

**KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) PADA SEKOLAH
STANDAR NASIONAL (Survey di SMPN 11 Kota Jambi)**

Husni Sabil*

**Dosen Program Studi Pendidikan Matematika FKIP Universitas Jambi*

e-mail: sabilmath@gmail.com

ABSTRAK

Kepala sekolah merupakan pengemban tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Tanggung jawab tersebut sarat dengan harapan dan pembaharuan, sehingga cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Kajian tentang kinerja kepala sekolah bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan program sekolah sudah sesuai dengan yang direncanakan, apa saja hambatan yang ditemukan serta bagaimana mengatasi masalah yang ditemukan tersebut. Manajemen berbasis sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Dalam implementasi MBS kegiatan pokok yang harus diemban kepala sekolah yakni merencanakan, mengorganisasi, pengadaan staf, mengarahkan/orientasi sasaran, koordinasi, memantau serta menilai/evaluasi. Penelitian ini dilakukan di SMPN 11 Kota Jambi yang merupakan salah satu sekolah standar nasional di Kota Jambi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey dengan tingkat eksplanasi penelitian deskriptif. Sumber data penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, guru dan tata usaha. Hasil akhir dari penelitian di SMPN 11 Kota Jambi ini menggambarkan bahwa implementasi MBS sudah baik, yaitu $\bar{X} = 69,07$ dengan skor rata-rata untuk masing-masing indikator fungsi kepala sekolah adalah Educator = 68,78, Manajer = 69,63, Administrator = 71,63, Supervisor = 66,37, Leader = 70,91, Innovator = 68,40 dan sebagai Motivator = 67,82. Untuk itu diharapkan pemerintah daerah dapat merancang rambu-rambu dan kewenangan yang jelas tentang kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah secara mandiri.

Kata Kunci : *Kinerja Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah.*

ABSTRACT

The school principal is a responsible person in administration of education at the school level. Making policies and procedures and setting educational aims and standards is the responsibility of the school principal. Study on the school principal performance aims to determine implementation school programs in accordance with plan or no, type of problem in implementation, and problem solving in implementation. Schools focus not only on a student's academic success, but their emotional well-being as well. Although functions vary by location and size, the principal is primarily responsible for administering all aspects of a school's operations. What then do principals actually do on a day-to-day basis. One way to analyze what principals do is to examine their job from a number of perspectives: leadership functions, administrative roles, management skills, task dimensions, human resource activities, and behavioral profiles of effective versus successful administrators. School based management is coordination and harmonization of human resources which conducted independently by school through a number of management input within the decision making process. The main activities of school principal in implementation of school based management were planning, organizing, staffing, directing/goal orientation, coordination, monitoring, and assessing/evaluating. This study was conducted in SMP 11 Kota Jambi. This school is one of the national standard schools in Kota Jambi. The survey method with descriptive explanation level used in this study. The data source of this research consists of principals, teachers and administrators. The final results of study at SMP 11 Kota Jambi showed the implementation of school based management is good, $\bar{X} = 69.07$ with an average score for each indicator, the principal function Educator = 68.78, Manager = 69.63, Administrator = 71.63, Supervisor = 66.37, Leader = 70.91, Innovator = 68.40 and Motivator = 67.82. Based on this data, the local government is expected to be able to design rules and clear authority of the school principal, so the principal could manage independently school management.

Key words: school principal performance, school based management

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan sentralisasi yang selama ini diterapkan di Indonesia telah melahirkan masalah pokok pendidikan sebagaimana diatas. Dengan penyelenggaraan pendidikan yang berbasis pusat tersebut, terdapat banyak kelemahan. Menurut Slamet kelemahan-kelemahan tersebut antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang dikarenakan lapis-lapis birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, administrasi telah mengendalikan kreasi; proses pendidikan dijalankan dengan undermanaged sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah; dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.

Konsep desentralisasi pendidikan mengusulkan sebuah model penyelenggara-an pendidikan yang dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) yang bertujuan untuk Pendidikan merupakan investasi masa depan yang sangat berharga dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Tetapi tanpa sistem

pendidikan yang jelas dan sistematis, maka peningkatan kualitas mustahil akan tercapai. Berbagai persoalan pendidikan perlu mendapat perhatian serta dicarikan sulusnya sebagaimana yang dinyatakan Nurkolis (2005) bahwa melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan, yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi, dan manajemen, dapat terpecahkan.

Manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Input manajemen terdiri dari tugas, rencana, program, limitasi yang terwujud dalam bentuk ketentuan-ketentuan, pengendalian (tindakan turun tangan), dan kesan dari anak buah ke bapak/ibu buah).

Berbasis berarti "berdasarkan pada" atau "berfokuskan pada". Sedangkan Berbasis menurut Nurkolis (2005) berarti dasar atau azas. Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk

sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Menurut Bailey (1991), organisasi yang cakupan pemerintahan, manajemen, dan ukurannya kecil, mudah beradaptasi. Karena itu, desentralisasi bukan lagi merupakan hal penting untuk diterapkan, tetapi sudah merupakan keharusan. Dengan desentralisasi, maka: (1) fleksibilitas pengambilan keputusan sekolah akan tumbuh dan berkembang dengan subur, sehingga keputusan dapat dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah; (2) akuntabilitas/pertanggung-gugatan terhadap masyarakat (majelis sekolah, orangtua peserta didik, publik) dan pemerintah meningkat; dan (3) kinerja sekolah akan meningkat (efektivitasnya, kualitasnya, efisiensinya, produktivitasnya, inovasinya, provitabilitasnya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moralnya).

Sehubungan dengan otonomi yang harus dimiliki oleh sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, maka proses pengambilan keputusan merupakan hal penting perlu diperhatikan. Kualitas suatu keputusan yang telah diambil sangat ditentukan oleh proses lahirnya keputusan tersebut, apakah keputusan itu hanya datang dari seorang pimpinan saja, pimpinan bersama bawahannya atau keputusan itu lahir dengan melibat semua komponen yang punya kepentingan dengan pendidikan itu sendiri. Proses pengambilan

keputusan merupakan salah satu kegiatan dalam implementasi MBS, terutama pengambilan keputusan partisipatif sebagaimana yang dinyatakan Nurkolis (2005) bahwa secara ringkas definisi MBS adalah otonomi manajemen dan pengambilan keputusan partisipatif.

Sedangkan menurut Wohlstetter dan Mohrman dalam Nurkholis juga terdapat empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yang pada hakikatnya merupakan inti dan isi dari MBS yaitu power/authority, knowledge, information dan reward. Keempatnya merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dan menuntut kehadirannya.

MBS dipandang banyak pihak memberi ruang gerak lebih longgar bagi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Dengan diberikan otonomi ketingkat sekolah, maka untuk peningkatan mutu pendidikan peran utama yang harus diemban oleh kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggungjawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing.

Kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Karena itu menurut Wahjosumidjo bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Untuk itu Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah.

Sehubungan dengan hal tersebut Xaviery menyatakan bahwa dalam mengelola sekolah kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai educator dan administrator, melainkan juga harus berperanan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu. Indikasinya ada pada iklim kerja dan proses pembelajaran yang konstruktif, berkreasi serta berprestasi. Manajemen sekolah tidak lain berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan yang dapat diadakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatannya. Kegiatan pokok yang harus diemban kepala sekolah yakni merencanakan, mengorganisasi,

mengadakan staf, mengarahkan/orientasi sasaran, mengkoordinasi, memantau serta menilai/evaluasi.

Untuk melihat kualitas kerja kepala sekolah, Dirjen Dikdasmen memberikan rambu-rambu untuk mengukur kinerja sekolah. Penilaian kinerja sekolah merupakan upaya pemotretan kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja sekolah merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah yang tidak terlepas dari pelaksanaan kepala dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

Penilaian kinerja sekolah meliputi perkembangan berbagai aspek dari komponen akademik dan komponen non akademik serta aktifitas kepemimpinan kepala sekolah. Penilaian ini mengacu pada tiga hal, yaitu : masukan, proses dan keluaran. Sehubungan dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), maka penilaian kinerja lebih ditekankan kepada proses manajerial yang dilakukan kepala sekolah. Wahjosumidjo (2003) menjelaskan bahwa proses pada kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Berkenaan dengan itu maka efektivitas kepala sekolah dapat ditinjau dari pelaksanaan tugasnya sebagai : Pendidik (Educator), Pengelola (Manager), Pengurus (Administrator), Penyelia

(Supervisor), Pemimpin (Leader), Pembaharu (Inovator) dan Pembangkit Minat (Motivator)

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja kepala sekolah dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah (MBS) di bidang komponen proses di SMPN standar nasional di kota Jambi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan tingkat eksplanasi penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ini untuk mengetahui nilai variabel tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah semua informasi yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah di SMPN 11 kota Jambi. Untuk memperoleh data tersebut, dibutuhkan sumber data yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan tata usaha.

