BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Pendidikan dan Evaluasi Belajar

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Pengelolaan membutuhkan adanya pelaksanaan dari seluruh fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan, meliputi *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Ujian Akhir Sekolah/Madrasah sebagai bagian dari sistem evaluasi pendidikan dilaksanakan dengan mengikuti prosedur standar yang telah ditetapkan oleh Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP) (Arifin, 2009: 57).

Perencanaan (*planning*) merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, perencanaan sering juga disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan karakteristik kondisi yang akan datang yang diharapkan (Fattah, 2004: 49). Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan masalah tertentu (Handoko, 2003: 77).

Hasibuan (2006: 40) berpendapat bahwa pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-

macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukakan aktivitas-aktivitas tersebut. Menurut Handoko, (2003: 167) mengemukakan bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Mulyasa (2003: 39-41) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan di tingkat sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah yang terdiri dari kurikulum, program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, serta sarana dan prasarana pendidikan. Manajemen dilakukan agar penyelenggaraan pendidikan berjalan efektif. Aspek manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan selalu dikaitkan dengan komponen sekolah yaitu kurikulum, program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, serta sarana dan prasarana pendidikan

Umaedi (1999:4) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan dalam konteks pembangunan disebut *school based quality improvement*. Sekolah harus dapat menangkap esensi kebijakan pendidikan di tingkat makro serta memahami kondisi lingkungannya dalam pengelolaan sumber daya sekolah sehingga penyelenggaraan sekolah lebih efektif. Menurut Suryobroto (2004: 18), manajemen pendidikan merupakan manajemen

terhadap suatu sistem yang terdiri dari murid, guru, kurikulum, lingkungan, sarana prasarana, organisasi sekolah, bahkan lulusannya.

Penggerakan atau pengarahan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru diterapkan setelah rencana, organisasi dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Handoko (2003: 25) menjelaskan bahwa fungsi pengarahan adalah menjadikan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Menurut

Controlling atau pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara (Hasibuan, 2006: 241). Pengendalian dalam bentuk lain adalah evaluasi yang didalamnya terdapat aktivitas supervisi. Supervisi sebagai bagian dari kegiatan evaluasi dapat ditujukan pada inputnya, selama proses pelaksanaan, ataupun supervisi terhadap produk yang dihasilkan.

Usman (2006: 2) menjelaskan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi sebagai suatu sistem yang terintegrasi. Karena itu, satu fungsi manajemen tidak dapat berjalan sebagian atau sendiri saja. Kegiatan pengorganisasian juga harus direncanakan, diarahkan dan dikontrol. Kegiatan kontrol atau pengendalian juga harus direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dan

diawasi. Dalam konteks inilah, suatu kegiatan evaluasi pendidikan juga harus direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dan juga dikontrol.

2. Evaluasi Belajar

a. Pengertian evaluasi belajar

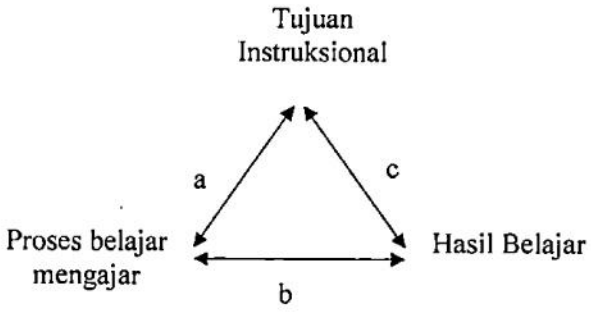
Evaluasi menurut Suharsimi Arikunto (2004 : 1) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Mardapi (2008: 9) yang menjelaskan bahwa evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi untuk mengetahui pencapaian belajar kelas atau kelompok. Informasi ini sangat penting bagi peserta didik, pendidik, sekolah, pengelola pendidikan di tingkat daerah bahkan di tingkat pusat.

