

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN UJIAN NASIONAL SEKOLAH MENENGAH ATAS DI KOTA MATARAM

Deddy Afriadi Z.  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Email: edhoq\_presma@yahoo.com,

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kontrol UN, faktor pendukung dan penghambat manajemen UN, serta solusi yang dilakukan dalam menghadapi masalah-masalah dalam manajemen UN SMA di Kota Mataram. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Dinas Pendidikan Kota Mataram sudah melakukan perencanaan dan persiapan yang disesuaikan dengan POS UN terkecuali penandatanganan pakta integritas dengan satuan pendidikan, 2) terdapat perbedaan yang cukup berarti dalam intensitas persiapan UN, 3) terjadi perbedaan sistem penunjukkan kepanitiaan dan perbedaan pendapat tentang kriteria kepanitiaan tingkat sekolah, 4) pengawasan terhadap soal dan LJUN masih memberi celah untuk terjadinya kecurangan, 5) pengamanan terhadap lembar soal dan LJUN dilakukan cukup ketat, 6) kendala dalam penyelenggaraan UN adalah kelambanan pengumpulan data, kurangnya dana yang dimiliki sekolah swasta, minimnya sarana prasarana pendukung, kualitas dan kuantitas SDM yang kurang, lambannya pencairan anggaran, terlambatnya distribusi soal, manajemen waktu yang kurang baik, (7) faktor pendukung yaitu kerjasama yang baik antar panitia, akses informasi yang cepat, kepala sekolah yang sigap, pengalaman panitia, kesiapan siswa, kesiapan pengawas, sistem 20 paket soal dan barcode, (8) solusi yang dilakukan adalah mengkomunikasikan setiap persoalan dengan pihak terkait.

**Kata kunci:** manajemen pendidikan, manajemen UN, pelaksanaan UN di Kota Mataram.

### Abstract

*This study aims to describe the planning, organizing, implementation and controlling of NE, also the inhibiting and supporting factors and solutions made in the problems in NE of high schools in the City of Mataram. This research is a descriptive qualitative study. The results of the study show that: (1) the Office of Education of Mataram City has done the planning and preparation adjusted to the POS UN but has not signed integrity pacts with the schools; (2) there are significant differences in the intensity of the National Examination preparation between state senior high schools and private senior high schools; (3) there is a difference system of appointment of committee members and there are difference opinions about committee criteria on the school level; (4) the supervision of the test materials and the answer sheets still provide loopholes for fraud; (5) safeguards against the test material and answer sheets is quite strict (6) the constraints in the implementation of the national examination management include the slow data collecting, lack of fund in private schools, lack of facilities and supporting infrastructures, low quality and quantity of human resources, slow disbursement of funds, slow distribution of test material, and poor time management; (7) the contributing factors include good cooperation between the committee members, quick access of information, responsive principals, committee members' experience, students' readiness, alacrity of the supervisors, the use 20 package and barcode system; and (8) the solutions to the problems faced is by communicating any issues with related parties.*

**Keywords:** education management, national exams, implementation.

## PENDAHULUAN

Lebih dari tiga dasa warsa penyelenggaraan UN, namun ternyata kontribusi peningkatan mutu pendidikan secara umum belum signifikan, baik itu oleh kalangan pendidikan maupun oleh penilaian masyarakat umum. Hal ini dapat dibuktikan pada data yang dipublikasikan oleh United Nations Development Program (UNDP) pada tahun 1996 yang menyatakan bahwa angka indeks kualitas SDM Indonesia berada pada peringkat 102 dari 174 negara yang diteliti. Rendahnya kualitas SDM salah satunya disebabkan oleh mutu pendidikan yang rendah, salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah kesalahan dalam manajemen pendidikan. Salah satu kesalahan dalam manajemen pendidikan adalah kesalahan dalam manajemen evaluasi, sebagaimana dinyatakan oleh Direktur Program IGI (Ikatan Guru Inonesia), Dhita Puti Sarasvati (Arifin, 2012:3) "Evaluasi seharusnya bukan hanya kepada siswa, tetapi juga sistem pendidikan. Selama ini pemerintah berlaku tidak adil. Evaluasi hanya dilakukan pada siswa. Tidak pernah evaluasi dilakukan pada sistem pendidikan dan sistem ujian nasional. Buktinya, meskipun pemerintah sering mengatakan bahwa UN digunakan sebagai pemetaan pendidikan hal ini tidak benar-benar pernah terjadi".

Salah satu kesalahan evaluasi adalah kesalahan dalam manajemen penyelenggaraan UN, penyelenggaraan UN terjebak pada rutinitas tahunan, sehingga terkesan seolah-olah kegiatan tersebut adalah proyek asal jalan. Kelemahan manajemen UN terlihat pada beberapa kejadian-kejadian yang berkaitan dengan proses dan pelaksanaan UN itu sendiri. Kelemahan-kelemahan tersebut diantaranya sering terjadi kebocoran soal, sebagaimana diungkapkan oleh beberapa kepala sekolah di Kota Mataram yang tergabung dalam Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) yang diketuai oleh Drs. H.

Kutjip Anwar, yang juga Kepala Sekolah SMAN 1 Mataram, Kutjip (Suara NTB, 2009), mempertanyakan objektivitas dan kredibilitas penyelenggaraan UN tahun tersebut, dan mengutarakan bahwa pelaksanaan UN di Kota Mataram sangat baik, proses pendidikan dijalankan sangat jauh lebih baik, bila dibandingkan sekolah di pinggiran kota, namun ia sangat heran, sekolah di pinggiran prestasinya justru lebih baik dibandingkan dengan sekolah di dalam kota.

Ketua Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi (Pustik) Universitas Mataram (UNRAM), IG. Pramudya Ananta, selaku Koordinator Peminda Lembar Jawaban UN (LJUN)) menduga adanya sejumlah kecurangan yang memicu terjadinya keki-sruhan, Pramudya (Suara NTB, 2009) menilai sebenarnya banyak sekali persoalan yang muncul pada pelaksanaan UN tahun ini, mulai dari digelarnya UN pengganti, hingga pada belasan sekolah tidak lulus (tidak lulus 100 persen) serta tingginya angka tidak lulus. Kesalahannya, tegasnya bukan pada saat pemindaian, sebab proses pemindaian yang dilakukan Unram berjalan lancar. Menurutnya, ada beberapa kemungkinan masalah yang muncul disebabkan oleh LJUN kemungkinan tidak ada yang dipindai. Lembar jawaban komputer itu kemungkinan tidak sampai di Unram, hal itu bisa saja terjadi karena disinyalir kesalahan pada *data base* maupun pada pihak sekolah itu sendiri. Kemungkinan lainnya, secara teknis ada LJUN yang tidak terpindai. Bisa saat listrik ada gangguan atau kemungkinan kesalahan di Jakarta saat melakukan *scoring*. Yang jelas, katanya saat proses pemindaian ditemukan ada sekolah yang tidak memiliki LJUN. Dugaan kuat lain diprediksi Pramudya, saat pengawasan di sekolah. Sistem pengawasan silang dinilai masih kurang tepat. Pasalnya, para pengawas dan guru serta yang paling bertanggung jawab adalah kepala sekolah diduga kuat bekerjasama sebagai tim sukses kelulusan siswa.

