

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.¹ Pada dasarnya strategi adalah cara yang dilakukan untuk membantu dan mempermudah dalam memecahkan masalah, selain itu strategi merupakan langkah-langkah konkrit yang dapat menyelesaikan masalah.

Menurut Slameto dalam Riyanto bahwa strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.² Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.

Menurut Porter, strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.³ Sedangkan menurut David strategi adalah bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai.⁴

¹ Sri Banun, Yusrizal dan Nasir Usman, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, 2016, h.139.

² Riyanto, *Paradigma Baru Pembelajaran (Sebagai Referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas)*, (Jakarta: Kencana, 2010), h.131

³ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h.16

⁴ David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011). h.18

Dengan demikian strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan aktivitas dalam kurung waktu tertentu. Di dalam strategi terdapat koordinasi tim kerja, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Strategi merupakan rencana yang disatukan dan mengikat semua bagian organisasi menjadi satu. Disamping itu strategi menyeluruh meliputi seluruh aspek penting didalam organisasi, terpadu di mana semua bagian yang ada terencana serasi satu sama lain dan berkesesuaian. Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar.

Pada prinsipnya strategi dibagi menjadi tiga tahapan yaitu:

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadaptasi. Langkah-langkah formulasi strategi menurut Sharplin adalah menetapkan misi suatu lembaga pendidikan khususnya pengembangan mutu pendidik, melakukan lingkungan eksternal lembaga pendidikan tentang hambatan dan dorongan dalam meningkatkan mutu pendidik sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan, menetapkan arah dan sasaran lembaga pendidikan khususnya mutu pendidik yang ingin dicapai, dan menetapkan strategi yang akan digunakan.⁵

⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h.131-132

b. Implementasi Strategi

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya manusia secara optimal.⁶ Dalam pelaksanaan implementasi strategi menggunakan informasi formulasi strategi untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi, dan prioritas sumber daya. Implementasi strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan lembaga pendidikan, memotivasi pendidik dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi atau kontrol strategik mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan lembaga pendidikan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Pengendalian dan evaluasi strategi perlu dilakukan bagi lembaga dalam mengembangkan mutu pendidik dengan beberapa alasan, semakin rumit dan kompleksnya mutu pendidikan yang harus dikuasai akan membutuhkan suatu kontrol atau pengendalian yang lebih baik, dan semakin terdesentralisasinya kekuasaan dan kewenangan para manajer (kepala lembaga pendidikan) membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja bawahannya.

Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Sebagai

⁶ Akdon, *Strategic Managemen For Education Managemen*, (Bandung : Alfabeta, 2007) h.82.

kepala sekolah diuntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatan mutu dan kualitas sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan. Menurut Daryanto bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.⁷ Sedangkan menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah.⁸

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam perencanaan yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran atau tujuan sekolah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi kepala sekolah berarti upaya, siasat atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan agar tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Pada hakekatnya segala sesuatu yang ada dipermukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Dalam suatu lembaga pendidikan di sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya.⁹

⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), h. 80

⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h.16

⁹ Rohmad, *Media Pembelajaran dalam Pelajaran Agama Islam*, (Yogyakarta: CV Gerbang Media Aksara, 2015), h.123

Menurut Murman sebagaimana yang dikutip oleh Rohmad, menyatakan bahwa tupoksi (tugas pokok dan fungsi) kepala sekolah mencakup “EMASLIM” (*educator, manager, administrator, supervisor, leader innovator dan motivator*).¹⁰ Tupoksi kepala sekolah apabila dapat dilaksanakan dengan baik maka lembaga pendidikan akan dapat berkembang dengan baik, tercipta suasana kerja yang berkualitas, dan dinamika lembaga dapat berjalan efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut kepala sekolah sangat penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, maka berikut ini dibahas secara singkat yang berkaitan dengan hal tersebut, yaitu:

1) Kepala sekolah sebagai pendidik

Tupoksi kepala sekolah sebagai pendidik bertugas membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial, membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari, harus mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran di dalam kelas.