Griffin dan Nix (dalam Mardapi, 2008: 1) mengemukakan pengertian evaluasi ke dalam tiga bagian yaitu pengukuran, asesmen dan evaluasi. Pengukuran membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, asesmen menjelaskan dan menafsirkan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi adalah menetapkan nilai atau implikasi dari suatu perilaku. Dengan demikian, setiap evaluasi pasti melibatkan pengukuran dan asesmen.

Salah satu aspek yang dievaluasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah evaluasi pembelajaran. Evaluasi pembelajaran bertujuan

untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi sistem pembelajaran baik menyangkut tujuan, materi, metode, media, sumber belajar, lingkungan belajar serta sistem penilaian dalam pembelajaran. Dalam konteks memberikan pendidikan kepada peserta didik, evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai peserta didik untuk jenis pendidikan tertentu (Arifin, 2009: 14).

Evaluasi dibutuhkan untuk mengetahui keterkaitan antara proses belajar mengajar, tujuan pengajaran (instruksional) dan hasil belajar. Dalam hal ini, Sudjana (2005: 2) menggambarkan hubungan ketiga hal tersebut dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1. Hubungan Proses Belajar, Tujuan Instruksional dan Hasil Belajar

Garis (a) menunjukkan hubungan antara tujuan instruksional dengan proses belajar mengajar, garis (b) menunjukkan hubungan antara proses belajar mengajar dengan hasil belajar, dan garis (c) menunjukkan hubungan tujuan instruksional dengan hasil belajar. Garis (c) merupakan kegiatan untuk melihat sejauhmana hasil belajar telah sesuai dengan tujuan instruksional. Garis (b) adalah kegiatan penilaian untuk mengetahui

keefektifan proses belajar mengajar dalam mencapai hasil belaar yang optimal.

Tujuan penilaian (*assessment*) hasil belajar sebagai bagian dari evaluasi pendidikan menurut Arifin (2009: 15) di antaranya adalah :

1) Mengetahui tingkat penguasaan peserta didik terhadap materi yang telah diberikan.
2) Mengetahui tingkat kemajuan dan kesesuaian hasil belajar peserta didik dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan.
3) Untuk memilih dan menentukan peserta didik yang sesuai dengan jenis pendidikan tertentu.
4) Untuk menempatkan peserta didik sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Sesuai dengan paparan di atas, fungsi evaluasi pembelajaran adalah: pertama, sebagai perbaikan dan pengembangan sistem pembelajaran. Sistem pembelajaran meliputi tujuan, materi, metoda, media, sumber belajar, lingkungan, guru dan peserta. Kedua, untuk akreditasi sebagaimana ditegaskan dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Arifin, 2009: 20).

Fungsi evaluasi terkait dengan tujuan evaluasi yaitu untuk mendapatkan data tentang pencapaian tujuan-tujuan kurikuler. Secara rinci, fungsi evaluasi menurut Purwanto (2010: 5) ada empat, yaitu:

1) Untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan serta hasil belajar siswa setelah belajar dalam jangka waktu tertentu.
2) Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pengajaran.
3) Untuk memberikan informasi atau data bagi pelayanan bimbingan dan konseling oleh guru BK.
4) Untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum sekolah yang bersangkutan.

Ruang lingkup evaluasi dilihat dari domain hasil belajar menurut Benyamin S. Bloom (dalam Arifin, 2009: 21) dapat dikelompokkan ke dalam tiga domain yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Hasil belajar pada domain kognitif meliputi enam jenjang kemampuan, yaitu:

1) *Mengingat (remember)*

Mengingat adalah suatu proses kognitif untuk mengenali dan mengingat peristilahan, definisi, fakta-fakta, gagasan, pola, urutan, metodologi, dan prinsip dasar. Pada jenjang ini siswa dituntut untuk mampu menggali atau mengingat kembali (*memory*) pengetahuan yang telah disimpan di dalam skemata struktur kognitifnya.

2) *Memahami (understand)*

Memahami adalah proses kognitif untuk membaca dan memahami gambaran, laporan, tabel, diagram, arahan, dan peraturan.

Pemahaman adalah kemampuan menangkap makna dan arti dari bahan yang dipelajari.

