kesiapan sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai. Seperti yang dikatakan oleh Pakpahan (2016:32) hambatan utama dalam pelaksanaan UNBK antara lain wilayah Indonesia yang luas, penyiapan perangkat keras, sarana internet, dan dukungan para pemangku kepentingan. Selain itu kesiapan mental siswa yang kurang, masalah jaringan yang terkadang kurang stabil dan masalah gangguan terhadap terjadinya pemadaman listrik secara tiba-tiba yang menghambat pelaksanaan ujian nasional yang berakibat kepada bertambahnya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan ujian. Semua kendala ini haruslah dapat diatasi dengan segera. Untuk mengatasi ini semua, butuh sebuah koordinasi dari pimpinan yaitu seorang kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan yaitu Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pelaksanaan UNBK. Dari rumusan masalah tersebut akan didapatkan hasil evaluasi dalam bentuk deskriptif yang berguna untuk kepala sekolah lain yang nantinya akan menerapkan UNBK sehingga tidak ada kesulitan yang berarti untuk melaksanakan ujian nasional berbasis komputer di sekolahnya.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **A. Konsep Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata manusia yang berarti tangan dan agere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Menurut Parker manajemen adalah “seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people)” (Usman, 2013:5-6). Sedangkan menurut Sondang P.Siagian manajemen adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya” (Arikunto & Yuliana, 2008:3).

George R. Terry mengatakan bahwa: dalam kombinasi fungsi fundamental fungsi manajemen ada tiga fungsi yang sama, yaitu (a) perencanaan, (b) pengorganisasian dan pelaksanaan (c) pengawasan. Ada perbedaan tentang fungsi-fungsi lainnya. Misalnya, fungsi staffing sudah merupakan bagian dari organizing dan directing adalah sama dengan actuating atau motivating dan ada juga yang berkeyakinan bahwa innovating, refresenting, dan coordinating merupakan fungsi-fungsi yang fundamental (Terry, 2016:16-17).

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

### 1. Perencanaan

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

Adapun prinsip perencanaan yang baik, konsisten, dan realistis, maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan sebagai berikut : (1) keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang telah ada), (2) keberhasilan faktor-faktor kritis keberhasilan, (3) kegagalan masa lampau, (4) potensi, tantangan dan kendala yang ada, (5) kemampuan mengubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang analisis (strategi, weaknesses, opportunities, and Threats atau SWOT), (6) mengikutsertakan pihak-pihak terkait, (7) memerhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait, (8) memperimbangkan efektivitas dan efisiensi, demokrasi, transparan, realistis, legalistis, dan praktis, (9) jika mungkin, mengujicobakan kelayakan perencanaan (Usman, 2013:129).

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

## 2. Pengorganisasian

Menurut G.R. Terry (2016: 82-85) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Proses pengorganisasian menurut Hasibuan (2006) adalah sebagai berikut:

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang dapat dicapai, apakah provide - motive atau service - motive.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan kedalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dapat dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai.
8. Struktur, artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan (Hasibuan, 2006: 127).

## 3. Pelaksanaan

Westra, dkk (dalam Adisasmita, 2011:24) mengemukakan pengertian pelaksanaan sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, siapa yang akan melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya dan kapan waktu dimulainya.

Dari pengertian tersebut, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

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

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

#### 4. Pengawasan (controlling)

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

1. Menetapkan alat ukur atau standar,
2. Mengadakan penilaian atau evaluasi, dan
3. Mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut (Purwanto, 2006:207).