Manajemen UN yang lebih baik, diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Kota Mataram. Salah satu tahap pengelolaan pendidikan yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah aspek pengelolaan atau manajemen UN. Hal ini dilakukan dengan beberapa alasan yakni Ujian Nasional sebagai salah satu barometer mutu pendidikan dan tentunya dengan manajemen pelaksanaan yang baik diharapkan benar-benar mutu yang terukur dari pelaksanaan UN bisa dipertanggungjawabkan obyektifitasnya, bukan didasarkan pada hasil kecurangan, kebocoran soal ataupun kecurangan-kecurangan lainnya, dengan demikian diharapkan, nantinya UN dapat menjadi salah satu *entry point* bagi mutu pendidikan di Kota Mataram pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya.

Penelitian ini dilaksanakan untuk menggali persoalan apa saja yang dihadapi dalam implementasi manajemen UN SMA di Kota Mataram setiap tahunnya dengan harapan hasil penelitian ini untuk selanjutnya bisa dijadikan sebagai sebuah acuan dalam peningkatan kualitas manajemen UN SMA khususnya di Kota Mataram dan NTB pada umumnya. Penelitian ini memfokuskan perhatian pada kawasan Kota Mataram sebagai fokus penelitian disebabkan karena Kota Mataram merupakan Ibu Kota NTB dan juga Ibu Kota Pemda Mataram, secara umum bisa menjadi sampel/miniaturnya kondisi sekolah di NTB. Melihat besarnya perhatian dari Pemerintah Daerah tersebut pada masalah pendidikan, maka seharusnya pengelolaan UN dapat dilaksanakan lebih baik dari kabupaten-kabupaten lain di NTB. Namun Kota Mataram sebagai kiblat pendidikan di NTB juga tidak terlepas dari kecurangan maupun kesalahan-kesalahan dalam manajemen penyelenggaraan UN.

Adapun masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan UN antara lain adalah sering terjadinya kesalahpahaman pada tata pelaksanaan UN di sekolah-

sekolah penyelenggara. Sejak diadakan kegiatan EBTANAS (saat ini disebut UN) pertama kali tahun 1981, selalu muncul masalah-masalah yang hampir sama, bahkan permasalahan yang terjadi cenderung berulang secara teratur. Masalah-masalah yang sering terjadi antara lain adalah: Sebagian sekolah kurang memiliki persiapan dalam menghadapi UN khususnya sekolah-sekolah swasta dan sekolah di pinggiran. Distribusi soal yang tidak dikawal dengan ketat yang menyebabkan kebocoran soal. Munculnya kesenjangan hasil ujian antara sekolah-sekolah di wilayah kota, dan sekolah di daerah pinggiran kota. Manajemen pelaksanaan UN di daerah seperti persiapan, pelaksanaan, koordinasi dan kontrol masih berjalan tidak sesuai dengan harapan masyarakat dan peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Sistem pengawasan pelaksanaan UN yang relatif kurang ketat yang berakibat sering terjadinya kebocoran soal. Adanya berbagai kecurangan oleh sebagian sekolah penyelenggara UN.

Hal tersebut menjadi petunjuk awal, bahwa pengelolaan UN oleh pihak-pihak terkait selama ini kurang memiliki perencanaan yang komprehensif dalam menghadapi Ujian Nasional di Kota Mataram. Dari permasalahan yang terlampir pada identifikasi masalah, maka penelitian ini difokuskan pada implementasi manajemen UN SMA di Kota Mataram yaitu persiapan, pelaksanaan, koordinasi dan kontrol yang masih berjalan tidak sesuai dengan harapan masyarakat dan keinginan pemerintah.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini difokuskan pada bagaimanakah implementasi manajemen pelaksanaan UN SMA di Kota Mataram, masalah yang akan difokuskan yaitu pada bagaimanakah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrol UN SMA di Kota Mataram serta apa saja yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambatnya, lalu apa saja solusi yang dilakukan dalam

menghadapi permasalahan manajemen UN tersebut.

Dalam penelitian secara khusus bertujuan untuk menggali dan menganalisis informasi faktual yang berkaitan dengan data-data yang difokuskan pada perencanaan, pengorganisasian, Pelaksanaan dan kontrol UN SMA di Kota Mataram serta faktor pendukung dan penghambatnya lalu solusi yang dilakukan dalam menghadapi masalah-masalah dalam manajemen tersebut.

Manfaat penelitian ini secara teoritis yaitu guna memberikan informasi yang lengkap secara komprehensif tentang implementasi manajemen UN SMA di Kota Mataram, memberikan kontribusi terhadap manajemen UN di SMA, dan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan mengenai implementasi manajemen pelaksanaan UN SMA.

Sedangkan manfaat secara praktis yaitu bagi para pemangku kebijakan di Kota Mataram khususnya, dan di seluruh wilayah Indonesia pada umumnya, sebagai bahan informasi dan sekaligus masukan dalam menyusun kebijakan-kebijakan dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam implementasi manajemen UN SMA di seluruh wilayah Indonesia. Bagi sekolah, untuk dijadikan masukan dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau sekolah yang bersangkutan dalam implementasi manajemen UN SMA di sekolah masing-masing. Bagi para peneliti bidang pendidikan, agar dapat dijadikan pendorong untuk mengadakan penelitian lebih luas dan mendalam, khususnya terkait dengan manajemen UN dan bagi penulis, sebagai bahan dan bekal bagi diri sendiri dalam peningkatan kualitas dan profesionalisme sebagai pendidik ataupun calon pemangku kebijakan.

Beberapa penelitian yang Relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah Evaluasi penyelenggaraan EBTANAS, Mardapi (1999:77), menyimpulkan antar

lain buku pedoman EBTANAS belum lengkap, yaitu tentang pedoman pemanfaatan, kepanitiaan penyelenggara EBTANAS dibentuk setiap tahun dengan sistem pemilihan yang sudah tepat, pengamanan lembar jawab sudah berjalan baik, namun mengamankan soal pada penggandaan masih rawan, pengawalan ujian dinilai kurang objektif, pemeriksaan lembar jawaban ebtanas secara manual menurut sebagian siswa dan orangtua dianggap kurang objektif, EBTANAS dapat meningkatkan motivasi belajar siswa, EBTANAS memacu guru dalam menyelesaikan KBM berdasarkan kurikulum, hampir semua responden berharap agar EBTANAS tetap diselenggarakan namun perlu perbaikan terutama pada objektivitas pengawasan, sistem koreksi, dan penentuan NEM.

Pendapat Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, dan Guru Terhadap Pelaksanaan Ujian nasional (UN) SMA di Kabupaten Bantul (Suyono, 2010:69) yang menyimpulkan diantaranya: keseluruhan sekolah sampel telah mempersiapkan diri dalam menghadapi UN dengan cara menambah jam mata pelajaran yang di-UN-kan, kriteria kepanitiaan UN tidak diatur secara khusus sehingga sekolah menetapkan kebijakan yang berbeda beda dalam pembentukan kepanitiaan UN, pengamanan terhadap soal masih memberikan celah adanya potensi kecurangan yang dilakukan baik yang dilakukan oleh sekolah maupun oleh Dinas Pendidikan Provinsi pada saat penyelenggaraan UN.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini memilih jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan maksud untuk mengungkap makna yang terkandung dalam data yang telah dikumpulkan baik dari data observasi, data wawancara dan data dokumentasi.