3) *Menerapkan (apply)*

Menerapkan adalah proses kognitif bagaimana cara menerapkan suatu konsep, prinsip, dan metode pada suatu masalah yang kongkrit dan baru. Adanya proses berpikir ini dinyatakan dalam penerapan suatu konsep pada masalah yang belum pernah dihadapi atau penerapan suatu metode kerja pada pemecahan masalah baru.

4) *Analisis (analyze)*

Kemampuan menganalisis adalah kemampuan untuk merinci atau menguraikan suatu masalah (soal) menjadi bagian-bagian yang lebih kecil (komponen) serta mampu untuk memahami hubungan diantara bagian-bagian tersebut.

5) *Evaluasi (evaluate)*

Evaluasi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir melakukan *judgement* berdasar pada kriteria dan standar tertentu. Kriteria sering digunakan dalam menentukan kualitas, efektifitas, efisiensi, dan konsistensi, sedangkan standar digunakan dalam menentukan kuantitas maupun kualitas.

6) *Kreativitas (create)*

Kreativitas adalah proses kognitif yang meliputi kemampuan meletakkan unsur secara bersamaan dalam bentuk kesatuan yang koheren dan fungsional. Seorang siswa dapat dikategorikan keratif, apabila secara mental dapat mengorganisasikan unsur-unsur atau

bagian-bagian menjadi struktur baru yang belum pernah ada sebelumnya kreatifitas adalah kemampuan untuk menyatukan beberapa bagian menjadi satu kesatuan sebelumnya belum pernah disajikan.

Evaluasi belajar dapat dilakukan dengan berbagai jenis tes. Tes adalah suatu alat yang digunakan mengevaluasi hasil proses belajar mengajar. Menurut B.Suryosubroto (1990: 143-144), macam-macam evaluasi hasil belajar disekolah meliputi :

a. Tes Formatif

Evaluasi atau usaha penilaian hasil belajar yang berupa test (soal-soal pertanyaan) yang diberikan kepada siswa setelah satu pokok bahasan selesai dipelajari.

b. Tes sub-sumatif

Tes yang diberikan kepada siswa dengan bahan atau materi meliputi beberapa pokok bahasan yang sejenis. Tes ini sering disebut pula sebagai tes unit untuk mengungkap hasil belajar siswa terhadap satu unit bahan pelajaran. Biasannya apabila guru merencanakan akan mengadakan tes sub-sumatif, maka tes formatifnnya tidak diselenggarakan.

c. Tes Sumatif

Evaluasi hasil belajar yang berupa tes (soal-soal, pertanyaan) yang dilakukan setelah kegiatan belajar mengajar berlangsung dalam satuan waktu tertentu misalnya setelah satu semester (di sekolah menengah).

d. Ujian Akhir Sekolah

Ujian Akhir Sekolah (UAS) merupakan ujian akhir yang dilaksanakan oleh masing-masing sekolah/madrasah dengan dikoordinasikan oleh pemerintah di tingkat provinsi untuk menentukan kelulusan siswa. PP No 19/2005 pasal 72 ayat (1) menyatakan bahwa peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan setelah: 1) menyelesaikan seluruh program pembelajaran, 2) memperoleh nilai minimal yang telah ditetapkan, 3) lulus ujian sekolah/madrasah, dan 4) lulus ujian nasional. Daerah/kabupaten/satuan pendidikan diberi kewenangan dalam pembuatan soal UAS. Soal UAS dibuat oleh penulis soal yang telah ditunjuk oleh MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) di lingkup daerah/kabupaten/satuan pendidikan.

Ujian Akhir Sekolah (UAS) merupakan evaluasi pendidikan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Dalam pembuatan soal UAS pihak dinas pendidikan/MKKS menyediakan soal-soal dan disebarkan ke seluruh sekolah penyelenggara yang ada di wilayah tersebut dengan tujuan untuk mengukur keberhasilan hasil belajar siswa. Pihak dinas pendidikan menyerahkan pembuatan soal-soal UAS kepada MGMP mata pelajaran terkait. UAS merupakan ujian akhir siswa yang bebarengan dengan pelaksanaan ujian nasional yang berfungsi juga sebagai penentu kelulusan siswa. Pemberian nilai UAS diberikan oleh pihak sekolah/guru.

e. UAN

Evaluasi belajar ini merupakan usaha penilaian yang terakhir dilakukan untuk mengungkap hasil belajar siswa secara keseluruhan selama ia belajar di sekolah tersebut. UAN oleh masyarakat umum dikenal sebagai ujian peghabisan (ujian akhir).