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

## **B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Dalam kamus bahasa Indonesia kompetensi atau kompeten adalah “kewenangan untuk memutuskan atau bertindak atau berwenang untuk mengambil keputusan, berkuasa, berhak, untuk memutuskan sesuatu, berkepentingan” (Risa, 2012:347-348). Kompetensi juga suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Kompri, 2017:1). Selanjutnya kompetensi dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No 14 Tahun 2015 dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah seorang kepala sekolah membutuhkan kompetensi manajerial dalam 1) menyusun perencanaan sekolah, 2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, 3) memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 4) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber day manusia secara optimal, 5) mengelola sarana dan perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah/prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 6) mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, 7) mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 10) Mampu mengelola ketata usahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, 12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran pembelajaran dan manajemen sekolah, 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa, 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

### **C. Ujian Nasional Berbasis Komputer**

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

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

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

Secara umum, kebijakan menggunakan CBT dalam evaluasi pembelajaran dapat dilakukan secara online, semi online, ataupun offline. Di Indonesia, untuk penyelenggaraan UNBK saat ini menggunakan semi-online yaitu soal dikirim dari server pusat secara online melalui jaringan (sinkronisasi) ke server lokal (sekolah), kemudian ujian siswa dilayani oleh server lokal (sekolah) secara offline. Selanjutnya hasil ujian dikirim kembali dari server lokal(sekolah) ke server pusat secara online (upload) (Eldarani dan Novrianti, 2015: 109). Dengan demikian pelaksanaan ujian dapat terkondisikan dengan baik dan hasil bisa langsung diketahui oleh pihak pusat di akhir ujian setiap harinya. Dengan sistem seperti ini, setiap sekolah harus menguasai dengan benar prosedur di atas agar pelaksanaan CBT di sekolah masing-masing dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diinginkan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif karena mengamati, menanyakan langsung terhadap hal-hal yang alamiah seperti disebut Sugiyono bahwa penelitian kualitatif adalah "penelitian yang obyeknya bersifat alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data secara induktif, dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna" (Sugiyono, 2011:309). Data yang dikumpul merupakan data yang diperoleh dari

perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer pelaksanaan UNBK di sekolahnya masing-masing. Data-data yang terkumpul diproses dan disusun dengan memberikan penjelasan atas data, kemudian dianalisis.

Tokoh yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

- a. Para Kepala Sekolah Pilot UNBK Banyuasin (SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, SMAN 1 Banyuasin 1)
- b. Para Wakil kepala sekolah yang mendapat tugas langsung dari kepala sekolah untuk penyusunan rencana, pelaksanaan, dan evaluasi UNBK
- c. Kepala laboratorium komputer yang memprogram dan menyiapkan komputer, internet dll untuk keperluan pelaksanaan UNBK.
- d. Guru yang terlibat dalam pelaksanaan UNBK Kepala tata usaha sekolah yang mengelola semua administrasi sekolah termasuk surat masuk dan keluar yang ada kaitannya dengan UNBK

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan temuan penelitian pada bagian ini menggambarkan kompetensi manajerial kepala SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasin 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 perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi Ujian Nasional Berbasis Komputer dengan menggunakan teori manajemen Terry (2016) yang meliputi 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan akan diuraikan berikut.

### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan 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. Kepala sekolah sebagai perencana dalam hal ini mempersiapkan pelaksanaan UNBK dengan memberdayakan segenap sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk mempersiapkan peserta didik sebagai peserta UNBK dan mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK.

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 sebagai mana yang dikemukakan oleh Usman ( 2013:76) 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.

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 menggambarkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program UNBK terlaksana sesuai prosedur yang standar dalam pengelolaan organisasi sekolah. Hal ini tergambar dari tindakan 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 adanya kebersamaan kepala sekolah dengan stafnya dalam menyusun perencanaan pelaksanaan UNBK dengan memberdayakan segenap sumber daya manusia yang ada di sekolah sesuai dengan kemampuan, minat mereka terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan komunikasi yang baik, maka sekolah mendapat semua dukungan dan semua warga sekolah untuk melaksanakan UNBK ini. Sayangnya komunikasi yang kurang berjalan dengan baik masih ditemukan antara pimpinan dengan bawahannya. Hal ini berdampak terhadap kurangnya dukungan guru kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK. Guru 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 او 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 (Hamdani, 2009:20).