Data yang didapat dari penelitian, selanjutnya dianalisis secara deskriptif.

Analisis data tersebut dilakukan menggunakan tabel. Penjelasan hasil

tabulasi menggunakan keterangan yang didapat melalui wawancara dan studi literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data masing-masing indikator yang diperoleh dilapangan. Data yang disajikan berupa data mentah yang diolah menggunakan teknik statistik deskripsi.

Penilaian kinerja kepala SMPN 11 kota Jambi dapat dilakukan berdasarkan pengamatan guru dan tata usaha. Pengamatan tersebut dilakukan dengan mengukur sejumlah indicator kinerja kepala sekolah yang dijabarkan dalam bentuk kisi-kisi serta dioperasionalkan melalui pernyataan-pernyataan. Hasil pengamatan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Kinerja kepala sekolah di SMPN 11 kota Jambi.

No	Skor				X _{Guru}	X _{TU}	
	Indikator	Sub Indikator		R-R			
1.	Educ.	68,78	1.1	Prestasi sebagai guru	71,30	71,30	
			1.2	K. membimbing guru / Staf	69,74	71,29	68,18
			1.3	K. mengembangkan guru / Staf	68,20	70,82	65,57
			1.4	Memberikan con. mengaj/BK yg baik	65,88	65,88	
2.	Manaj.	69,63	2.1	K. menyusun program sekolah	76,82	76,82	
			2.2	K. menyusun organisasi kepeg.	69,24	69,24	69,24
			2.3	K. menggerakkan staf guru / TU	65,45	65,45	65,45
			2.4	K. Mengopt. Sum. Daya sekolah	67,00	67,00	67,00
3.	Admin.	71,63	3.1	K. mengelola Adm KBM dan BK	67,65	65,29	70
			3.2	K. mengelola Adm kesiswaan	71,79	69,57	74,00
			3.3	K. mengelola Adm ketenagaan	72,73		72,73
			3.4	K. mengelola Adm sarana/pras.	70,00		70,00
			3.5	K. mengelola Adm perkantoran	73,41		73,41
			3.6	K. mengelola Adm keuangan	74,20		74,20
4.	Superv.	66,37	4.1	K. menyusun program supervisi	69,05	69,27	68,82
			4.2	K. melaksanakan supervisi pendd.	62,03	64,50	59,55
			4.3	K. memanfaatkan hasil supervisi	68,04	67,89	68,18
5.	Leader	70,91	5.1	Memiliki kepribadian yang kuat	71,79	72,01	71,57
			5.2	K. mengambil keputusan	70,30	74,57	66,02
			5.3	K. berkomunikasi	70,65	71,29	70,00
6.	Innov.	68,40	6.1	K. mencari gagasan baru	70,28	71,00	69,55
			6.2	K. melaksanakan pembaharuan	66,52	68,48	64,55
7.	Motiv.	67,82	7.1	K. mengatur lingkungan kerja (fisik)	69,36	70,76	67,95
			7.2	K. mengatur suasana kerja (non fsk)	72,54	71,75	73,33
			7.3	K. menetapkan penghar. & huk.	61,56	64,78	58,33
	R-R	69,07					

Kinerja kepala SMPN 11 kota Jambi sebagaimana pada tabel diatas, dapat dilihat dari berbagai fungsi. Secara umum dari semua fungsi kepala sekolah terdapat kinerja kepala sekolah dengan $\bar{X} = 69,07$. Kinerja tertinggi terdapat pada

fungsi kepala sekolah sebagai Administrator, yaitu dengan $\bar{X} = 71,63$. Sedangkan kinerja terendah terdapat pada fungsi kepala sekolah sebagai Supervisor, yaitu dengan $\bar{X} = 66,37$.