Landasan yuridis dilaksanakannya evaluasi adalah UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Bab I Pasal I ayat (21): "evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan terhadap komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk petanggung jawaban penyelenggaraan pendidikan." Pada Bab XVI tentang evaluasi, akreditasi dan sertifikasi pada pasal 57 ayat (2) ditegaskan bahwa: "evaluasi dilakukan terhadap peserta didik, satuan pendidikan dan program pendidikan dilakukan oleh lembaga mandiri secara berkala, menyeluruh, transparan, dan sistematik untuk menilai pencapaian standar nasional pendidikan."

Terkait dengan standar nasional pendidikan, pelaksanaan evaluasi harus mengacu pada PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Bab I Pasal 1 ayat (11): standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur,, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Pada pasal 63 ayat (1) dinyatakan bahwa penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik

2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan

3) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

Berdasarkan PP tersebut, jelas bahwa penilaian hasil belajar dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan dan pemerintah. Dalam hal menentukan kelulusan siswa, sistem evaluasi terus mengalami perbaikan. Pada tahun pelajaran 2005/2006 sampai dengan tahun pelajaran 2009/2010, kelulusan sepenuhnya ditentukan berdasarkan penilaian hasil belajar oleh pemerintah melalui Ujian Akhir Nasional (UNAS). Pada tahun pelajaran 2010/2011, kelulusan siswa ditentukan oleh hasil UNAS dan hasil Ujian Akhir Sekolah (UAS).

B. Kualitas Pengelolaan Ujian Akhir Sekolah

1. Pengertian Kualitas

Membicarakan tentang pengertian atau definisi kualitas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat bergantung pada konteknya. Namun secara umum orang menyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang mencirikan tingkat di mana suatu produk memenuhi keinginan atau harapan. Pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang banyak dikenal antara lain : Juran (1962) "kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya.

2. Konsep Kualitas Pelayanan

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 2003: 4) membuat definisi mengenai kualitas. Definisi tersebut adalah kualitas merupakan suatu

kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
c. Kehandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
f. Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
g. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Kualitas jasa, termasuk jasa pendidikan memiliki empat karakteristik utama yang membedakannya dari barang, yaitu:

dari barang, yaitu:

a. *Intangibility.*

Jasa bersifat *intangible*, maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, diraba, sebelum dibeli dan dikonsumsi (Kotler, 2002: 200). Konsep *intangible* pada jasa memiliki dua pengertian yaitu: a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa. b. Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.

b. *Inseparability.*

Jasa pada umumnya dijual terlebih dahulu. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa (Kotler, 2002: 201). Kedua pihak mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personnel*) merupakan unsur penting.

c. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung kepada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan (Kotler, 2002: 201).

Kualitas pendidikan dapat pula dilihat dari 13 karakter mutu pendidikan (Usman, 2004: 464) sebagai berikut:

a. Kinerja berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
b. Waktu wajar (*timelines*), yaitu selesai dengan waktu yang wajar.

c. Handal (*reliability*), yaitu usia pelayanan prima yang dilakukan sekolah bertahan lama

d. Daya tahan (*durability*), yaitu sekolah tahan banting menghadapi berbagai masalah.

e. Indah (*aesthetics*),yaitu sekolah tampil dan tertata dengan indah dan menarik.

f. Hubungan manusiawi (*personal interface*), yaitu sekolah menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme

g. Mudah penggunaannya (*easy of use*), yaitu sekolah memberikan sarana prasarana yang mudah digunakan.

h. Bentuk khusus (*feature*), yaitu keunggulan tertentu yang ada di sekolah.

i. Standar tertentu (*conformance to specification*),yaitu memenuhi standar mutu tertentu.

j. Konsistensi, yaitu keajegan, konstan dan stabil.

k. Seragam (*uniformity*), artinya tidak tercampur, tanpa variasi atau pilih kasih dalam memberikan pelayanan.

l. Mampu melayani (*serviceability*), artinya sekolah mampu memberikan pelayanan prima.