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

Perencanaan UNBK dalam pengelolaan guru dan staf dengan kegiatan: 1) mensosialisasikan rencana ujian nasional berbasis komputer kepada guru dan staf; 2) pembentuk tim atau kepanitian UNBK; 3) rapat persiapan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK); 4) pembentukan tim dan jadwal pelatihan proktor dan teknisi UNBK.

Perencanaan UNBK dalam pengelolaan peserta didik melalui kegiatan : 1) mensosialisasikan rencana Ujian Nasional Berbasis Komputer kepada peserta didik; 2) penyusunan jadwal jam belajar tambahan dan try out. Perencanaan UNBK dalam pengelolaan sarana dan prasarana melalui kegiatan: 1) rapat komite untuk pengadaan sarana UNBK; 2) mempersiapkan sarana dan prasarana UNBK meliputi pengecekan komputer, genset, wifi, dll untuk mendata sarana yang bisa digunakan dan yang tidak bisa digunakan lagi.

## **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.

Pengorganisasian yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 1, dan SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 ini diwujudkan dalam bentuk:

1. Kepanitian pelaksanaan UNBK
2. 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. 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.

### 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 nasional, 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.

Dalam hal peorganisasian ini kepala sekolah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala SMAN 1 Talang Kelapa, Kepala 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.

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.

### **3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)**

Pada tahap pelaksanaan ini, pembinaan, pengarahan, dan pengendalian kepada para tim pelaksana UNBK harus dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan pembinaan, pengarahan, dan 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 hasil penelitian, kepala sekolah sebagai pelaksana UNBK, didapatkan beberapa kemampuan manajerialnya dalam penegelolaan guru dan stafnya, peserta didik, sarana dan prasarana sebagai berikut.

1) Mengkoordinir guru dan staf untuk merealisasi rencana UNBK yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab kepanitian dan tim kerja UNBK. Dalam kepanitian tergambar kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan kemampuan guru dan 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. Sehingga perencanaan yang sudah disusun dapat terealisasi untuk menggapai tujuan dan sasaran sekolah dalam hal ini pelaksanaan UNBK.

2) Penempatan guru dan staf sesuai dengan keahliannya.

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 tejadinya 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. Penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreativitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan (*Rivai, 2004: 210*).

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

Memfasilitasi guru untuk mendapatkan keterampilan baru dalam hal ini, keterampilan menjadi seorang proktor dan teknis 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 bias simpulkan kepala SMAN 1 Talang Kelapa memfasilitasi guru

untuk memiliki salah satu kemampuan menguasai teknologi menuju guru profesional abad 21 sebagaimana yang dikatakan oleh Andriani (2010: 84) 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.

4) Mengkoordinir pelaksanaan tambahan jam belajar dan try out.

Usaha peningkatan hasil belajar ini terlaksana melalui kepanitian dan tim pengajar dari sekolah dan luar sekolah. Kepala sekolah selaku pimpinan memonitoring sekali-kali saat proses belajar dan saat pelaksanaan try out. 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 dilakukan. Jika hasil TO tidak mencapai target yang ditetapkan, kepala sekolah meminta para guru mengevaluasi ulang metode atau model pembelajaran yang dipergunakan.

5) Kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana UNBK.

Pengelolaan sarana dan prasarana UNBK ini 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.

Dari data yang diperoleh ketiga sekolah dalam pengadaan sarana dan prasarana UNBK ini memanfaatkan dana BOS. Walaupun sebenarnya dana BOS ini sangat jauh dari harapan untuk memenuhi semua kebutuhan UNBK ini, sebagai mana yang dikemukakan oleh Fitri (2019) bahwa tidak semua kebutuhan sekolah dapat didanai dari dana BOS. Kepala sekolah perlu menerapkan manajemen yang tepat agar tidak jauh menyimpang dari konsep,