2) Kepala sekolah sebagai manager

Sebagai Manager, kepala sekolah harus mampu untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah.¹¹ Tanpa adanya pengelolaan yang baik, rasanya mustahil visi dan misi sekolah dapat tercapai. Pengelolaan dimaksud adalah pengelolaan administrasi KBM, BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, dan sarana dan prasarana tentu saja dalam praktiknya, seorang kepala sekolah dapat dibantu oleh guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

¹⁰ Rohmad, *Media Pembelajaran dalam Pelajaran Agama Islam.....*, h. 124

¹¹ Rohmad, *Media Pembelajaran dalam Pelajaran Agama Islam....*, h.124

3) Kepala sekolah sebagai administrasi

Kepala sekolah sebagai pengelola administrasi bertugas menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah baik wakasek, pembantu kepala sekolah, wali kelas, kasubag tata usaha, bendahara dan personalia pendukung, misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS dan olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan, menggerakkan staf, guru, karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal dan merawat sarana/prasarana milik sekolah.

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai penyelia (supervisor) bertugas menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru atau karyawan dan untuk pengembangan sekolah. Dan sebagai seorang penyelia (supervisor), kepala sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan, dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan, serta memanfaatkan hasil supervisi.

5) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar, memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik, memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban dan mampu mengambil keputusan baik urusan interen maupun eksteren, mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan

maupun tertulis. Seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan menggunakan sumber-sumber daya di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

6) Kepala sekolah sebagai pembaharu

Kepala sekolah sebagai pembaharu (inovator), kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan, dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain, mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di komite dan masyarakat.

7) Kepala sekolah sebagai pendorong

Kepala sekolah sebagai pendorong harus mampu mengatur lingkungan kerja, mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai, mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku. pelaksanaan suasana kerja yang kondusif, dan harus mampu menerapkan prinsip dalam memberi penghargaan maupun sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku. Tugas kepala sekolah yang paling utama adalah bertanggung jawab terhadap bawahannya dan bertanggung jawab terhadap atasannya. Bertanggung jawab pada tugas bawahannya, maksudnya kepala sekolah harus selalu mengontrol kinerja bawahannya sedangkan tanggung jawab kepala sekolah kepada atasannya yaitu kepala sekolah harus berusaha menerima masukan dari

atasannya terhadap peningkatan mutu serta pencapaian visi dan misi sekolah tersebut.¹²

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh program pendidikan di sekolah. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinannya yang sangat tergantung pada kemampuannya. Di samping itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

B. Konsep Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

1. Pengertian Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) atau *Computer Based Test (CBT)*

Ujian nasional berbasis komputer secara umum diartikan sebagai evaluasi pembelajaran dalam bentuk tes prestasi belajar yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat untuk mengetahui pencapaian peserta didik pada mata pelajaran tertentu yang telah dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan dengan bantuan fungsi-fungsi seperangkat komputer. Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) atau istilah asingnya *Computer Based Test (CBT)* adalah sistem pelaksanaan ujian nasional dengan menggunakan komputer sebagai media ujiannya.¹³

¹² Rohmad, *Media Pembelajaran dalam Pelajaran Agama Islam...*, h.88

¹³ Bagus Hutomo Nugrahanto, *Analisis Kesiapan Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer SMA Negeri 1 Kendal*, (Skripsi:2017) h.42

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ujian nasional berbasis komputer merupakan suatu bentuk evaluasi pembelajaran yang diselenggarakan oleh pemerintah untuk mengetahui pencapaian peserta didik setiap satuan jenjang pendidikan pada mata pelajaran tertentu dengan menggunakan komputer sebagai media utama dalam pelaksanaan ujian nasional.

Penyelenggaraan ujian nasional berbasis komputer (UNBK) pertama kalinya dilaksanakan pada tahun 2014 secara online dan terbatas di SMP Indonesia Singapura dan SMP Indonesia Kuala Lumpur (SIKL) Selanjutnya secara bertahap pada tahun 2015 dilaksanakan UNBK. Sebanyak 556 sekolah yang terdiri dari 42 SMP/MTs, 135 SMA/MA, dan 379 SMK di 29 Provinsi dan Luar Negeri ikut serta dalam pelaksanaan UNBK. Pada tahun 2016 dilaksanakan UNBK, sebanyak 4382 sekolah yang terdiri dari 984 SMP/MTs, 1.298 SMA/MA, dan 2.100 SMK yang mengikuti UNBK. Pada tahun 2017 dilaksanakan UNBK, sebanyak 30.550 sekolah yang terdiri dari 11.096 SMP/MTs, 9.652 SMA/MA, dan 9.829 SMK yang mengikuti UNBK Kemudian pada Kepala Pusat Penilaian Pendidikan (Puspendik) Kemendikbud menyatakan, berdasarkan data terakhir terdapat 76.071 sekolah yang melaksanakan UNBK.¹⁴

