

# **Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru: Studi di SLB Negeri Ciamis dan SLB Negeri Banjar**

**Neni Mulyani**

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 West Java, Indonesia.

email: [nenimulyani64@gmail.com](mailto:nenimulyani64@gmail.com)

---

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru di SLB Negeri Ciamis dan SLB Negeri Banjar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian SLBN Ciamis dan SLBN Banjar, dengan objek penelitian adalah Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SLBN Ciamis dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru. (2) Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SLBN dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, (3) Penggerakkan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja, (4) Pengawasan kinerja guru di SLBN Ciamis dan Banjar belum efektif. Simpulan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah hendaknya memberikan bimbingan terhadap guru dalam meningkatkan kinerjanya dan melakukan penilaian terhadap kinerja guru secara efektif sesuai ketentuan penilaian kinerja guru, di sisi lain kepala sekolah dan pengawas sekolah harus melakukan koordinasi yang lebih baik dalam melakukan pengawasan kinerja bagi guru.

**Kata Kunci:** kemampuan manajerial, pengembangan, kinerja guru

---

## **1. Pendahuluan**

Proses pendidikan selalu berkaitan dengan upaya mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan. Karena manusia yang mempunyai kelebihan dibanding makhluk lainnya yang ada di muka bumi ini. Secara ekstrim bahwa pendidikan merupakan upaya memanusiakan manusia secara manusiawi untuk mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan. Aspek-aspek kemanusiaan itu meliputi aspek kecerdasan, moral, kemandirian, tanggung jawab, mentalitas, dan keterampilan. Nilai-nilai kemanusiaan dalam konsep dan pengembangan pendidikan dikelompokkan ke dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotor

Guru dan kepala sekolah perlu menciptakan sinergitas yang tinggi, menjalin kerjasama, mewujudkan suasana yang kondusif dilandasi oleh semangat kerja ikhlas, kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas, dan kerja berkualitas sesuai tupoksinya masing-masing. Dalam kapasitasnya sebagai manajer kepala sekolah perlu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang kuat dan demokratis. Karena salah satu kekuatan manajemen terletak pada kepemimpinan seorang manajer. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan.

Berkaitan dengan betapa pentingnya peran kepala sekolah menatakelola sekolah terutama dalam mengendalikan guru dan stafnya Permadi (2007: 74-75) menjelaskan Kepala sekolah adalah pemimpin resmi di sekolah, karena ada legitimasi dari pihak yang berkuasa dan berwenang baik dari pemerintah ataupun yayasan. Dengan legitimasi ini dia bisa memaksakan dalam hal ini guru dan staf tata usaha untuk tunduk dan patuh kepada perintahnya (coercive power). Yang penting untuk diperhatikan adalah bahwa dalam memanfaatkan kekuasaannya kepala sekolah diharapkan mempunyai keahlian (expert power) yang dikaitkan dengan profesionalisme pekerjaannya. Untuk itulah perlunya jabatan kepala sekolah

tersebut diperoleh melalui sebuah pelatihan atau pendidikan khusus oleh lembaga yang berkompeten untuk ini.

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi – fungsi manajemen (Planning, organizing, actuating, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMB, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas – tugas pendidikan di sekolah.

Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Ciamis merupakan salah satu lembaga pendidikan yang secara khusus menyelenggarakan pendidikan bagi anak-anak yang berkebutuhan khusus. SLB Negeri Ciamis terdiri atas tiga jenjang pendidikan, yakni SDLB, SMPLB dan SMALB. Pada tahun pelajaran 2016/2017 tercatat jumlah siswanya untuk SDLB sebanyak 90 orang, SMPLB sebanyak 42 orang dan SMALB, sebanyak 21 orang, dengan jumlah siswa seluruhnya sebanyak 153 orang. Dengan jumlah siswa yang cukup banyak, maka kepala SLBN Ciamis harus memiliki kemampuan manajerial yang mumpuni, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga pendidikan yang ada, agar proses pendidikan berjalan dengan baik.

Selain SLB Negeri Ciamis, penulis juga melakukan survey pendahuluan terhadap SLB Negeri di Kota Banjar. SLB Negeri Banjar juga terdiri atas tiga jenjang pendidikan, yakni SDLB, SMPLB dan SMALB. Pada tahun pelajaran 2016/2017 tercatat jumlah siswanya untuk SDLB sebanyak 60 orang, SMPLB sebanyak 11 orang dan SMALB, sebanyak 6 orang, dengan jumlah siswa seluruhnya sebanyak 77 orang. SLB Negeri Banjar dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dengan tenaga pendidik (guru) sebanyak 14 orang yang terdiri dari 7 orang guru PNS, dan 7 orang guru honorer/sukwan, tenaga tata usaha 6 orang terdiri atas 2 orang PNS, dan 4 orang tenaga honorer, penjaga sekolah 1 orang, sehingga jumlah seluruh karyawan di SLBN Banjar sebanyak 21 orang.