dan yang sesuai dengan objek tempat lembaga sekolah itu berada. Oleh karena itu SMAN 1 Talang Kelapa, SMAN 1 Banyuasin 1 hanya memanfaatkan sumber dana dari pemerintah ini hanya untuk membeli komputer client sebanyak 5 PC pertahun. Untuk kekurangannya, SMAN 1 Talang Kelapa kerja sama dengan perguruan tinggi melalui peminjaman secara gratis dan peminjaman laptop dengan orang tua murid. Sedangkan SMAN 1 Banyuasin 1 bekerja sama dengan komite untuk penyewaan laptop di lembaga peminjam laptop. SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3 memanfaatkan dana lain, terutama dana dari komite untuk melengkapi semua kebutuhan sarana dan prasarana UNBK.

## **5. 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 (Sujamto, 1987:53). 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. Sistem monitoring yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah ini terhadap pelaksanaan UNBK menggunakan metode pengawasan informal. Seperti yang di kemukakan oleh Yunus (2014) 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 (Yunus, 2014: 176). Pengawasan yang dilakukan secara langsung. Kepala sekolah sendiri selalu terlibat dalam setiap kegiatan terutama Kepala SMAN 1 Talang Kelapa. Berdasarkan data yang diperoleh, 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. Pada setiap fase pengerjaan persiapan sarana UNBK, kepala sekolah ke ruang komputer melihat, dan menanyakan berbagai hal. Kepala SMAN 1 Talang Kelapa 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 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.

Selesai pelaksanaan UNBK, panitia dan tim UNBK membuat laporan yang disampaikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten, Provinsi, dan Pusat. Semua laporan ini ditandatangani oleh kepala sekolah. Secara tidak langsung kepala sekolah mengetahui sejauh mana UNBK dapat dilaksanakan dan kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan UNBK tersebut. 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.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan analisis data-data temuan di lapangan, maka penulis dapat memberikan kesimpulan terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer di SMAN 1 Talang Kelapa, SMA Plus Negeri 2 Banyuasin 3, dan SMAN 1 Banyuasin 1 dalam pengelolaan guru dan staf, pengelolaan peserta didik, dan pengelolaan sarana dan prasarana UNBK sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam merencanakan pelaksanaan UNBK terlaksana dengan baik melalui sosialisasi kepada guru dan staf, orang tua murid, komite, dan peserta didik, rapat persiapan UNBK dengan guru dan staf, dan rapat komite, pembentukan tim dan kepanitian UNBK, rapat-rapat persiapan UNBK, dan pembentukan tim dan jadwal pelatihan proktor dan teknisi UNBK, penyusunan jadwal, program, dan tim pengajar jam tambahan belajar, dan try out. Dari semua perencanaan yang dilakukan terprogram dengan baik dan terstruktur.

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengorganisasikan pelaksanaan UNBK dapat terlaksana sesuai dengan prosedur dan terorganisir sesuai hasil mufakat dan keahlian personal organisasi yang ada. Hal yang dilakukan kepala sekolah dalam mengorganisasikan pelaksanaan UNBK ini melalui terbentuknya kepanitian UNBK yang melibatkan hampir semua guru dan staf sekolah, tim pelaksana UNBK yang terdiri dari personal yang ahli di bidangnya yaitu ahli teknologi dan komputer, tim pengajar jam tambahan belajar yang diambil dari guru mata pelajaran UN dan berpengalaman, serta pengawas UNBK diambil dari guru yang bukan saja berpengalaman tetapi juga mengerti dan memiliki keahlian

di bidang komputer. Semua kepanitian dan tim pelaksana UNBK ini bekerja berdasarkan SK Kepanitian dari kepala sekolah dan Ketua Subrayon Pelaksana UNBK Kabupaten Banyuasin.

2. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam melaksanakan UNBK terlaksana dengan baik terbukti dengan terlaksananya UNBK dengan lancar dan sukses. Terlaksananya UNBK ini tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi, memotivasi dan mengkoordinir tim pelaksana UNBK. Kompetensi manajerial kepala sekolah ini terwujud dalam usaha kepala sekolah dalam mengkoordinir guru dan staf dalam merealisasikan rencana UNBK, menempatkan guru dan staf sesuai keahliannya dalam tim pelaksana UNBK, memfasilitasi guru dan staf untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan, terlaksananya jam belajar tambahan, dan try out, serta berhasil memenuhi semua kebutuhan sarana dan prasarana UNBK dengan mendayagunakan semua sumber daya sekolah yang ada. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengevaluasi pelaksanaan UNBK terlaksana dengan baik melalui metode pengawasan secara informal, tidak memiliki jadwal tertentu tetapi selalu memantau di setiap kegiatan berlangsung mulai dari tahap perencanaan sampai selesainya pelaksanaan UNBK. Untuk tindak lanjut dari semua yang telah dilakukan dalam pelaksanaan UNBK ini, kepala sekolah selesai UNBK mengadakan rapat kecil dengan para wakil dan tim pelaksanaan UNBK sebagai bentuk penegasan atas apa yang sudah dilakukan dan mengumpulkan beberapa temuan baik berupa kendala maupun kekuatan sebagai bahan perbaikan untuk pelaksanaan UNBK tahun berikutnya.

Penelitian terhadap UNBK ini dapat dilakukan penelitian lanjutan karena masih banyaknya problem pelaksanaan UNBK terutama masalah pengadaan sarana dan prasarana UNBK yang selalu berbenturan dengan aturan penggunaan sumber keuangan sekolah.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adisasmita, R. (2011). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Alawiyah, F. (2015). Perubahan Kebijakan Ujian Nasional (Studi Pelaksanaan Ujian Nasional 2015). *Jurnal Aspirasi*, 6 (2) , 190
- Arikunto, S & Lia. Y. 2008. *Manajemen Pemdidikan*. Yogyakarta: Adhtia Media
- Andriani, D. E. (2010). Mengembangkan Profesionalitas Guru Abad 21 melalui Program Pembimbingan yang Efektif, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, VI (2), 84.
- Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor: 0044/P/Bsnp/Xi/2017, *POS UN Tahun 2017/2018*

- Eldarani dan Novrianti. (2015). Pengembangan Computer Based Testing (CBT) dalam mata kuliah Keahlian dan Keilmuan pada Program Studi Teknologi Pendidikan. *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang*, XV (2), 109
- Fitri, A. (2019). Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) pada Smp Negeri di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 7 (1), 5.
- Hamdani, T.(2009). *Kumpulan Firman Pilihan dalam Alquran*. Surabaya: Terbit Terang.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kompri. (2017). *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: kencana
- Lampiran 1 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2016, *Juknis Pembelanjaan Dana BOS tahun*
- Pakpahan, R. (2016). Model Ujian Nasional Berbasis Komputer: Manfaat dan Tantangan. *Computer-Based National Exam Model: Its Benefits And Barriers. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 1 (1), 32
- Norkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Grasindo, Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, BAB II pasal 2. *Tentang Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan*
- Permendiknas No. 13 tahun 2013 Tentang *Kompetensi Kepala Sekolah*
- Permendikbud Nomor 144 Tahun 2014 tentang *kriteria kelulusan dari satuan pendidikan dan penyelenggaraan ujian sekolah / Madrasah / Pendidikan kesetaraan dan ujian nasional*
- Rohiat. (2008). *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Risa, A. (2012). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Serba Jaya
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada,
- Sugiyono. (2011). *Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sujamto. (1987). *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika
- Terry, G. R. (2016). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman, H. (2013). *Manajemen*. Jakarta Timur: Bumi Aksara
- Usman, H. (2010). *Manajemen Teori. Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Undang-Undang Guru dan Dosen No 14 Tahun 2015
- Yunus. (2014). *Perencanaan, implementasi, Evaluasi Kebijakan (Fungsi-Fungsi Manajemen)*. Majelengka: Unit Penerbitan Universitas Majalenka.