Penelitian ini di mulai pada Bulan Maret sampai Bulan Mei 2013, yang dilakukan di 4 SMA yaitu SMA 1 Mataram,

SMA 8 Mataram, SMA Al Ma'rif dan SMA Darul Hikmah, keempat SMA ini dipilih untuk keterwakilan SMA yang ada di Kota Mataram yaitu SMA 1 Mataram dan SMA Al Ma'rif untuk mewakili SMA Negeri dan SMA swasta di dalam Kota Mataram, sedangkan SMA 8 dan SMA Darul Hikmah untuk mewakili SMA negeri dan SMA swasta yang berada di pinggiran Kota Mataram.

Jadi hal ini dimaksudkan untuk membandingkan bagaimana manajemen pelaksanaan UN di masing-masing SMA tersebut dengan mempertimbangkan keterwakilan SMA yang ada di seluruh Kota Mataram, baik yang berada di dalam Kota Mataram maupun yang berada di daerah pinggiran kota, selain sekolah, penelitian ini juga dilakukan di luar sekolah yakni instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram, dengan tujuan mendapatkan informasi yang lebih luas tentang manajemen pelaksanaan UN SMA di Kota Mataram.

Subjek penelitian ditentukan dengan *purposive*. Adapun subjek atau responden dalam penelitian ini adalah panitia penyelenggara UN SMA di Kota Mataram, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru di sekolah.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh data secara lebih mendalam tentang implementasi manajemen pelaksanaan UN SMA di Kota Mataram. Observasi digunakan untuk memperoleh berbagai fakta terkait dengan pelaksanaan manajemen pelaksanaan UN 2013. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh berbagai dokumen terkait pelaksanaan UN di Kota Mataram untuk tahun 2013. Sesuai dengan teknik pengumpulan data di atas, maka instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi.

Pada penelitian ini, untuk menjaga kredibilitas data, maka dalam penelitian menggunakan teknik triangulasi. Selanjutnya, teknik triangulasi dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber data yang berbeda. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk mengecek apakah data yang diperoleh dari suatu sumber data dapat menghasilkan data yang sama ketika dibandingkan dengan sumber data yang lain. Misalnya, data yang disampaikan oleh kepala dinas dengan data yang disampaikan oleh kepala sekolah di SMA.

Triangulasi teknik yaitu mengadakan perbandingan dan pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi teknik untuk mengecek apakah data yang diperoleh melalui teknik wawancara hasilnya sama dengan data yang diperoleh melalui teknik observasi maupun melalui teknik dokumentasi. Selain triangulasi, teknik lain yang digunakan penulis untuk memperoleh keabsahan data adalah ketekunan pengamatan. Ketekunan pengamatan digunakan agar penulis dapat benar-benar memahami fokus penelitian sampai ke akar-akarnya. Pada penelitian ini, pengamatan dilakukan secara tekun dan berkesinambungan agar fenomena-fenomena yang terjadi di seputar manajemen pelaksanaan UN SMA di Mataram dapat terdeteksi dengan baik.

Analisis data atau analisis induktif dalam penelitian ini yaitu melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dari data yang didapatkan. Reduksi Data yaitu: data yang diperoleh di lapangan, baik dari hasil observasi, wawancara maupun dokumentasi perlu direduksi yaitu dirangkum dan dipilih sesuai dengan fokus penelitian kemudian disusun secara sistematis sehingga memberikan

gambaran yang jelas tentang hasil penelitian. Penyajian Data, langkah selanjutnya setelah data direduksi adalah penyajian data secara lengkap, jelas dan singkat. Hal ini akan memudahkan dalam memahami hubungan atau gambaran terhadap aspek-aspek yang diteliti. Penarikan kesimpulan dalam hal ini penting untuk memaknai data yang terkumpul, untuk itu perlu pola hubungan dari permasalahan yang diteliti.

Data yang terkumpul disimpulkan sementara, kemudian diverifikasi dengan mencari data yang lebih mendalam. Verifikasi dapat dilakukan dengan melihat kembali reduksi data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

Tahapan pengumpulan data dalam penelitian ini mengadopsi McMillan (2013:276). Diawali dari pengumpulan data dari sumber (*Gather extensive detailed data*), kemudian melakukan pencatatan (*Close reading of text or notes*), lalu tahapan berikutnya data-data yang dicatat itu diberi kode dan memverifikasinya (*Code and verify data*), setelah itu melakukan pengkategorian data dari kode data yang dibuat (*Create categories from codes*), langkah selanjutnya mereduksi kategori untuk mengurangi bias dan menyisihkan data yang tak terpakai (*Reduce categories to eliminate redundancy*), dan pada tahap akhir dapat diambil kesimpulan terhadap terhadap data yang didapatkan untuk menetapkan model, kerangka atau strukturnya dari data yang akan dimasukkan ke dalam pembahasan (*Conclusion, model, framework, or structures*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan UN SMA di Kota Mataram

Pendataan satuan pendidikan sebagai calon penyelenggara UN tingkat sekolah, pendataan calon peserta, pendataan pengawas ruang dan lain-lainnya, semua hal tersebut dilakukan oleh dinas di kota bekerja sama dengan satuan pendidikan

yang berada di bawah garis koordianasi dinas kota.

Kerjasama-kerjasama dalam hal perencanaan yang dilakukan antara dinas pendidikan selaku penanggung jawab penyelenggara tingkat kota dengan sekolah yang juga selaku penyelenggara tingkat satuan pendidikan hampir menyentuh segala hal yang berhubungan dengan penyelenggaraan UN SMA di Kota Mataram baik itu dalam hal penyiapan kepanitiaan sampai pada penyiapan siswa yang seharusnya sebagai tugas mutlak dari satuan pendidikan akan tetapi dinas di kota juga ikut berperan serta dalam hal pelaksanaan *tryout* bersama yang diprakarsai oleh dinas kota, mengingat tidak semua sekolah penyelenggara UN sanggup untuk melaksanakannya secara mandiri karena terkendala minimnya anggaran di sekolah terutama yang banyak dialami oleh sekolah-sekolah swasta.