## 2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metoda deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan pada kondisi dan konteks masalah yang dikaji, yaitu efektivitas kinerja komite sekolah dengan peran komite sekolah sebagai parameternya. Pemilihan metoda ini didasarkan pada pertimbangan bahwa data yang memberikan gambaran dan melukiskan realita sosial yang lebih kompleks sedemikian rupa menjadi gejala sosial yang konkrit.

Satori (2014:22) mendefinisikan penelitian kualitatif yakni Penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Hal terpenting dari suatu barang atau jasa berupa kejadian/fenomena/gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori. Jangan sampai sesuatu yang berharga tersebut berlalu bersama waktu tanpa meninggalkan manfaat. Penelitian kualitatif dapat di desain untuk memberikan sumbangannya terhadap teori, praktis, kebijakan, masalah-masalah sosial dan tindakan.

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Maret 2016 sampai dengan Mei 2017 bertempat di SLBN Ciamis yang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 191 Kelurahan Sindangrasa, Kecamatan Ciamis dan SLBN Banjar yang beralamat di Jalan Pataruman-Jelat, Kel. Pataruman Kec. Pataruman Kota Banjar.

Keabsahan dan keajegan (*realibilitas*) penelitian ini diuji dengan cara melakukan proses triangulasi sumber dan triangulasi teknik secara terus menerus sejak data dideskripsikan, dianalisis, ditafsirkan hingga data tersebut disimpulkan sebagai upaya menjawab masalah penelitian. Menurut Satori (2015:164-15) penelitian kualitatif dinyatakan absah apabila memiliki keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

Penelitian ini dirancang mengikuti model interaktif dari Maxwell (dalam Alwasilah, 2003:86), yang mempertimbangkan keselarasan keenam komponen berikut : (1) problem penelitian; (2) pertanyaan penelitian; (3) tujuan penelitian; (4) kerangka pemikiran; (5) metode penelitian; dan (6) validitas penelitian.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Perencanaan yang Dilakukan Kepala SLBN dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru yang profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian (Depdiknas, 2005). Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan direncanakan peningkatannya karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1). Guru sebagai pengajar, (2). Guru sebagai pembimbing dan (3). Guru sebagai administrator kelas. (Danim, 2002).

Hasil penelitian tentang perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis dan SLB Negeri Banjar menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru di SLBN Ciamis dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar serta melalui rekrutmen guru. Rapat/pertemuan tatap muka dilakukan bersama para guru, wakil kepala sekolah, waka kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Sedangkan rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk memenuhi kebutuhan akan guru di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar, dengan menetapkan persyaratan S1 keguruan dan berpengalaman dalam mengajar. Hal ini dimaksudkan agar guru yang mengajar di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar, meskipun guru honor atau GTT adalah guru yang memiliki kinerja baik, sehingga memudahkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam melakukan perencanaan kinerja guru, kepala SLBN Ciamis SLBN Banjar mendasarkannya dan mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai ke depan baik dalam jangka waktu pendek menengah dan panjang. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah tersebut sesuai dengan pendapat Sa'ud (2003:12) yang mengatakan bahwa dalam merencanakan kinerja guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Perencanaan peningkatan kinerja guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan; 2) Perencanaan peningkatan kinerja harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (*need assesment*), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah); 3) Perencanaan peningkatan kinerja guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif; 4) Perencanaan peningkatan kinerja harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat (dinamis dan kontinyu).

Dalam melakukan perencanaan kinerja guru Kepala SLBN Ciamis dan SLBN Banjar juga selalu melibatkan semua civitas akademika sekolah termasuk melibatkan guru-guru dalam menentukan program atau rencana ke depan. Disamping itu, kepala sekolah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya. Dalam hal ini, Mulyasa (2007:152) mengatakan bahwa perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang di butuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan (guru) yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan oleh kepala SLBN Ciamis dan SLBN Banjar adalah melakukan rekrutmen guru GTT baru. Proses rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk memenuhi kebutuhan akan guru di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar. Oleh karena itu, dalam rekrutmen guru honor tersebut berupaya agar guru yang didapatkan adalah guru yang berkualitas, sehingga nantinya memiliki

kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2007:129) yang mengatakan bahwa dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru baru harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

### 3.2 *Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*

Pengorganisasian meliputi kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen. Pengorganisasian ini dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur-unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses, termasuk dalam melaksanakan tugas mengajar bagi guru. dalam kaitannya dengan pengorganisasian kinerja guru, kepala sekolah SLBN Ciamis dan SLBN Banjar sudah dapat ditegaskan bahwa kepala sekolah telah mampu mengelola dengan baik.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistiyorini, 2001). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Menurut Pidarta (1999) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992) yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Berangkat hasil penelitian tentang pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SLBN Ciamis dan SLBN Banjar dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian kepala sekolah dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SLBN Ciamis dan SLBN Banjar.