3. Aspek-aspek Kualitas Pengelolaan Ujian Akhir Sekolah

Mengingat pentingnya evaluasi, maka penyelenggaraan evaluasi membutuhkan pengelolaan yang baik dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Evaluasi sendiri merupakan salah satu komponen yang

harus selalu ada dalam manajemen pendidikan. Evaluasi menjadi bagian dari fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang meliputi pemantauan, penilaian, pelaporan, monitoring dan evaluasi (Usman, 2004: 10).

Aspek-aspek kualitas pengelolaan dapat diketahui dari kualitas fungsi-fungsi manajemen yang berjalan dengan baik, perencanaan yang baik, pengorganisasian yang baik, pengarahan yang baik, dan pengendalian yang baik. Masing-masing aspek diuraikan di bawah ini.

a. Kualitas Perencanaan

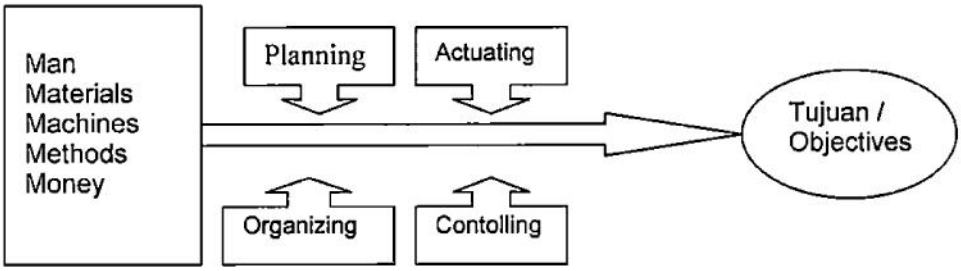
Proses penyusunan rencanaan di sekolah meliputi 7 tahap, yaitu:

1) Mengkaji kebijakan yang relevan
2) Menganalisis kondisi sekolah
3) Merumuskan tujuan
4) Mengumpulkan data dan informasi yang terkait
5) Menganalisa data dan informasi
6) Merumuskan alternatif dan memilih alternatif program, dan
7) Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan

b. Kualitas Pengorganisasian

Pengorganisasian oleh pemerintah terletak pada bagaimana mengorganisasikan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan kegiatan. Hubungan sumberdaya, perencanaan dan

pengorganisasian dalam manajemen ditampilkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.3. Hubungan Pengorganisasian dalam manajemen

Sumber: Franklin S.G. & Terry G.R., 2003, *Management*, Delhi, India (Dimodifikasi).

Sumber daya manusia, bahan, alat-alat dan sarana, metode dan dana menjadi sumber daya yang dikelola sedemikian rupa dengan membuat perencanaan guna mencapai tujuan. Berbagai sumber daya tersebut juga perlu diorganisasikan sedemikian rupa sehingga dapat digerakkan secara optimal guna mencapai tujuan.

c. Kualitas Pengarahan

Penggerakan adalah membuat atau mendapatkan para pegawai melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Pengarahan melibatkan kualitas gaya pimpinan, kekuasaan pemimpin, serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang meliputi komunikasi, dan motivasi. Fungsi penggerakan dalam manajemen sering disebut dengan istilah lain seperti *leading, directing, motivating, actuating* atau yang lainnya (Handoko, 2003).

Penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatur, membimbing, mengarahkan bawahan agar melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan organisasi (Wiyono, 1997). Pengarahan dapat berupa: penjelasan tentang tugas, urutan prioritas penyelesaian, prosedur kerja, sarana dan sumber yang dapat dimanfaatkan, pihak yang terkait dalam urusannya baik langsung maupun tidak langsung, bagaimana melakukan penilaian terhadap penyelesaian tugas. Cara-cara melakukan pengarahan:

a. Mengadakan orientasi, baik perorangan maupun kelompok.
b. Memberikan petunjuk umum dan petunjuk khusus, baik secara lisan aupun tertulis.
c. Memberikan petunjuk baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai yang salah melakukan pekerjaan.