Pada sejumlah sub indicator yang merupakan penjabaran dari 7(tujuh) indicator yang ada, kinerja tertinggi terdapat pada kemampuan kepala sekolah menyusun program sekolah, yaitu dengan $\bar{X} = 76,82$. Sedangkan kinerja kepala sekolah yang tergolong rendah terdapat pada kemampuan kepala sekolah memberikan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment), yaitu dengan $\bar{X} = 61,56$. Namun demikian secara umum kemampuan kepala sekolah dapat dinyatakan baik.

Pembahasan

Kinerja kepala SMPN 11 kota Jambi secara umum adalah baik, baik berdasarkan penilaian guru maupun penilaian tata usaha. Berdasarkan kedua penilaian tersebut diperoleh kualitas kinerja kepala sekolah dengan $\bar{X} = 69,07$. Perbedaan penilaian yang terjadi terhadap kinerja kepala sekolah oleh guru dan tata usaha tidaklah begitu berarti, karena perbedaan itu hanya terdapat pada beberapa item dengan selisih skor yang tidak begitu jauh. Salah satu perbedaan itu dapat dilihat pada kemampuan kepala sekolah mengambil keputusan pada saat yang tepat. Dalam hal ini rata-rata penilaian guru dengan $\bar{X} = 72,00$, sedangkan penilaian dari tata usaha hanya dengan $\bar{X} = 65$. Kedua angka tersebut tidak

berbeda secara berarti, karena masih dalam interval baik.

Dalam kapasitas sebagai educator, kinerja kepala SMPN 11 kota Jambi yang dinyatakan baik berhubungan dengan kemampuan mengembangkan guru dan tata usaha, khususnya kenaikan pangkat. Sehubungan dengan itu dalam sebuah artikel juga dinyatakan bahwa dukungan dari kepala sekolah mengenai kenaikan pangkat bagi pegawai negeri dan kebutuhan pengembangan profesional dikomunikasikan kepada guru, bahwa hal tersebut penting demi tercapainya tujuan pendidikan sekolah. Apabila kesejahteraan guru terjamin, guru dapat memberi perhatian yang lebih kepada pengajaran. Guru didukung untuk meningkatkan kualifikasi ke tingkat S1 dan didorong untuk melanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi. Baiknya kemampuan kepala sekolah khususnya dalam urusan kepangkatan guru dan tata usaha ini tidak lain dikarenakan kegiatan tersebut hanya bersifat pelayanan terhadap guru dan tata usaha. Sehingga upaya yang dilakukan kepala sekolah hanya memfasilitasi kebutuhan kepangkatan guru dan kepala sekolah tanpa membawa implikasi terhadap pembiayaan pendidikan, khususnya biaya penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Sebagai manajer kepala SMPN 11 kota Jambi memiliki kinerja cukup tinggi,

terutama kemampuan menyusun program sekolah, dengan $\bar{X}=76,82$. Hal ini dapat dilakukan kepala sekolah secara baik dikarenakan program sekolah tersebut merupakan kegiatan yang berkelanjutan, sehingga penyusunan yang dilakukan hanya bersifat penyempurnaan dari program yang sudah disusun sebelumnya. Selain itu kepala sekolah menyadari pentingnya peranan program sekolah sebagaimana pendapat Suryadi (2003) bahwa setiap sekolah seyogyanya telah dapat menyusun dan menetapkan sendiri visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Ini merupakan bukti kemandirian awal yang harus ditunjukkan oleh sekolah.

Walaupun tidak sama sebagaimana kinerja kepala sekolah sebagai manajer, sebagai administrator dan sebagai supervisor kepala SMPN 11 kota Jambi juga memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya skor kinerja yang mencapai $\bar{X}=70$ pada kemampuan mengelola administrasi KBM dengan memiliki data administrasi KBM dan kemampuan kepala sekolah menyusun program supervisi dengan memiliki program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Kedua kemampuan ini terwujud dengan baik adalah karena kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang langsung melibatkan guru, sehingga

dukungan yang baik dari guru akan menjadi modal utama bagi kepala sekolah dalam mengelola KBM serta menyusun program supervisi.