### 3.3 *Penggerakkan yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*

Pengembangan ketenagaan dalam hal ini adalah meningkatkan mutu guru yakni usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga (guru) yang berada dalam suatu unit organisasi (sekolah) (Scuhuler, 1987:62-78). Pengembangan merupakan rangkaian dan tindakan lanjutan dari proses manajemen peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala Sekolah SLB Negeri.

Seorang guru profesional menurut Muhamin (2007:2017) harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continuous improvement* (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan "transfer ilmu/ pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)" (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan

berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Berdasarkan penjelasan pentingnya guru yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan disuatu sekolah sangat ditentukan oleh tersedianya guru profesional, akan tetapi disini timbul sebuah pertanyaan yaitu bagaimana mendapatkan guru yang profesional? Salah satu solusinya adalah dengan melakukan kegiatan peningkatan mutu guru oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan khususnya adalah kepala sekolah.

Hasil penelitian tentang pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis, menunjukkan bahwa pelaksanaan tersebut dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana. Seharusnya pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja harus dapat terlaksana dengan baik, karena guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan.

#### *3.4 Pengawasan yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*

Untuk program pengawasan kinerja, SLBN Ciamis dan SLBN Banjar belum memiliki program pengawasan kinerja guru secara tertulis. Program pengawasan kinerja guru yang ada hanya dalam bentuk perencanaan di agenda kepala sekolah. Sehubungan dengan situasi tersebut, sekaligus juga merupakan dorongan permasalahan di bidang pendidikan, maka seharusnya program pengawasan kinerja guru ini sudah dimiliki sekolah.

Pada tataran organisasi, keberadaan kepala sekolah sebagai seorang pimpinan menjadi sangat strategis perannya dalam rangka pengawasan kinerja guru. Kepala sekolah yang tahu dengan keadaan gurunya, sehingga dengan adanya program pengawasan kinerja guru maka kepala sekolah dengan terencana dan sistematis dapat melakukan penilaian kinerja guru, kehadiran guru, serta pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru. Sehingga hasil dari pengawasan kinerja yang dilakukan juga menjadi bermanfaat untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Selanjutnya pada pelaksanaan pembinaan kinerja, kepala sekolah SLBN Ciamis dan SLBN Banjar melakukan pembinaan kinerja kepada guru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi, sedangkan untuk pengawasan ke kelas ketika guru mengajar belum dilakukan. Padahal, kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Sedangkan dalam melaksanakan penilaian kinerja, mekanisme penilaian kinerja guru dilakukan dalam bentuk penilaian atas kehadiran guru, kelengkapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar oleh guru dan sebagainya, akan tetapi belum dipergunakan instrumen, kejelasan penilaian yang dilakukan.

Berangkat dari uraian di atas, tampak bahwa dalam pengawasan kinerja guru di SLBN Ciamis dan SLBN Banjar ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan.

## **4. Simpulan**

Berdasarkan rumusan masalah dan deskripsi hasil penelitian, selanjutnya dapat ditarik adalah perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis dan Sekolah Luar Biasa Negeri Banjar menunjukkan dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di sekolah digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta melalui rekrutmen

guru yang dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru tersebut berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis dan Sekolah Luar Biasa Negeri Banjar dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah. Penggerak yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis dan Sekolah Luar Biasa Negeri Banjar, yaitu dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana.

Pengawasan kinerja guru di Sekolah Luar Biasa Negeri Ciamis dan Sekolah Luar Biasa Negeri Banjar ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi I dan Revisi VI* (2006). Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sagala, Syaiful. 2007. *Manajamen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA, CV.
- Sarwoto. 1997. *Dasar-dasar Organisasi Manajerial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional)*. Bandung : Angkasa.
- Sutopo. 1999. *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta : lembaga Administrasi Negara.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung : CV Alfabeta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Winardi. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.
- Yamin, Martinis. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta : Gaung Persada.