Secara konseptual sebelum menetapkan ujian berbasis komputer pihak sekolah harus memenuhi persyaratan kelayakan penyelenggaraan UN berbasis komputer sesuai dengan peraturan BNSP 0044//BNSP/XI/2017 tentang Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2017/2018. Ada beberapa aspek kriteria yang harus diperhatikan untuk mengukur tingkat

¹⁴ Kementerian pendidikan dan kebudayaan pusat penilaian pendidikan, diakses dari <https://ubk.kemdikbud.go.id/>. diakses tanggal 25 Desember 2018 pukul 11:35.

kelayakan tersebut diantaranya meliputi ketersediaan infrastruktur, guru dan teknisi yang berkompeten, serta kesiapan mental dari siswa sendiri.¹⁵

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa untuk pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer tidak semua sekolah dapat melaksanakan ujian nasional berbasis komputer melihat adanya beberapa syarat untuk pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer harus terpenuhi agar dapat terlaksana sebagaimana semestinya.

UNBK berbeda dengan sistem Ujian Nasional Berbasis Kertas (*Paper Based Test*) yang selamah ini sudah berjalan. UNBK merupakan salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan ujian nasional berbasis kertas. UNBK memberikan banyak manfaat dalam pelaksanaannya, yaitu lebih memudahkan dalam mengerjakan soal ujian, menhemat biaya pengadaan serta distribusi bahan dan meningkatkan keamanan dalam proses penyiapan bahan yang sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan UNBK.¹⁶ Hal ini dikarenakan dengan UNBK, peserta didik tidak perlu memakai pensil, pulpen, penghapus serutan, dan papan berjalan, peserta didik juga dibuat nyaman yaitu tidak perlu menghitamkan Lembar Jawaban Ujian Nasional (LJUN) dan mengisi biodata yang memakan waktu lama sekitar 10 Menit. Peserta didik juga tidak perlu khawatir dengan kerusakan LJUN atau tidak terbaca oleh *scanner*. Pelaksanaan UNBK tidak membutuhkan kertas dan ramah lingkungan serta mencegah kecurangan dan kebocoran soal. Oleh karena itu peserta didik sangat diuntungkan dengan adanya UNBK ini.

¹⁵ Mirna Santi, *Analisis Implementasi Ujian Nasional Berbasis Kertas (Paper Based Test) dengan Ujian Berbasis Komputer (Computer Based Test) di SMPN 3 Ingin Jaya*, (Skripsi: UIN Ar-Raniry: 2018)

¹⁶ Rogers Pakpahan, *Model Ujian Nasional Berbasis Komputer: Manfaat dan Tantangan (Computer Based National Exam Model:Its Benefits and Barriers*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 1, Nomor (1), (Jurnal: 2016). h. 19-35

2. Tujuan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK)

Tujuan adalah sesuatu yang hendak dicapai dengan segala bentuk upaya. Menurut UU Sisdiknas no 20 tahun 2013 secara umum adanya ujian nasional 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.

Tokoh pendidikan Nasional Anies R. Baswedan memaparkan dalam konferensi pers tanggal 23 Januari di Jakarta bahwa ujian nasional berbasis komputer memiliki beberapa keunggulan atau manfaat diantaranya:

- 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.¹⁷

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan ujian nasional berbasis komputer adalah untuk mengukur tingkat ketercapaian kompetensi siswa yang ditinjau dari beberapa mata pelajaran yang telah ditetapkan dalam proses pembelajaran dengan menggunakan komputer sebagai media utamanya.

