

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA GURU: APA PROGRAM YANG DITAWARKAN OLEH KEPALA SEKOLAH?

Imam Gunawan

Jurusan AP FIP Universitas Negeri Malang
Email: imam.gunawan.fip@um.ac.id

Abstrak: Kepala sekolah memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru tidak akan berkembang manakala tidak dibarengi dengan program-program yang mendukung. Sehingga kepala sekolah perlu merancang program-program untuk meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kecakapan guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran. Program-program yang dapat dirancang oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah: (1) pertemuan ilmiah guru; (2) lomba kreativitas guru; (3) guru berprestasi; (4) pelatihan; (5) seminar motivasi; (6) musyawarah guru mata pelajaran; (7) *lesson study*; (8) hibah penelitian; dan (9) tulisan profesional.

Kata kunci: kinerja guru, program kepala sekolah

PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja para guru di sekolahnya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami manajemen kinerja (*performance management*) guna meningkatkan keefektifan dan efisiensi program-program yang dirancangnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan capaian tujuan organisasi sekolah. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual guna memikirkan strategi dalam meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi sekolah secara komprehensif. Berdasarkan paparan tersebut, program-program yang dirancang oleh kepala sekolah menjadi hal yang krusial, karena dapat memengaruhi kinerja dari semua warga sekolah, yakni kinerja guru, kinerja staf, dan prestasi belajar siswa.

Manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolah. Kepala sekolah dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, di dalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru, yaitu: (1) seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah melakukan pekerjaan dengan baik; (2) bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang; (3) bagaimana prestasi kerja akan diukur; dan (4) mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Kinerja merupakan catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Kinerja lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada organisasi. Rahmanto (2008) menyebutkan kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, dari guru sendiri juga perlu adanya sikap profesional. Pengembangan profesionalisme guru menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas sekolah. Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang profesional.

PEMBAHASAN

Kinerja Guru

Kinerja adalah segala sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja guru dapat ditinjau dari pelaksanaan guru terhadap tugas-tugas atau kewajiban pengajaran di sekolahnya. Guru merupakan profesi yang bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan dari pendidikan dan pengajaran tersebut. Berdasarkan asumsi tersebut, kinerja guru dapat dilihat dari perbuatan atau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.

Wexley (1996) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni: (1) keterampilan; (2) upaya; dan (3) kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja, seperti pengalaman, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknik. Upaya diungkapkan sebagai tingkat motivasi yang diperlihatkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja, seperti kondisi psikologis, komunikasi, dan iklim organisasi.

Richey (1973) berpendapat guru yang profesional memiliki kualitas mengajar yang tinggi. Lebih lanjut Richey (1973) menyatakan terdapat lima aspek yang menandai tingginya kualitas mengajar guru yakni: (1) bekerja dengan siswa secara individu, meliputi pemberian tugas secara individu, pekerjaan siswa segera diperiksa dan dikembalikan, percakapan guru dengan siswa sering dilakukan untuk menolong siswa, dan hubungan guru dengan siswa sangat akrab; (2) perencanaan dan persiapan mengajar, meliputi membuat perencanaan strategi belajar mengajar, mengadakan praktik lapangan, dan memperkaya pengetahuan dengan membaca; (3) menggunakan alat bantu mengajar, meliputi memanfaatkan buku pelajaran, memberikan tugas yang berhubungan dengan alat praktik, dan memberikan tugas yang terkait dengan perpustakaan; (4) mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, meliputi mengikutsertakan siswa dalam menyusun rencana pembelajaran, memberi tanggung jawab siswa terhadap tugasnya, memberi motivasi belajar siswa, dan menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar; dan (5) kepemimpinan aktif guru, meliputi membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi siswa, memberi kesempatan kepada siswa untuk menjadi pimpinan, memberi kesempatan kepada siswa untuk berdiskusi dan berani mengemukakan pendapat, serta mampu mendayagunakan permainan untuk media pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian, Sumarsono (2012:537) menemukan bahwa pelaksanaan jabatan indikator kinerja guru yang perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh guru adalah kemampuan: (1) menyusun atau memiliki program semester; (2) menguasai situasi kelas selama berlangsungnya proses belajar mengajar; (3) menguasai cara penggunaan berbagai macam alat bantu atau media pembelajaran; (4) memberikan kesimpulan dan rangkuman materi yang telah diajarkan kepada para siswa, saat mengakhiri pelajaran; (5) memberikan tugas-tugas khusus kepada siswa (individu atau kelompok) untuk diselesaikan di rumah; (6) membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan harian siswa; (7) membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan umum/semester siswa; (8) membuat analisis hasil ulangan umum/semester siswa secara rinci dan sistematis; (9) memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar; (10) menyusun dan melaksanakan program pengayaan untuk siswa; dan (11) menyusun dan menyelenggarakan pola administrasi kelas secara sistematis.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya memerinci kegiatan guru kelas dan mata

pelajaran, yaitu: (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggung jawabnya (khusus guru kelas); (10) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/madrasah dan nasional; (11) membimbing guru pemula dalam program induksi; (12) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (13) melaksanakan pengembangan diri; (14) melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif; dan (15) presentasi ilmiah.