Memang dalam hal perencanaan di sekolah sampel terjadi perbedaan yang cukup mencolok antara persiapan yang dilakukan oleh sekolah negeri dengan yang dilakukan oleh sekolah swasta, dalam hal persiapan di sekolah swasta masih sangat minim, sekolah swata baik yang di dalam Kota Mataram maupun yang di luar Kota Mataram tidak melakukan *tryout* oleh internal sekolah mereka karena alasan kurangnya anggaran, dan juga pengayaan yang dilakukan oleh rata-rata sekolah swasta yang menjadi sampel tidak terjadwal sejak awal dengan baik dan diserahkan sepenuhnya kepada guru mata pelajaran untuk mengatur sendiri pelaksanaan bimbingannya secara personal guru masing- masing, berbeda dengan yang dilakukan di sekolah-sekolah negeri yang melakukan penjadwalan kepada para guru yang akan melakukan pengayaan kepada siswanya,

Proses perencanaan oleh dinas kota yang juga berhubungan langsung dengan perencanaan yang dilakukan oleh sekolah untuk mempersiapkan pelaksanaan ujian

nasional SMA di Kota Mataram sejalan juga dengan pendapat Plunkett & Atner (1986:45) yaitu di antara lima fungsi dari manajemen yang disampaikannya di antaranya yaitu tentang perencanaan yang merupakan fungsi pertama manajemen bahwa semua manajer terlibat di dalam perencanaan karena merupakan dasar bagi semua fungsi lainnya. Perencanaan dapat mengidentifikasi tujuan dan alternatif, Perencanaan juga merupakan pemetaan program tindakan yang akan dilakukan oleh individu, departemen, dan seluruh organisasi setiap hari, bulan, dan tahunan mendatang, karena memang ujian nasional itu sendiri berlangsung setiap tahun dan diulang-ulang jadi semua proses dalam hal perencanaan sudah bisa dipersiapkan juga dari jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan.

Sedangkan peran serta yang dilakukan oleh sekolah dalam hal perencanaan ujian nasional yaitu dalam menyiapkan siswa, seperti melakukan pengayaan, melakukan *tryout* baik yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah maupun yang dilakukan bekerjasama dengan pihak Dinas P dan K Kota Mataram dan lembaga sosial daerah yaitu BAZDA (Badan Amil Zakat Daerah), selain itu sekolah melakukan persiapan dan penyiapan terkait fasilitas penunjang pelaksanaan, menyiapkan lingkungan, dan tentu saja persiapan dan kesiapan panitia dan siswa yang akan mengikuti ujian nasional tersebut, Peran lain juga yang dilakukan oleh sekolah yaitu berperan serta menjadi tim pembuat soal untuk *tryout* yang dilakukan oleh dinas seperti yang dilakukan oleh guru-guru di SMA 1 Mataram.

Peranan oleh panitia pelaksana UN memang sangat banyak dalam hal perencanaan sesuai juga dengan pendapat Rue & Byars (2000:32) yang terkait Perencanaan yaitu memutuskan apa yang menjadi tujuan untuk dicapai selama periode tertentu di masa yang akan datang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan

tersebut. Jadi perencanaan yang dilakukan oleh dinas yang berkoordinasi dengan sekolah dengan tujuan terlaksananya pelaksanaan ujian nasional yang sukses, sekolah dari kedua unsur harus berperan aktif, yaitu dengan penyiapan siswa dan mendata calon peserta, melakukan bimbingan dan *tryout* terhadap siswa, melakukan koordinasi dan komunikasi dengan rayon, dan sekolah juga melakukan komunikasi dan koordinasi dengan dinas terkait hal-hal teknis dalam pelaksanaan UN.

Temuan di lapangan terkait hal yang tidak dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Mataram dan sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan sesuai dengan aturan tugas dan tanggung jawab tingkat kabupaten kota yang tercantum dalam POS UN 2013 yang tidak dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram menyangkut penandatanganan pakta integritas antara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram dengan satuan pendidikan yang dibawahinya, alasan peniadaan penandatanganan itu karena sudah menjadi kesepakatan bersama antara pihak dinas kota dengan seluruh sekolah di bawahnya, hal tersebut juga disetujui oleh Wali Kota Mataram, dengan dalih bahwa penandatanganan pakta integritas sudah dirasa cukup oleh penandatanganan pakta integritas antara panitia pengawas satuan pendidikan dengan panitia pengawas ruang. Sebagaimana dinyatakan berikut "Hal ini merupakan kesepakatan dari pihak sekolah dan dinas pendidikan untuk meniadakan penandatanganan pakta integritas, dirasa cukup dengan fakta integritas yang ditandatangani oleh pengawas satuan pendidikan dengan pengawas ruang itu saja" (W/DN.AH/060513/08.30)

### **Pengorganisasian UN SMA di Kota Mataram**

Pengorganisasian UN SMA yang dilakukan di Kota Mataram sangat erat kaitannya dengan proses pembentukan

panitia, tentu saja dalam hal ini yang disoroti adalah bagaimana pembentukan panitia di dinas kota dan sekolah di Mataram dan kriteria kepanitiaan dan strukturnya, untuk proses pembentukan panitia penyelenggara di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram, itu dibentuk dan di SK kan oleh wali kota dengan format baku yang sudah disesuaikan setiap tahunnya, jadi struktur yang ada dalam kepanitiaan itu disesuaikan dengan jabatan yang diembannya di dinas, tidak berdasar golongan ataupun integritas perorangan, sementara itu pembentukan panitia penyelenggara ujian nasional di sekolah dibentuk langsung oleh internal sekolah yang langsung ditunjuk dan dibentuk oleh kepala sekolah. Sebagaimana pernyataan berikut ini "Untuk pembentukan panitia di tingkat dinas kota sendiri itu kami memang punya format baku terkait kepanitiaan UN itu setiap tahunnya, yang SK kepanitiaan diterbitkan langsung oleh Wali Kota Mataram, dan untuk kepanitiaan di satuan pendidikan di bentuk sendiri oleh satuan pendidikan di internal masing-masing" (W/DN.RE/010513/08.15)

Pada umumnya seluruh panitia di sekolah sampel mempunyai kepanitiaan ujian nasional yang menyambung dari panitia ujian sekolah tidak dirubah tetapi ada juga yang dikurangi dan disesuaikan dengan kebutuhan kepanitiaan. Dalam hal pembentukan panitia yang dilakukan oleh dinas kota dan sekolah dalam hal pengorganisasian sesuai dengan pernyataan dari Daft (1991:65) yang berkaitan dengan pengorganisasian yaitu fungsi manajemen yang bersangkutan dengan tugas menetapkan, mengelompokkan tugas ke dalam departemen, dan mengalokasikan sumber daya manusia ke dalam departemen tersebut.

Mengenai kriteria kepanitiaan di sekolah ada kriteria yang berbeda-beda untuk kriteria panitia penyelenggara maupun pengawas dari sekolah, persyaratan panitia yang disebutkan bersifat normatif

dan terkesan tidak aplikatif seperti kata-kata dapat menjaga kerahasiaan soal UN, disiplin, bertanggung jawab dan dapat dipercaya atau jujur, dan masing-masing sekolah menerapkan kriteria yang berbeda-beda, tidak ada keseragaman kriteria yang dibuat secara baku, hal ini penting untuk menjadi perhatian karena tentu setiap sekolah tidak mempunyai keseragaman standar untuk menjadikan para guru di sekolahnya menjadi panitia, dan hal itu juga bisa berdampak pada tingkat profesionalisme panitia yang ditunjuk.

Proses pendataan calon pengawas UN SMA di Kota Mataram khususnya pendataan pengawas ruang itu dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram dengan terlebih dahulu dari pihak dinas mengirimkan surat kepada sekolah-sekolah di bawahnya untuk mengirimkan nama-nama yang akan ditugaskan untuk menjadi pengawas ruang di sekolah lainnya, jumlah pengawas yang harus dikirim itu disesuaikan dengan jumlah ruang belajar di sekolah masing masing dan dikalikan dua, ditambah satu untuk pengawas cadangan, setelah nama-nama itu dikirim ke dinas.