3. Persyaratan Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer

Pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer memiliki persyaratan minimum mengenai sarana dan prasarana yang harus dimiliki sekolah untuk menyelenggarakanannya. Persyaratan tersebut yang nantinya menjadi acuan pihak

¹⁷Bagus Hutomo Nugrahanto, *Op. Cit.*, h. 47-48

pemerintah untuk menentukan sekolah-sekolah penyelenggara ujian nasional berbasis komputer. Berikut persyaratan yang harus dipersiapkan dan dipenuhi oleh sekolah terkait infrastruktur dan sumber daya manusia.

a) Server Lokal

Spesifikasi minimal hardware server lokal yang harus disediakan pelaksanaan dengan menggunakan sampai dengani 50 klien dalam satu jaringan, sebagai berikut:

- 1) PC/Tower/Desktop (bukan laptop)
- 2) Processor 4 core dan clock rate minimal 1.6 GHz (64 bit)
- 3) RAM 8 GB (dengan VM RAM 4 GB).
- 4) Harddisk 250 GB
- 5) Browser Google Chrome maksimal versi 64.0
- 6) Operating System (64 bit): Windows Server/Windows 8/Windows 7 /Linux Ubuntu 14.04
- 7) Cadangan server minimal 1 (satu) di setiap lokasi ujian.
- 8) LAN CARD (NIC) 2 unit support GigaByte
- 9) UPS (tahan 15 menit)
- 10) Jumlah server mengikuti rasio 1:40 (1 server maksimal untuk 40 client).¹⁸

b) Komputer Client

- 1) PC, atau Laptop
- 2) Monitor minimal 11 inch
- 3) Processor minimal single core dengan frekuensi clock 400 MHz
- 4) Web Browser : Exambro versi terbaru

¹⁸ Puspendik, (2018/2019) Persyaratan sekolah peserta UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) tahun pelajaran 2018/2019, <https://unbk.kemdikbud.go.id/> Diakses tanggal 13 Januari 2019 pukul 13:08 WIB.

- 5) Hardisk minimal tersedia 10 GB (free space) LAN Card
 - 6) Jumlah client mengikuti rasio 1:3 (1 client untuk 3 peserta) dan cadangan minimal 10%.
 - 7) Headset/earphone (untuk ujian listening SMA/MA dan SMK).¹⁹
- c) Infrastruktur Pendukung
- 1) Spesifikasi hardware Jaringan yang harus disediakan, sebagai berikut:
 - Kabel minimal CAT5E 10/100/1000
 - Switch jumlah minimal 24 port dengan transfer rate 10/100/1000. Bandwidth minimal 1 Mbps dan stabil.
 - IP jaringan lokal wajib menggunakan segmen 192.168.0.xxx dan diatur statik dan jaringan internet tidak boleh menggunakan segmen yang sama dengan jaringan lokal.
 - 2) Perangkat pendukung yang harus disediakan, sebagai berikut:
 - UPS untuk server (tahan 15 menit)
 - Genset untuk seluruh perangkat yang dipakai untuk pelaksanaan.
 - Monitor/layar besar untuk menampilkan hasil tes di luar ruangan tes.
 - Monitor/layar/papan tulis untuk menampilkan token bagi peserta tes di dalam ruang ujian
 - Printer untuk mencetak dokumen.
 - Scanner untuk memindai dokumen.
- d) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia untuk pelaksanaan tes sebagai berikut:

¹⁹ Puspendik, (2018/2019) Persyaratan sekolah peserta UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) tahun pelajaran 2018/2019, <https://unbk.kemdikbud.go.id/> Diakses tanggal 13 Januari 2019 pukul 13:08 WIB.

- 1) Proktor mengerti dan menguasai IT dengan jumlah minimal sebanyak server di tempat pelaksanaan. Proktor memiliki kewenangan dan tanggung jawab mengoperasikan aplikasi Tes.
- 2) Teknisi mengerti dan menguasai IT dengan jumlah minimal 1 orang per lokasi tes. Teknisi bertugas dan bertanggungjawab mempersiapkan infrastruktur TIK yang dipersyaratkan aplikasi Tes.²⁰

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat dari pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer memiliki persyaratan minimum mengenai sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh sekolah agar dapat melaksanakan UNBK yang meliputi kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia.

5. Teknis Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer

a. Ruang UNBK

Panitia UN Tingkat Satuan Pendidikan menetapkan ruang UNBK dengan persyaratan sebagai berikut.

1) Ruang ujian aman dan layak untuk pelaksanaan UNBK

Sekolah/Madrasah pelaksana UNBK menetapkan pembagian sesi untuk setiap peserta ujian beserta komputer *client* yang akan digunakan selama ujian.