Kegiatan pengarahan berkaitan dengan *staffing* dan *directing*. *Staffing* merupakan aktivitas penggerakan dalam bentuk penyusunan pegawai atau tenaga kerja. Agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien, seorang pemimpin harus merekrut tenaga kerja dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan lingkungan setempat (Terry dan Franklin, 2003). *Directing* adalah tugas manajer untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang dalam organisasi. Ketika seorang manajer memberi motivasi kepada bawahannya, mengarahkan aktivitas-aktivitas orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif dan menyelesaikan

konflik di antara bawahannya, seorang manajer sedang melakukan fungsi pengarahan.

d. Kualitas Pengendalian

Pengawasan seringkali diartikan mencari kesalahan. Padahal yang dimaksud adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga dapat segera diatasi. Istilah yang sering digunakan dalam pendidikan adalah *supervisi.* Agar berhasil dengan baik, ada beberapa prinsip dasar supervisi yang harus diterapkan, yaitu:

1) Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri, tidak di depan orang lain.

2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara langsung. Artinya, diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.

3) Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksud agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi.

Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan masalah yang terjadi.

4) Pengawasan dilakukan secara periodik. Artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika tidak ada hambatan, kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru dan karyawan yang sedang mengerjakan tugas.

5) Pengawasan dilaksanakan dalam suatu kemitraan. Susana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak, adakah catatan penting, yaitu:

a) *"Me-manage"* seringkali memerlukan seni disamping bekal pengetahuan. Artinya, di samping bekal teori, agar sukses kepala sekolah perlu memiliki seni dalam mengelola sekolah. Seni semacam itu justru banyak digali dari pengalaman dan seringkali tidak berlaku di tempat lain. Misalnya dalam menggerakkan anak buah, kepala sekolah perlu belajar dari apa yang pernah dilakukan orang lain, kemudian menggunakan hal-hal yang berdampak positif dan menghindari hal-hal yang berdampak negatif.

b) Salah satu cara yang baik untuk menumbuhkan suasana kerja yang sehat adalah bermusyawarah. Hal itu berarti, kepala sekolah harus mendiskusikan segala sesuatu dengan para guru, staf lain, orang

tua, atau siswa mengenai kepentingan bersama dan permasalahan-permasalahan yang ada. Mintalah saran-saran mereka agar dapat membantu dalam membuat keputusan-keputusan.

C. Organisasi Penyelenggaraan Ujian Akhir Sekolah

Penyelenggara UN terdiri atas Penyelenggara UN Tingkat Pusat, Penyelenggara UN Tingkat Provinsi, Penyelenggara UN Tingkat Kabupaten/Kota, dan Penyelenggara UN Tingkat Sekolah/Madrasah. Beberapa tugas penyelenggara Tingkat Pusat di antara adalah: menyiapkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan *Master* Naskah Soal; mendistribusikan SKL dan *Master* Naskah Soal ke provinsi; melakukan penskoran hasil UN; menyampaikan hasil penskoran kepada Penyelenggara UN Tingkat Pusat; mengumpulkan dan menganalisis data hasil UN; dan membuat laporan pelaksanaan UN kepada Menteri (www.depdiknas.go.id).

Tugas penyelenggara tingkat provinsi di antaranya adalah: mendistribusikan SKL ke sekolah/madrasah penyelenggara ujian; mencetak, menggandakan dan medistribusikan soal UN ke sekolah-sekolah melalui kabupaten/kota. Sedangkan tugas penyelenggara tingkat kabupaten/kota di antaranya adalah melanjutkan tugas penyelenggara tingkat provinsi di wilayah kabupaten/kota (www.depdiknas.go.id).