Maka selanjutnya nama-nama yang diutus dari sekolah tersebut diserahkan kepada universitas mataram, yang merupakan koordinator penyelenggara ujian nasional tingkat provinsi untuk kemudian dari pihak kampus yang mendistribusikan nama-nama tersebut ke sekolah mana akan ditugaskan tapi masih dalam satu rayon, yang SK penetapannya dilakukan oleh Rektor perguruan tinggi negeri yang dilibatkan. Pengawas satuan pendidikan yang merupakan utusan dari perguruan tinggi negeri juga dibuatkan SK langsung oleh Rektor, sedangkan pengawas yang ditugaskan dari unsur dinas kota adalah pengawas pemantau saja yang ditunjuk langsung yaitu pengawas sekolah pendidikan menengah.

Untuk kriteria pengawas ruang, salah satu kriteria yang ditekankan untuk men-



jadi pengawas ruang dalam kepanitiaan UN di Kota Mataram adalah harus guru yang diutus oleh sekolah tidak boleh dari guru yang mengajarkan mata pelajaran yang diujikan di ujian nasional, ini merupakan kriteria yang cukup mengikat walaupun dalam praktiknya oleh sekolah masih ada juga guru yang memang mengampu mata pelajaran yang diujikan di ujian nasional juga terpaksa harus diutus karena kurangnya guru atau ketiadaan guru yang lain yang bisa diutus seperti yang terjadi di SMA Darul Hikmah, sebagaimana pernyataan berikut “Diutamakan guru yang non UN, jadi guru yang di utus untuk menjadi pengawas di sekolah lain itu adalah guru dari mata pelajaran yang selain mata pelajaran yang di-UN-kan” (W/S1.ST/020413/12.00)

Sedangkan mengenai struktur Kepanitiaan ujian nasional dari tingkat dinas sampai dengan kepanitiaan di sekolah tidak mempunyai garis koordinasi struktur antara panitia di Dinas P dan K Kota Mataram dengan kepanitiaan sekolah-sekolah di bawahnya, karena di dinas sendiri sudah mempunyai struktur dengan format baku setiap tahunnya sedangkan di sekolah menyusun sendiri kepanitiaan di sekolah masing-masing disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di sekolah-sekolah tersebut, tidak ada jalur komunikasi secara struktur kepanitiaan akan tetapi sekolah melakukan koordinasi dan komunikasi dengan panitia yang ada di dinas melalui jalur-jalur komunikasi yang lainnya misalnya melalui jalur pengawas sekolah atau juga langsung ke Kabag serta ke kepala dinas jika dianggap perlu.

#### **Pelaksanaan UN SMA di Kota Mataram**

Mengenai pelaksanaan Ujian Nasional di Kota Mataram sangat erat kaitannya dengan proses pendistribusian soal, penjagaan keamanan dan kenyamanan pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan pengumpulan LJUN dan hal-hal lainnya yang

menyangkut tentang jalannya pelaksanaan dan sampai pada proses pengoreksian hasil UN SMA di Kota Mataram.

Proses pendistribusian soal dan LJUN yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yaitu dengan tetap mengawal bahan/soal UN dan LJUN baik dalam proses pengambilannya yang dilakukan di kantor pos, bersama-sama perwakilan dari pengawas satuan pendidikan dan dari kepolisian kemudian disimpan di tempat penyimpanan terakhir yaitu disimpan di polsek terdekat. Sampai pada pendistribusian ke sekolah-sekolah dari pihak dinas pun tetap mengawal sampai di tempat pelaksanaan ujian nasional yaitu di sekolah, sebagaimana pernyataan berikut ini “Proses pendistribusian LJUN yang mulai dari pengambilan yang dilakukan di kantor POS kami bersama sama semua perwakilan baik yang dari pengawas satuan pendidikan dan dari kepolisian langsung dibawa dan disimpan ditempat penyimpanan terakhir di polsek terdekat, selanjutnya dari panitia dari satuan pendidikan dan pengawas satuan pendidikan dikawal oleh petugas dari kepolisian yang mendistribusikan langsung ke sekolah-sekolah” (W/DN.AH/060513/08.30)

Sedangkan untuk menjaga keamanan dan kenyamanan pelaksanaan ujian nasional di Kota Mataram, pihak dinas dan sekolah ikut berpartisipasi aktif untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan semua pihak terkait, baik itu dengan pengawas dari kepolisian, pengawas satuan pendidikan dan dari dinas kota juga menugaskan pengawas pemantau untuk memantau jalannya pelaksanaan ujian nasional, pihak sekolah juga ikut berperan aktif dalam hal menjaga keamanan dan kenyamanan pelaksanaan ujian nasional dengan melakukan penjagaan yang ketat pula di sekolah masing-masing baik itu melalui kepanitiaan maupun mengoptimalkan peran satpam di sekolah untuk melakukan pemantauan dan penjagaan yang lebih dikedatkan daripada biasanya.

Sedangkan di SMA swasta baik yang di dalam kota maupun di luar Kota Mataram tidak memiliki satpam di sekolah, namun mereka membuat panitia keamanan yang menugaskan guru di sekolah tersebut, sebagai panitia keamanan untuk membantu tugas dari kepolisian selama ujian nasional berlangsung.

Dari hasil pantauan panitia pemantau yang ditugaskan oleh dinas kota maka selanjutnya dinas melakukan evaluasi terhadap jalannya pelaksanaan ujian nasional di Kota Mataram, dan tentu saja sekolah juga ikut melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan ujian nasional dengan mengoptimalkan peran panitia yang berada di sekolah dan setiap hari melakukan evaluasi terhadap jalannya pelaksanaan ujian nasional pada hari tersebut, supaya tidak ada kesalahan yang terulang di hari berikutnya, pemantauan yang dilakukan di sekolah adalah pemantauan terhadap jalannya pelaksanaan ujian nasional dengan menyiapkan siswa, mensterilkan ruangan dan menghimbau kepada siswa terkait dengan apa-apa yang boleh dan tidak boleh dibawa ke dalam ruang ujian.

Sedangkan untuk pengumpulan LJUN dilakukan langsung setiap selesai pelaksanaan ujian nasional setiap harinya langsung dibawa oleh pengawas satuan pendidikan dan diserahkan kepada penyelenggara ujian nasional tingkat provinsi yaitu Universitas Mataram dan dikawal oleh panitia pemantau dan pengawas dari kepolisian, jadi tidak sempat menginap di sekolah, dan langsung di-*scan* komputer di Universitas Mataram oleh panitia yang ditunjuk oleh kampus dan hasil *scan* tersebut akan langsung dikirimkan ke diknas di pusat. Sebagaimana pernyataan berikut ini "Untuk pengumpulan LJUN itu langsung dilakukan oleh pengawas SP yang dari pihak universitas dan dibawa langsung hari itu juga ke kampus Unram untuk di-*scan* oleh panitia yang bertugas untuk memindai lembar jawaban tersebut. (W/S1.FU/180413/07.30)

Dalam hal kontrol terhadap penyelenggaraan UN SMA di Kota Mataram juga tidak bisa lepas dari bagaimana para pengontrol dalam hal ini pengawas mampu untuk meminimalisir kecurangan-kecurangan yang berpotensi terjadi dan menjaga objektivitas penyelenggaraan agar tetap transparan berlangsung jujur dan tanpa kecurangan hal ini sangat erat kaitannya dengan bagaimana pengamanan terhadap soal UN dan Lembar Jawaban/LJUN.