2) Penetapan proktor, pengawas, dan teknisi UNBK

a) setiap server ditangani oleh seorang proctor, setiap 20 (dua puluh) peserta diawasi oleh satu pengawas.

b) setiap sekolah/madrasah pelaksana UNBK ditangani minimal satu orang teknisi dan setiap teknisi menangani sebanyak-banyaknya dua ruang UNBK atau 40 (empat puluh) komputer *client*;

²⁰ Puspendik, (2018/2019) Persyaratan sekolah peserta UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) tahun pelajaran 2018/2019, <https://unbk.kemdikbud.go.id/> Diakses tanggal 13 Januari 2019 pukul 13:08 WIB.

- 3) Setiap ruang UNBK ditempel pengumuman yang bertuliskan
**”DILARANG MASUK RUANGAN SELAIN PESERTA UJIAN,
PENGAWAS, PROKTOR, ATAU TEKNISI. TIDAK
DIPERKENANKAN MEMBAWA ALAT KOMUNIKASI DAN/ATAU
KAMERA DALAM RUANG UJIAN.”**
- 4) Setiap ruang ujian dilengkapi denah tempat duduk peserta ujian dengan disertai foto peserta yang ditempel di pintu masuk ruang ujian
- 5) Setiap ruang ujian memiliki pencahayaan dan ventilasi yang cukup
- 6) Gambar atau alat peraga yang berkaitan dengan materi UN dikeluarkan dari ruang ujian
- 7) Tempat duduk peserta UNBK diatur sebagai berikut.
 - a) Satu komputer untuk satu orang peserta ujian untuk satu sesi ujian
 - b) Jarak antara komputer yang satu dengan komputer yang lain disusun agar antar peserta tidak dapat saling melihat layar komputer dan berkomunikasi
 - c) Penempatan peserta ujian sesuai dengan nomor peserta untuk setiap sesi ujian.²¹
- 8) Ruang, perangkat komputer, nomor peserta untuk setiap sesi ujian sudah dipersiapkan paling lambat 1 (satu) hari sebelum UN dimulai.
 - b. Pengawas Ruang UNBK, Proktor, dan Teknisi
 - 1) Pengawas ruang, proktor, dan teknisi harus menandatangani surat pernyataan bersedia menjadi pengawas ruang, proktor, dan teknisi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

²¹ Prosedur Operasional Standar (POS) Penyelenggaraan Ujian Nasional 2017/2018, h. 32.

- 2) Pengawas ruang, proktor, dan teknisi tidak diperkenankan membawa dan/atau menggunakan perangkat komunikasi elektronik, kamera, dan sejenisnya ke dalam ruang ujian.
 - 3) Proktor dan teknisi dapat berasal dari sekolah/madrasah pelaksana UNBK.
 - 4) Proktor mengunduh *password* untuk setiap peserta dari *server* pusat atau perguruan tinggi yang menjadi tim teknis provinsi.
 - 5) Proktor mengunduh token untuk satu sesi ujian.
 - 6) Proktor memastikan peserta ujian adalah peserta yang terdaftar dan menempati tempat masing-masing.
 - 7) Proktor membagikan *password* kepada setiap peserta pada awal sesi ujian.
 - 8) Proktor mengumumkan token yang akan digunakan untuk sesi ujian setelah semua peserta berhasil *login* ke dalam sistem.
 - 9) Proktor melaporkan/mengunggah hasil ujian ke *server* pusat.
 - 10) Proktor mencatat hal-hal yang tidak sesuai dengan POS dalam berita acara pelaksanaan UNBK.
 - 11) Proktor membuat dan menyerahkan berita acara pelaksanaan dan daftar hadir ke Panitia UN Tingkat Satuan Pendidikan serta mengunggah ke web UNBK.²²
- c. Tata Tertib Pengawas Ruang Ujian, Proktor, dan Teknisi
- 1) Di Ruang Sekretariat UN
 - a) Pengawas ruang, proktor, dan teknisi harus hadir di lokasi pelaksanaan ujian 45 menit sebelum ujian dimulai
 - b) Pengawas ruang, proktor, dan teknisi menerima penjelasan dan pengarahan dari Ketua Panitia UN Tingkat Satuan Pendidikan

²² Prosedur Operasional Standar (POS) Penyelenggaraan Ujian Nasional 2017/2018, h. 33.

c) Pengawas ruang, proktor, dan teknisi mengisi dan menandatangani pakta integritas

2) Di Ruang Ujian

Pengawas ruang, proktor, dan teknisi masuk ke dalam ruangan 20 menit sebelum waktu pelaksanaan ujian untuk melakukan secara berurutan:

- a) Memeriksa kesiapan ruang ujian
- b) Mempersilakan peserta ujian untuk memasuki ruangan dengan menunjukkan kartu peserta ujian dan meletakkan tas di bagian depan ruang ujian, serta menempati tempat duduk sesuai dengan nomor yang telah ditentukan
- c) Membacakan tata tertib peserta ujian
- d) Memimpin doa dan mengingatkan peserta untuk bekerja dengan jujur
- e) Mempersilakan peserta ujian untuk mulai mengerjakan soal
- f) Selama ujian berlangsung, pengawas ruang ujian wajib, menjaga ketertiban dan ketenangan suasana sekitar ruang ujian, memberi peringatan dan sanksi kepada peserta yang melakukan kecurangan, melarang orang yang tidak berwenang memasuki ruang ujian selain peserta ujian dan mematuhi tata tertib pengawas.²³
- g) Lima menit sebelum waktu ujian selesai, pengawas ruang memberi peringatan kepada peserta ujian bahwa waktu tinggal lima menit
- h) Setelah waktu ujian selesai, pengawas mempersilakan peserta ujian untuk berhenti mengerjakan soal.

d. Tata Tertib Peserta UNBK

- 1) Memasuki ruangan setelah tanda masuk dibunyikan, yakni 15 (lima belas) menit sebelum ujian dimulai.

²³ Prosedur Operasional Standar (POS) Penyelenggaraan Ujian Nasional 2017/2018. h. 34.

- 2) Memasuki ruang ujian sesuai dengan sesi dan menempati tempat duduk yang telah ditentukan.
- 3) yang terlambat hadir hanya diperkenankan mengikuti ujian setelah mendapatkan izin dari Ketua Panitia UN Tingkat Sekolah/Madrasah, tanpa diberikan perpanjangan waktu.
- 4) Dilarang membawa dan/atau menggunakan perangkat komunikasi elektronik dan optik, kamera, kalkulator, dan sejenisnya ke dalam ruang ujian.
- 5) Mengumpulkan tas, buku, dan catatan dalam bentuk apapun di bagian depan di dalam ruang kelas.
- 6) Mengisi daftar hadir dengan menggunakan pulpen yang disediakan oleh pengawas ruangan.
- 7) Masuk ke dalam (*login*) sistem menggunakan *username* dan *password* yang diterima dari proktor.
- 8) Mulai mengerjakan soal setelah ada tanda waktu mulai ujian; selama ujian berlangsung, hanya dapat meninggalkan ruangan dengan izin dan pengawasan dari pengawas ruang ujian.
- 9) Selama ujian berlangsung, dilarang menanyakan jawaban soal kepada siapa pun, bekerja sama dengan peserta lain, memberi atau menerima bantuan dalam menjawab soal, memperlihatkan pekerjaan sendiri kepada peserta lain atau melihat pekerjaan peserta lain, menggantikan atau digantikan oleh orang lain.
- 10) Yang telah selesai mengerjakan soal sebelum waktu ujian berakhir tidak diperbolehkan meninggalkan ruangan sebelum waktu ujian berakhir
- 11) Berhenti mengerjakan soal setelah ada tanda waktu ujian berakhir dan
- 12) Meninggalkan ruangan setelah ujian berakhir.²⁴

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer harus sesuai dengan prosedur yang

²⁴ Prosedur Operasional Standar (POS) Penyelenggaraan Ujian Nasional 2017/2018, h.35

telah ditetapkan meliputi ruang UNBK, pengawas ruang UNBK, proktor dan teknisi, tata tertib pengawas ruang ujian, proktor dan teknisi, serta tata tertib peserta UNBK.

C. Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dapat kita lihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Hasil Penelitian Relevan

No	Hasil Penelitian Relevan	Hasil	Perbedaan/Persamaan
1	Nirmala, dalam penelitiannya tentang Strategi Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Lampopala. ²⁵	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru dan seluruh bidang terutama dalam peningkatan kualitas penguasaan kurikulum, peningkatan kualitas penguasaan materi, peningkatan kualitas penguasaan metode dan teknik penilaian, peningkatan kualitas kecintaan terhadap tugas dan kedisiplinan.	<ul style="list-style-type: none"> – Perbedaan penelitian Nirmala dalam penelitian ini Nirmala meneliti di SD Negeri 1 Lampopala mencari tau strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru. Sedangkan penulis sendiri fokus pada strategi kepala sekolah dalam penerapan ujian nasional berbasis computer di SMP Negeri 4 Kendari – Persamaan dalam penelitian ini adalah Nirmala dan peneliti sama-sama ingin mengetahui strategi kepala sekolah di masing-masing sekolah.
2	Edy Marhatta Sofyan, dalam penelitiannya tentang kesiapan pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer bagi	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) Sebagian siswa program keahlian Teknik Instalasi Tenaga Listrik SMK N Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> – Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Edy Marhatta Sofyan dengan penulis adalah Edy Marhatta Sofyan meneliti di jenjang sekolah menengah kejuruan