Berkaitan dengan penyusunan SKL, penyelenggara Tingkat Pusat melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1). Mengidentifikasi SKL Mata Pelajaran dari setiap mata pelajaran yang diujikan pada kurikulum 1994, kurikulum 2004 dan Standar Isi (SI) sesuai dengan Peraturan Menteri

2). Mengidentifikasi SKL yang terdapat pada ketiga dokumen tersebut (SKL interseksi/SKL irisan) yang selanjutnya disebut SKLUN

3). Merumuskan SKLUN pada tahun pelajaran bersangkutan dengan melibatkan ahli mata pelajaran, guru mata pelajaran, dan ahli penilaian;

4). Melakukan validasi SKL UN pada tahun pelajaran bersangkutan dengan melibatkan guru mata pelajaran;

5). Melakukan finalisasi SKLUN pada tahun pelajaran bersangkutan dan mengusulkan kepada Mendiknas untuk ditetapkan sebagai SKL yang digunakan untuk UN tahun pelajaran bersangkutan.

Berkaitan dengan penyiapan bahan UN, penyelenggara tingkat pusat membentuk tim ahli guna menyusun kisi-kisi soal sesuai dengan SKL UN dan membuat master copy soal UN dengan cara mengidentifikasi dan memilih butir-butir soal dari bank soal nasional sesuai dengan kisi-kisi UN. Hasil identifikasi tersebut digunakan untuk merakit naskah soal UN dengan memperhatikan sebaran tingkat kesukaran soal (www.depdiknas.go.id), 12-1-2013).

Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) tahun Pelajaran 2010/2011 diatur melalui Surat Keputusan Direktur Jenderal nomor Dj.I/60/2011, tanggal 17 Januari 2011, meliputi mata pelajaran Al-Qur'an-Hadis, Akidah-Akhlak, Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam, Ilmu Kalam dan Bahasa Arab. Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional bertujuan mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik pada akhir suatu jenjang pendidikan, sesuai dengan standar

kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional. Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional berfungsi sebagai : 1) bahan dalam pemetaan dan umpan balik untuk perbaikan program pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di madrasah; 2) bahan pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan madrasah kepada *stakeholder* pendidikan di Kementerian Agama (www.kemenag.go.id/file/dokumen).

Penyelenggara Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional adalah madrasah negeri dan swasta yang ditetapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota berdasarkan status akreditasi dan/atau kelayakan sebagai penyelenggara ujian. Madrasah yang tidak ditetapkan sebagai madrasah penyelenggara ujian madrasah dapat menggabung pada madrasah penyelenggara terdekat. Kepala madrasah yang ditetapkan sebagai penyelenggara ujian madrasah bertanggung jawab atas penyelengara Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional. Penyelenggara Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional dapat membentuk dan menetapkan panitia penyelenggara ujian madrasah yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota sesuai dengan kebutuhan. Penyelenggara bertanggung jawab atas penyelenggaraan ujian madrasah mulai dari persiapan, pelaksanaan, sampai dengan pelaporan (www.kemenag.go.id/file/dokumen).

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk melengkapi kajian teori yang telah diuraikan di atas, maka disajikan hasil penelitian yang relevan dengan kajian ini. Penelitian yang dilakukan Djemari Mardapi, dkk (1999) yang berjudul Evaluasi Penyelenggaraan Ebtanas menyimpulkan dalam penulisan kisi-kisi agar guru terlatih dan terpilih diundang

ke Bagian Pelaksana Teknis Ditjen Dikdasmen (BPTDD) diberi penyegaran; kemudian bersama dengan ahli dari Pusisjian mereka menyusun kisi-kisi. Selain itu dalam pelnyelenggaraan Ebtanas dengan dibentuk kepanitiaan dengan sistim pemilihan merupakan hal yang tepat, namun dalam pengamanan soal khususnya dalam penggandaan yang masih rawan, dan pengawas ujian dinilai masih kurang obyektif.