Mulai dari pengambilannya secara bersama-sama oleh pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram melalui petugas peninjau, pengawas satuan pendidikan yang dari Universitas Mataram, dan dari kepolisian, dikawal terus sampai dengan tempat penyimpanan terakhir.

Di samping itu juga keadaan soal-soal ujian tersebut tetap dalam kondisi tersegel, ketatnya pengawalan soal-soal tersebut baik dari proses pengambilan sampai pada pendistribusian ke sekolah-sekolah tempat pelaksanaan ujian nasional karena pengawalannya terus dilakukan oleh pihak kepolisian. Ketatnya penjagaan dan pengawalan yang dilakukan juga karena peran serta pengawas-pengawas dari semua unsur baik yang dari dinas kota, dari perguruan tinggi, dan dari kepolisian terus mengawal perjalanan soal-soal itu mulai dari pengambilannya sampai pada pendistribusiannya, karena pada saat pengambilan dan pembukaan *box* soal itu ada gembok yang harus dibuka oleh ketiga perwakilan pengawas tersebut.

Pengamanan lembar jawaban UN sudah dimulai sejak dari ruang kelas di sekolah penyelenggara, sampai dengan lembar jawaban tersebut disimpan terakhir di Universitas Mataram. Pertama-tama guru pengawas ruang menghitung jumlah lembar jawaban. Jika jumlah sudah sesuai dengan jumlah peserta UN di kelas, guru pengawas langsung mengelim, dan menyegel dengan disaksikan oleh salah seorang tim sekolah penyelenggara, langkah

selanjutnya adalah lembar jawaban yang sudah di segel itu diserahkan langsung ke pengawas satuan pendidikan dalam hal ini pihak dari Universitas Mataram kemudian lembar jawaban dibawa langsung ke panitia pemindaian atau panitia yang melakukan *scan computer*, setelah itu baru dikirim via *online* ke Depdiknas di Jakarta.

Dalam hal menjaga transparansi pengoreksian LJUN, pihak sekolah tidak banyak tahu tentang bagaimana mekanisme menjaga transparansi pengoreksian lembar jawaban UN tersebut, pihak sekolah hanya menyerahkan sepenuhnya kepada tim korektor LJUN, karena masalah pengoreksian dan bagaimana menjaga transparansinya sekolah tidak ikut campur, panitia di sekolah hanyamenunggu hasil setelah diumumkan, mereka tidak memahami apakah dalam proses pengoreksian itu ada tim atau pihak yang mengawasi, sebagaimana pernyataan berikut ini "Tentang hal itu kami tidak tau, yang penting dari pihak sekolah setelah dibawa oleh petugas maka kita tinggal menunggu hasil saja, bagaimana proses pengoreksian dan transparansinya kita tidak ikut campur. (W/SA.MF/090413/12.00)

Sementara itu dalam hal kontrol yang dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kebocoran soal Dinas P dan K Kota Mataram ikut berperan aktif dalam mengawal dan memantau proses pengambilan soal dan pendistribusian soal ke satuan pendidikan, terkait kontrol terhadap kemungkinan kebocoran soal dari pihak dinas ikut berperan aktif dalam bentuk mengutus panitia pemantau yang merupakan unsur dinas yang juga merupakan pengawas sekolah yang bertugas untuk memantau segala proses dalam hal pelaksanaan ujian nasional khususnya yang menyangkut lembar soal dan LJUN.

Semua panitia di sekolah yakin kemungkinan untuk bocornya soal sangat sulit terjadi di sekolah karena ketatnya penjagaan, di samping juga banyaknya pa-

ket sampai 20 paket dan didukung adanya kode tersembunyi di dalam soal masing-masing itu semua akan sangat menyulitkan untuk terjadinya kebocoran soal, akan tetapi walaupun begitu, pihak sekolah juga tetap melakukan langkah- langkah *preventif* untuk mengantisipasi terjadinya kemungkinan-kemungkinan kebocoran soal seperti mensterilkan ruangan dan menyegelnya, dan juga mengontrol apa-apa saja yang dibawa oleh peserta ujian ke dalam kelas, walaupun pihak sekolah juga mengakui keterbatasan kontrol yang bisa dilakukan hanya sebatas bagaimana mengontrol di lingkungan sekolah saja.

Temuan dalam penelitian ini juga relevan dengan yang diungkapkan Suyono, (2010:124) yang menyimpulkan diantaranya pengamanan terhadap soal masih memberikan celah adanya potensi kecurangan yang dilakukan baik yang dilakukan oleh sekolah maupun oleh Dinas Pendidikan Provinsi pada saat penyelenggaraan UN. Hal tersebut sesuai dengan temuan dalam penelitian mengenai kontrol terhadap UN yang dilakukan di Kota Mataram, memang celah untuk terjadinya kecurangan justru karena kurang ketatnya penjagaan oleh pihak petugas pengamanan soal dan LJUN dalam hal ini pihak kepolisian juga tidak terus menerus berada di dekat soal tersebut, melainkan hanya duduk-duduk di depan sekolah atau tempat yang agak jauh dari soal.

Bahkan pada hari pertama pelaksanaan ujian nasional dari pihak kepolisian juga meninggalkan soal itu di sekolah yaitu di SMA Darul Hikmah Mataram, walaupun soal dan LJUN dalam kondisi disegel tapi masih ada kemungkinan soal tersebut untuk dibuka dan dibungkus kembali dan diganti dengan segel yang baru dan bisa juga dengan mengganti amplop yang baru, karena memang cadangan amplop dan kertas segel juga tersedia dan disertakan dalam paket soal dan LJUN tersebut.

### **Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Dalam Manajemen Penyelenggaraan UN SMA di Kota Mataram.**

Salah satu hal yang vital yang menjadi kendala dalam hal penyelenggaraan ujian nasional SMA di Kota Mataram adalah penundaan pelaksanaan ujian nasional yang seharusnya dijadwalkan pada tanggal 15 April 2013, kemudian mundur menjadi tanggal 18 April 2013, dan sampai pada hari pelaksanaan tanggal 18 April tersebut juga masih ada lima sekolah SMA dan MA yang belum mendapatkan distribusi soal sama sekali di Kota Mataram sehingga harus ditunda kembali jam penyelenggaraan menjadi jam 13.00 yang seharusnya jam 07.30. Efek negatif dari penundaan pelaksanaan itu adalah selain membengkaknya anggaran konsumsi yang harus dikeluarkan oleh sekolah, ditambah lagi masalah psikologis siswa yang cukup tertekan dengan terus-menerus terjadinya penundaan.