²⁵ Nirmala, Strategi Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Lampopala Kabupaten Bombana, (Skripsi:2013).

	siswa program keahlian teknik instalasi tenaga listrik SMK N 2 Yogyakarta. ²⁶	(54,31%) menyatakan cukup siap secara internal untuk mengikuti ujian nasional berbasis komputer, Sebagian siswa program keahlian Teknik Instalasi tenaga Listrik SMK N 2 Yogyakarta (70,69%) menyatakan cukup siap secara eksternal untuk mengikuti ujian nasional berbasis komputer.	sedangkan peneliti meneliti di jenjang pendidikan sekolah menengah pertama selain itu perbedaan selanjutnya yaitu Edy Marhatta Sofyan meneliti dan mencari tau kesiapan pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer bagi siswa SMK N 2 Yogyakarta , sedangkan peneliti fokus kepada strategi kepala sekolah dalam penerapan ujian nasional berbasis komputer di SMP Negeri 4 Kendari. – Persamaan dalam penelitian ini adalah Edy Marhatta Sofyan dan peneliti sama-sama ingin mengetahui pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer di masing-masing sekolah.
3	Rogers Pakpahan dalam penelitiannya tentang Model ujian nasional berbasis komputer:Manfaat dan Tantangan. ²⁷	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ujian nasional berbasis komputer dapat berjalan dengan lancar, satuan pendidikan harus menyiapkan perangkat keras, jaringan internet, dan jaringan lokal komputer, model ujian nasional berbasis komputer adalah menghemat biaya penggandaan naskah, keamanan	– Perbedaan penelitian yang di lakukan oleh Rogers Pakpahan dengan penulis adalah Rogers Pakpahan mencari tau manfaat dan tantangan dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer sedangkan penulis fokus kepada strategi kepala sekolah dalam penerapan ujian nasional berbasis komputer di SMP Negeri 4 Kendari. – Persamaan dalam penelitian ini adalah Rogers Pakpahan dan

²⁶Edy Marhatta Sofyan, Kesiapan Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer Bagi Siswa Program Keahlian Teknik Instalasi Tenaga Listrik SMK N 2 Yogyakarta, (Skripsi:2015).

²⁷Rogers Pakpahan, Model Ujian Nasional Berbasis Komputer:Manfaat dan Tantangan (Computer Based National Exam Model:Its Benefits and Barriers. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 1, Nomor (1), Jurnal: 2016. h. 19-35

		naskah, memudahkan distribusi bahan, mudah menjangkau seluruh wilayah, keamanan, mudah proses penskoran, dan memungkinkan pencetakan sertifikat hasil ujian dilakukan setelah ujian berlangsung	peneliti sama-sama meneliti tentang ujian nasional berbasis komputer di masing-masing sekolah.
4	Penelitian yang dilakukan oleh Indahyana Putri Manafe tentang Evaluasi Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) studi di SMP Negeri 1 Salatiga. ²⁸	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hasil evaluasi dari pelaksanaan UNBK di SMP Negeri 1 Salatiga yang baru pertama kali di laksanakan pada tahun 2016 cukup baik yang dilihat dari aspek konteks, aspek input, aspek proses, dan aspek produk. Namun masih terdapat pula hambatan dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer yaitu hambatan teknis dan nonteknis.	<ul style="list-style-type: none"> – Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Indahyana Putri Manafe dengan penulis adalah Indahyana Putri Manafe mencari tau evaluasi dari pelaksanaan UNBK di SMP Negeri 1 Salatiga, selain itu pula tempat dan waktu penelitian yang berbeda, sedangkan penulis fokus kepada strategi kepala sekolah dalam penerapan ujian nasional berbasis komputer di SMP Negeri 4 Kendari. – Persamaan dalam penelitian ini adalah Indahyana Putri Manafe dan peneliti sama-sama meneliti tentang ujian nasional berbasis komputer di masing-masing sekolah.
5	Penelitian yang dilakukan oleh Arlina Indah Meitasari tentang Evaluasi Kesiapan Sekolah dalam Menhadapi Ujian Nasional Berbasis	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa SMAN 1 Bergas menerapkan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) pada tahun ajaran 2015/2016 tetapi masih ada sumber	<ul style="list-style-type: none"> – Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Arlina Indah Meitasari adalah Arlina Indah Meitasari meneliti di jenjang Sekolah Menengah Atas sedangkan penulis meneliti di jenjang sekolah menengah pertama,