Masturi (2011) meneliti tentang pengelolaan ujian nasional *di SMP Negeri 1 Sukolilo Pati.* Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif atau naturalistik dengan fokus penelitian karakteristik pengelolaan ujian nasional sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penyelenggaraan ujian nasional meliputi pendataan dan pendaftaran calon peserta ujian nasional, pembentukan panitia pelaksana ujian nasional, penyusunan rencana kerja penyelenggaraan ujian nasional, menyusun panduan penyelenggaraan ujian nasional, penentuan kriteria kelulusan, penyelenggaraan ujian nasional, penerbitan ijazah dan pelaporan pelaksanaan ujian nasional.

Suyanto (2010) meneliti tentang efektivitas pengelolaan ujian sekolah di SMP Negeri 1 Bengkulu tahun pelajaran 2008/2009. Penelitian dilakukan dengan desain evaluative. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara, observasi dan dokumentasi. Efektivitas penyelenggaraan Ujian sekolah dilihat dari indiktor yang diambil dari POS Ujian Sekolah/Madrasah. Hasil penelitian memperlihatkan

bahwa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan ujian sekolah masuk dalam kategori efektif dengan skor keefektivan sebesar 89%.

Penelitian yang dilakukan peneliti berbeda dengan ketiga penelitian di atas. Perbedaannya dengan Masturi (2011) dan Suyanto (2010) terletak pada objek dan luas cakupan objeknya. Kedua peneliti fokus pada penelitian pelaksanaan ujian di satu sekolah, sedangkan penelitian ini dikenakan pada objek yaitu madrasah Tsanawiyah negeri se-kabupaten Kulonprogo yang berjumlah 6 madrasah. Penelitian Masturi (2011) dan Mardapi dkk (1999) melihat pelaksanaan Ujian Nasional, sedangkan peneliti fokus pada ujian madrasah/sekolah.

Persamaan penelitian ini dengan tiga penelitian sebelumnya yaitu kesamaan dalam meneliti pelaksanaan evaluasi pendidikan di sekolah. Persamaan lainnya terletak pada penggunaan jenis penelitian kualitatif dan penggunaan instrumen penelitian berupa wawancara dan dokumentasi.

E. Kerangka Berfikir

Pengembangan kerangka pikir di sini berangkat dari konsep berpikir secara sistim yang berorientasi pada tujuan, dan untuk mencapai tujuan tersebut, sistim terdiri dari beberapa unsure, dan unsure-unsur tersebut merupakan suatu keutuhan, yang selalu berinteraksi dalam proses mewujudkan tujuan sistem. Setiap unsur pada sistem dapat memiliki unsur-unsur, yang merupakan sub unsur bagi sistem utama. Dalam menggunakan konsep berpikir sistem, setiap sebab dan akibat merupakan unsur dari sistem.

Kerangka pikir tersebut adalah karena adanya kondisi penyebab yaitu tuntuan pemberdayaan guru dalam Ujian Akhir terhadap mata pelajaran non Ujian Akhir Nasional, menyebabkan pihak penyelenggara Ujian akhir meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Kondisi ini menyebabkan adanya kegiatan menyusun rencana / program untuk meningkatkan hasil dalam Ujian Akhir sebagai aktualisasinya dimulai dari merumuskan dan menetapkan tujuan strategi yang dicapai. Selanjutnya sebagai akibatnya menyebabkan pihak penyelenggara membutuhkan tenaga-tenaga yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan ujian akhir sebagai strategi yang dikembangkan oleh sekolah. Selanjutnya dengan upaya pengembangan dan meningkatkan kualitas, maka akan dicapai target/ tujuan yang ingin dicapai yaitu pendidikan berkualitas. Sebagai usaha peningkatan dalam pelaksanaan ujian akhir yang secara terus menerus berlangsung maka perlu dilaksanakan dalam pengevaluasian penyelenggaraan ujian akhir. Dengan mengacu pada pendapat di atas maka model evaluasi program Ujian Akhir dalam penelitian ini akan diarahkan pada model Evaluasi. Dengan model Evaluasi kita akan memotret pelaksanaan Ujian Akhir di MTs Negeri, kemudian hasilnya kita bandingkan dengan standart penyelenggaraan program akhir yang ditetapkan Depdiknas.