Selain itu juga hal yang menjadi kendala yaitu tiga dari empat sekolah sampel yang diteliti, bahwa masalah dana merupakan faktor penghambat yang vital terhadap jalannya proses penyelenggaraan ujian nasional, khususnya sangat berpengaruh terhadap persiapan siswa oleh sekolah yang menjadi kurang maksimal, disamping itu juga sarana dan prasarana pendukung yang minim di sekolah swasta seperti yang dialami oleh SMA Darul Hikmah Mataram, sebagaimana pernyataan berikut ini "Dalam hal kendala yang kita rasakan disini itu masalah anak atau siswa karena kesiapan siswa yang malah kurang yang kadang-kadang masuk, kendala kita juga di swasta itu dana, sampai sekarang pun belum ada yang mengeluarkan uang dari siswa kita, itulah makanya untuk SPP itu yang agak sulit sekali, ada memang subsidi dari pemerintah tapi kan itu sampe sekarang belum keluar. (W/SA.NH/150413/10.00)

Dalam hal perencanaan yang menjadi kendala yaitu dalam proses pendataan

calon peserta yang untuk diterbitkan dalam bentuk DNS oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram, masih banyak sekolah yang kurang tanggap atau responnya lamban terhadap himbauan untuk mengumpulkan nama-nama calon peserta ujian nasional, karena respon yang lamban oleh pihak sekolah yang pada umumnya oleh sekolah swasta, bahkan juga dari pihak dinas harus ikut turun langsung membantu proses teknis pendataan di sekolah karena lamanya proses yang dilakukan oleh sekolah, sebagaimana pernyataan berikut ini "Kendalanya dalam pendataan calon peserta masih banyak kesalahan data calon peserta dan prosesnya cukup panjang karena banyak sekolah yang lamban menyelesaikan pendataan anak didiknya yang akan menjadi peserta, yang banyak bermasalah itu adalah sekolah-sekolah swasta, karena birokrasi dan manjamennya masih buruk, padahal siswanya sedikit, seperti mati segan hidup tidak mau itu kondisinya. (W/DN.LY/110413/09.00)

Dalam hal pengorganisasian baik itu oleh panitia yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Mataram dan juga di semua sekolah sampel adalah yang terkait dengan waktu, yaitu karena banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan oleh panitia sementara waktu yang tersedia sangat mepet, dan juga masalah sistim ujian nasional yang berubah-ubah setiap tahunnya jadi harus dilakukan penyesuaian terhadap sistim yang baru, selain itu juga di kepanitiaan UN di tingkat dinas kota mengalami kekurangan personil yang akan menjadi petugas peninjau pelaksanaan ujian nasional yang diutus dari pengawas sekolah dari dikmen juga menjadi persoalan hingga harus meminta tambahan dari personil pengawas yang ada dari pengawas dikdas.

Selain masalah waktu ada juga sekolah yang menyatakan kendala klasik yaitu terkendala dana khususnya sekolah swasta, sekolah yang mengalami terken-

dala dengan dana dalam hal pengorganisasian adalah sekolah-sekolah swasta, di SMA Darul Hikmah terkait kendala yang dihadapi selain persoalan dana juga masalah kesiapan dari personil panitia penyelenggara yang masih tergolong banyak yang baru dan juga sekolah swasta tersebut baru yang ketiga kalinya menjadi panitia penyelenggara UN secara mandiri, dan belum berpengalaman, jadi masih perlu banyak bimbingan dan banyak belajar tentang kepanitiaan dalam penyelenggaraan ujian nasional.

Faktor Pendukung Suksesnya Penyelenggaraan UN SMA di Kota Mataram di semua sekolah diakui yang merupakan hal yang penting sebagai faktor pendukung suksesnya penyelenggaraan UN yaitu dana yang tidak semua sekolah memiliki kemapanan dalam hal pendanaan khususnya sekolah-sekolah swasta baik itu yang ada di dalam Kota Mataram maupun yang ada di pinggiran Kota Mataram, sekolah negeri di pinggiran kota mataram juga mengeluhkan adanya masalah dalam hal penganggaran yang ditarik dari siswa karena sampai pada proses pelaksanaan pun masih banyak siswa yang belum mengeluarkan anggaran yang diminta oleh sekolah.

Selain dana dan fasilitas yang tidak kalah penting yang sebagai faktor pendukung dalam hal penyelenggaraan adalah kesiapan dan persiapan siswa yang dalam hal ini kesiapan dan persiapan siswa tidak merata khususnya sekolah negeri dengan sekolah swasta, di sekolah negeri para siswa sudah sangat siap untuk menghadapi UN, berbeda dengan kondisi yang di sekolah swasta dari kuantitas dan kualitas siswanya masih terkesan belum siap untuk menghadapi ujian nasional.

Dalam hal perencanaan penyelenggaraan ujian nasional dirasakan oleh dinas kota maupun sekolah sebagai pendukung adalah kerja sama yang baik antar semua panitia, kemauan kerja, dan etos kerja yang baik merupakan pendukung paling utama

suksesnya penyelenggaraan mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan dan pelaporan, sebagaimana dinyatakan berikut ini “Dalam hal ini kesiapan teman-teman panitia, kesiapan anak-anak, dan kesanggupan panitia dalam hal menjalankan tugas, segala hal yang menunjang suksesnya UN juga komplit seperti sarana, dan dana kita Alhamdulillah tidak mengalami kekurangan anggaran. (W/S1.FU/180413/07.30)

Kesiapan pimpinan dalam hal ini adalah kepala sekolah, dan akses informasi yang baik dan cepat juga merupakan pendukung yang positif untuk jalannya proses penyelenggaraan ujian nasional di sekolah, draf agenda yang disusun dalam hal pelaksanaan termasuk juga POS UN dan pembentukan kepanitiaan merupakan faktor penting yang mendukung proses penyelenggaraan ujian nasional yang lancar dan sukses, sebagaimana juga pernyataan berikut ini “Faktor pendukung dalam perencanaan yaitu dari pimpinan, dari komite dan dari akses informasi juga kami rasakan tidak ada kendala, karena semua bisa cepat kita akses. (W/S1.HRM/150413/09.00)

Kegiatan UN yang rutin tiap tahun menyebabkan panitia sudah merasa terbiasa melakukan proses penyelenggaraan ujian nasional sehingga panitia sudah mempunyai gambaran tentang apa saja yang akan dilaksanakan dalam penyelenggaraan UN tersebut, walaupun ada beberapa hal yang mengalami perubahan namun setidaknya faktor pengalaman merupakan faktor pendukung dalam hal pengorganisasian ujian nasional SMA di Kota Mataram, semua sekolah juga mengalami hal yang sama bahwa faktor pendukung dalam hal pengorganisasian di sekolah juga tidak beda jauh dengan faktor pendukung perencanaan selain kepanitiaan yang baik dengan kinerja yang maksimal, juga oleh adanya aturan yang sudah diatur baik itu dalam POS UN maupun aturan-aturan pendukung lainnya yang dibuat oleh dinas dan sekolah, namun intinya kepanitiaan

yang baik adalah faktor dari segala kesuksesan lainnya di dalam pelaksanaan ujian nasional .