²⁸ Indahyana Putri Manafe, Evaluasi Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) Studi di SMP Negeri 1 Salatiga), (Artikel Ilmiah:2017).

<p>Komputer (UNBK) di SMA Negeri 1 Bergas Kabupaten Semarang.²⁹</p>	<p>daya manusia yaitu pengawas ruang yang masih belum paham akan tugas utamanya sehingga lebih banyak menyerahkan kepada proctor, Sedangkan persiapan infrastruktur yang meliputi lab ruang ujian dan <i>hardware</i> membutuhkan waktu yang cukup lama karena kebutuhan yang banyak. Namun secara keseluruhan, pelaksanaan UNBK di SMAN 1 Bergas tahun ajaran 2015/2016 berjalan lancar tidak mengalami kendala yang berarti.</p>	<p>selain itu perbedaan selanjutnya adalah Arlina Indah Meitasari meneliti dan mencari tau Evaluasi Kesiapan Sekolah dalam Menhadapi Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di SMA Negeri 1 Bergas Kabupaten Semarang sedangkan penulis fokus pada strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan UNBK.</p> <p>– Persamaan dalam penelitian ini adalah Arlina Indah Meitasari dan peneliti sama-sama meneliti tentang ujian nasional berbasis komputer di masing-masing sekolah.</p>
--	--	--

Berdasarkan penelitian relevan pada tabel di atas, maka penelitian ini yang berjudul Strategi Kepala Sekolah Dalam Penerapan Ujian Nasional Berbasis Komputer, tentunya memiliki relevansi dengan penelitian sebelumnya, yakni penelitian yang di lakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu sama-sama membahas tentang ujian nasional berbasis komputer sedangkan perbedaannya yaitu terdapat waktu penelitiannya, lokasi penelitian serta yang paling utamanya perbedaannya yaitu tentang strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam penerapan ujian nasional berbasis komputer.

D. Kerangka Pikir

Ujian nasional berbasis komputer merupakan suatu bentuk pengembangan dari kemajuan teknologi dalam pendidikan. Kemajuan teknologi yang hampir merambah semua aspek kehidupan dengan pesat berdampak pada kemajuan

²⁹Arlina Indah Meitasari, Evaluasi Kesiapan Sekolah dalam Menhadapi Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di SMA Negeri 1 Bergas Kabupaten Semarang, Artikel Ilmiah, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, (Artikel Ilmiah:2016).

sistem pendidikan. Pelaksanaan UNBK tidak semua sekolah dapat secara mandiri melaksanakan UNBK mengingat UNBK hanya diterapkan pada sekolah yang sudah siap fasilitas komputer, infrastruktur guru dan teknisi yang berkompeten serta kesiapan siswa untuk penyelenggaraan sistem UN berbasis komputer.

Setiap satuan pendidikan mempunyai kelengkapan sarana dan prasarana yang berbeda untuk menerapkan ujian nasional berbasis komputer segala persyaratan UNBK harus terpenuhi agar dapat berjalan lancar dan untuk meminimalisir kendala-kendala dalam pelaksanaan UNBK baik secara teknis ataupun non teknis. Oleh karena itu setiap sekolah yang akan melaksanakan UNBK perlu mengetahui secara detail persiapan teknis apa saja yang diperlukan. Semua persiapan tersebut alangkah baiknya dilengkapi sejak sekarang agar ketika tiba waktu pelaksanaan UNBK terkait siap sepenuhnya.

Pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer tidak lepas dari peranan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah tentunya harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas sekolah salah satunya dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer. Namun dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer dihadapkan dengan berbagai kendala sehingga tujuan dan harapan tidak tercapai dengan baik. Untuk mengetahui Strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer di SMP Negeri 4 Kendari, secara singkat kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