Kinerja yang cukup menonjol yang terlihat pada kepala SMPN 11 kota Jambi adalah kemampuan dalam mengambil keputusan dengan $\bar{X}=74,57$. Kinerja ini terutama dalam tanggungjawab kepala sekolah terhadap keputusan yang telah diambil serta kepemimpinan demokrasi yang diterapkan. Tingginya tanggung jawab kepala sekolah terhadap keputusan yang diambil dikarenakan pengambilan keputusan tersebut melibatkan semua warga sekolah. Hal ini juga dalam artikel tentang Model Pembaharuan Pada Sekolah Menengah Umum dinyatakan bahwa secara umum para pemegang peran mengalami lebih banyak tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Walau kinerja kepala SMPN 11 kota Jambi yang secara umum dinyatakan baik, namun pada beberapa tugasnya masih ada yang tergolong rendah. Kinerja kepala sekolah yang masih tergolong rendah tersebut salah satunya dalam memberikan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment), yaitu dengan $\bar{X}=55$. Rendahnya kinerja kepala sekolah khususnya dalam memberikan hukuman tersebut tidak lain disebabkan kepala sekolah tidak diberikan kewenangan penuh

dalam pembinaan dan pengembangan stafnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Nurkolis (2005) bahwa sekolah menginginkan dimilikinya otoritas dalam pengambilan keputusan, namun pemerintah pusat atau daerah seringkali tetap menginginkan otoritas keputusan tetap dipihaknya. Dengan keterbatasan kewenangan tersebut kepala sekolah tidak mempunyai keberanian yang cukup untuk melaksanakan hukum tersebut. Untuk itu diperlukan aturan yang menjelaskan batasan kewenangan sekolah sebagaimana yang dijelaskan Sagala (2004) bahwa manajemen dan kebijakan yang berhubungan dengan sekolah menjadi kewenangan pemerintah kabupaten/kota perlu diatur dalam peraturan tersendiri.

Selain itu, kemampuan kepala sekolah yang juga tergolong rendah adalah kemampuan dalam mengelola administrasi. Hal ini diperlihatkan pada kelengkapan data praktikum dan data kegiatan belajar diperpustakaan, yang masing-masing hanya memiliki $\bar{X}=62$ dan $\bar{X}=63$. Kurangnya kelengkapan data kedua kegiatan tersebut disebabkan oleh tingginya kepercayaan yang diberikan kepala sekolah terhadap penanggungjawab kedua kegiatan tersebut sehingga mengakibatkan rendahnya tingkat pengawasan kepala sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil akhir dari penelitian lapangan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala SLTPN 11 kota Jambi sudah baik. Artinya kegiatan manajemen yang dilakukan kepala sekolah sudah sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah. Kondisi tersebut dapat dilihat dari rata-rata pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah, yaitu $\bar{X}=69,07$ dengan skor rata-rata untuk masing-masing fungsi kepala sekolah adalah :

- 1) Sebagai Educator, $\bar{X}=68,78$
- 2) Sebagai Manajer, $\bar{X}=69,63$
- 3) Sebagai Administrator, $\bar{X}=71,63$
- 4) Sebagai Supervisor, $\bar{X}=66,37$
- 5) Sebagai Leader, $\bar{X}=70,91$
- 6) Sebagai Innovator, $\bar{X}=68,40$
- 7) Sebagai Motivator, $\bar{X}=67,82$

Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas, dapat disarankan : hendaknya pemerintah daerah dapat merancang aturan yang jelas mengenai batasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah serta rambu-rambu tentang kinerja kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah secara mandiri

DAFTAR PUSTAKA

- Bailey, W.J. 1991, *School Site Management Applied*, Landcaster-Basel : Technomic Publishing CO.INC.
- Dharma, A. 2003, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*, <http://artikel.us/adharma.html>
- Nurkolis, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Teori, Model dan Aplikasi), (Jakarta PT Gramedia)
- Nurkolis, 2001, *Strategi Sukses Implementasi MBS*, artikel : <http://www.kopertis4.or.id>.
- Slamet, PH., *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta : UNY, ____).
- Sagala, S., 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*, (Jakarta : PT. Nimas Multima)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Admnistrasi*, (Bandung : Alfabeta' 2003)
- Suryadi, A., 2003, *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah* : Mewujudkan Sekolah-Sekolah Mandiri dan Otonom. http://www.depdiknas.go.id/serba_serbi/dpks/PemberdayaanDPKS.html
- Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada).
- Xaviery, 2004, *Rambu-Rambu Penilaian Kepala Sekolah*, Depdiknas