Kerjasama yang baik dari semua pengawas, semua unsur penyelenggara UN, dan sikap kooperatif dari semua satuan pendidikan yang ikut mendukung dalam hal menjaga dan mengontrol jalannya pelaksanaan UN, agar prosesnya berjalan transparan dan objektif. sementara itu dari pihak sekolah sangat setuju dengan sistim paket yang saat ini yang dua puluh paket, apalagi ditambah dengan kode soal yang tersembunyi, karena itu merupakan faktor pendukung dalam hal mengantisipasi kebocoran soal dan menutup celah bagi siswa untuk melakukan kecurangan, faktor lainnya yang dialami sebagai faktor pendukung dalam hal kontrol adalah kesiapan pengawas dalam hal ini pengawas ruang juga tentu sangat penting perannya untuk kontrol terutama saat proses pelaksanaan ujian nasional berlangsung.

Sikap siswa yang kooperatif pula untuk mematuhi segala ketentuan dan peraturan dalam pelaksanaan ujian nasional, dan pengawalan dari pihak kepolisian, peranan yang besar dari pengawas SP, panitia pemantau dari dinas dan juga pengawas ruang, hal-hal tersebut merupakan faktor yang punya andil yang besar dalam hal kontrol penyelenggaraan UN, sebagaimana dinyatakan berikut ini “ Sikap siswa yang melaksanakan segala ketentuan dan aturan dalam pelaksanaan, pengawalan dari pihak kepolisian, pengawas SP dan juga pemantau yang dari dinas semuanya merupakan faktor pendukung dan mempunyai andil yang besar dalam kontrol jalannya UN. (W/S8.KA/180413/13.30)

### **Solusi yang Dilakukan untuk Mengatasi Masalah/Kendala dalam Penyelenggaraan UN SMA di Kota Mataram**

Dalam hal mencari solusi dari setiap permasalahan yang terjadi dan juga langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut baik oleh dinas maupun sekolah merupakan salah satu dari fungsi

penting dalam teori manajemen adalah pengorganisasian dan di dalam pengorganisasian tersebut tidak bisa lepas dari komunikasi yang sangat vital peranannya, yang sejalan dengan pandangan Usman (2006:45), bahwa berkomunikasi secara komunikatif berarti seseorang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa isyarat sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan si-pemberi informasi. Selain mampu menyampaikan informasi atau pesan, komunikasi komunikatif juga bermakna kemampuan menerima informasi atau pesan orang lain yang disampaikan kepadanya, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa isyarat.

Dalam hal mencari solusi atas persoalan-persoalan yang terjadi, pihak Dinas P dan K Kota Mataram melakukan koordinasi dengan panitia, baik panitia yang dari dinas maupun panitia yang ada di sekolah, tidak terlepas juga adalah komunikasi yang dilakukan dengan pihak panitia yang ada di panitia tingkat provinsi. Sementara itu dari pihak panitia yang di sekolah juga melakukan koordinasi dengan pihak dinas, dengan pengawas satuan pendidikan, juga dikomunikasikan ke rayon maupun di forum K3S untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi di sekolah masing-masing, dan khusus di sekolah swasta melakukan komunikasi dan koordinasi juga dengan yayasan tempat sekolah tersebut bernaung. Hal tersebut juga sejalan dengan pandangan Usman (2006:23) memberikan pandangan bahwa dalam menyelesaikan masalah merupakan proses pengamatan dan pengenalan serta usaha mengurangi perbedaan antara keadaan sekarang (*das sein*) dengan keadaan yang akan datang yang diharapkan (*das sollen*). Pemecahan masalah mengusahakan pendekatan antara jurang pemisah kesenjangan yang ada

## PENUTUP

Berdasarkan kajian hasil pembahasan dalam penelitian, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan yang dilakukan oleh dinas kota dijalankan sesuai dengan panduan kerja yang diatur di dalam POS UN 2013, tetapi tidak menjalankan penandatanganan pakta dengan satuan pendidikan.
2. Intensitas persiapan di sekolah negeri lebih intensif daripada sekolah swasta.
3. Kepantiaan di dinas kota mempunyai format baku setiap tahunnya, sedangkan kriteria kepanitaan UN di sekolah tidak diatur secara khusus.
4. Pengamanan soal masih memberikan celah adanya potensi kecurangan yang dilakukan oleh sekolah dan pengoreksian LJK UN di perguruan tinggi tanpa ada pihak yang mengawasi.
5. Faktor Penghambat yaitu lambannya pendataan calon peserta, minimnya anggaran, kurangnya kapasitas SDM, kurangnya sarana dan prasarana pendukung, keterlambatan dana subsidi pemerintah, kurang baiknya manajemen waktu, personil yang kurang, panitia yang belum berpengalaman, keterlambatan pendistribusian soal.
6. Faktor pendukung yaitu kerjasama yang baik antar panitia, akses informasi yang cepat, kecakapan pimpinan, panitia yang berpengalaman, lingkungan yang kondusif, sikap kooperatif sekolah, sistim 20 paket dan barcode yang disembunyikan,
7. Solusi yang dilakukan adalah berkomunikasi dengan pihak-pihak terkait baik dengan panitia, wali siswa, maupun dengan yayasan yang khusus dilakukan oleh sekolah swasta.

Saran penelitian ini adalah 1) Organisasi guru yaitu MGMP bisa diberdayakan untuk melakukan pembinaan terhadap sekolah yang kurang mampu Dinas perlu melakukan evaluasi kembali kepada

sekolah-sekolah swasta yang memang tidak layak untuk menjadi penyelenggara pendidikan, 2) Penggandaan soal UN lebih baik diserahkan kepada percetakan di daerah agar distribusi soal tidak lagi terjadi keterlambatan, 3) Kriteria kepanitaan di sekolah harus diatur secara tegas dalam bentuk peraturan tertulis, 4) Pengoreksian LJK harus diawasi oleh tim independen, 5) Pemberian pembiayaan UN dilakukan dengan sistem termin seperti pada proyek pembangunan, agar sekolah yang mengalami kekurangan anggaran bisa melakukan persiapan secara lebih maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, H.B., (Ed). (2012). *Buku Hitam Ujian Nasional*. Yogyakarta: Resist Book dan CBE Publishing.
- Daft, R.L. (1991). *Management*. United State of America: Dryden Press.
- Depdiknas. (2012). *Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor 0011/p/bsnp/xii/2012 tentang Prosedur Operasi Standar Ujian Nasional*.
- Mardapi, D. (1999). *Evaluasi Penyelenggaraan EBTANAS. Laporan Penelitian*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta.
- McMillan, J. H. (2013). *Educational Research Fundamentals for the Costumer*. New York: Pearson.
- Plunkett, W.R., & Attner, R. F. (1986). *Introduction to Management 2nd edition*. USA: KENT Publishing Company.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. (2000). *Management: Skills and Application 8th Ed*. USA: Irwin McGraw-Hili Higher Education.
- Suarantb. (2009). *Kisruhnya UN Kecurangan Disinyalir jadi Pemicu Utama*. Diambil dari <http://www.suarantb.com/2009/06/16/wilayah/Mataram/detil1.html>, pada tanggal 1 November 2012.
- Suyono. (2010). *Pendapat Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, dan Guru terhadap Pelaksanaan Ujian Nasional*

(UN) SMA di Kabupaten Bantul. *Tesis Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Usman H. (2006). *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.