Semua unsur kegiatan guru menjadi indikator tingkat kinerja guru dalam menjalankan beban tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya. Oleh sebab itu, perlu adanya evaluasi terhadap kinerja guru. Evaluasi kinerja guru bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja guru dan mengetahui unsur mana sudah optimal dan unsur mana yang kurang. Sasaran utama evaluasi kinerja menurut Robbins (2003:704) adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja individu sebagai dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan. Jika proses evaluasi kinerja menekankan kriteria yang salah atau menilai secara tidak tepat kinerja yang sebenarnya, karyawan itu akan dihargai secara berlebihan atau kurang dihargai. Selain itu isi evaluasi kinerja juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Khususnya, kinerja dan kepuasan meningkat bila evaluasi itu didasarkan pada kriteria yang berorientasi hasil dan terkait dengan perilaku, bila isu karier maupun isu kinerja dibahas, dan bila bawahan mempunyai kesempatan berpartisipasi dalam evaluasi itu.

Program-program Kepala Sekolah sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan di atas, telah dijelaskan unsur-unsur kegiatan kerja guru yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Unsur-unsur kegiatan kerja guru tersebut tidak akan dapat berkembang atau meningkat tanpa ada stimulus berupa program-program yang sengaja dirancang (direncanakan) untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat strategis menjadi hal yang krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Apa program yang ditawarkan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru? Berikut ini akan diuraikan kegiatan-kegiatan yang dapat diprogram oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, yakni: (1) pertemuan ilmiah guru; (2) lomba kreativitas guru; (3) guru berprestasi; (4) pelatihan; (5) seminar motivasi; (6) musyawarah guru mata pelajaran; (7) *lesson study*; (8) hibah penelitian; dan (9) tulisan profesional. Kesembilan unsur tersebut cukup mewakili tiga aspek peningkatan kinerja guru (aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik).

Kepala sekolah dapat memprogram kegiatan lain selain yang disebutkan di atas. Kepala sekolah dituntut untuk kreatif dan dapat menentukan kegiatan mana yang krusial untuk dilaksanakan sekarang (prioritas kegiatan yang diperlukan sekarang dan mampu meningkatkan kinerja guru) sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan sekolah dan kebijakan pemerintah. Program yang dirancang harus menyentuh aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik, dengan tujuan agar peningkatan kinerja guru akan bersifat holistik dan komprehensif serta koheren dengan tuntutan peningkatan kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial). Selain itu diperlukan juga komitmen kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Mutu guru merupakan cermin mutu sekolah.

Pertemuan Ilmiah Guru

Pertemuan ilmiah guru meliputi diskusi panel, seminar, konferensi, simposium, diskusi, *academic workshop* (lokakarya), dan seminar kolegal. Hal ini diperkuat dengan temuan penelitian yang

dilakukan oleh Riyani (2011:139) yang menyimpulkan bahwa pertemuan ilmiah yang diikuti guru berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Kamus Bahasa Indonesia (2008:358) menyatakan **diskusi panel** adalah diskusi yang dilakukan oleh sekelompok orang yang membahas suatu topik yang menjadi perhatian umum di hadapan hadirin, pendengar (siaran radio), atau penonton (siaran televisi). Diskusi panel menurut Soetopo dan Soemanto (1987:51) adalah satu bentuk diskusi yang dipentaskan dihadapan sejumlah partisipan atau pendengar. Diskusi panel digunakan untuk menyelesaikan suatu problema yang mana para panelisnya terdiri dari orang-orang yang ahli dalam bidang yang didiskusikan.

Seminar adalah pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah di bawah pimpinan ahli (pakar) dalam bidang yang dibahas. Seminar membahas suatu masalah yang disampaikan oleh pemateri dan suatu naskah diberikan pada para partisipan untuk menyanggah masalah yang dibahas oleh pemateri. Setiyono (2005:4) menegaskan bahwa tugas guru yang dikirim dalam suatu seminar adalah: (1) menyiapkan diri tentang hal yang akan dibahas dalam pertemuan; (2) menjadi peserta yang baik dan bertanggung jawab dalam pertemuan; (3) membuat ringkasan hasil pertemuan; (4) melaporkan hasil pertemuan kepada kepala sekolah; dan (5) melaksanakan hasil pertemuan itu di sekolah.

Konferensi adalah rapat atau pertemuan untuk berunding atau bertukar pendapat mengenai suatu masalah yang dihadapi bersama; permusyawaratan; muktamar (Kamus Bahasa Indonesia, 2008:746). Konferensi menurut Riyani (2011:53) merupakan pertemuan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau badan resmi sehubungan dengan masalah tertentu. Jika konferensi hanya bertujuan menyampaikan hasil keputusan suatu organisasi atau badan pemerintah mengenai suatu masalah, maka hal tersebut dinamakan dengar pendapat atau jumpa pers. Guru dalam konferensi membahas suatu masalah krusial yang dihadapi sekolah untuk mencapai kesepakatan menyelesaikan masalah tersebut dengan berlandaskan pada musyawarah mufakat.

Simposium adalah teknik pembahasan suatu masalah untuk meninjau pokok bahasan yang ditulis oleh beberapa ahli dan dikumpulkan serta diterbitkan sebagai buku yang ditinjau dari berbagai sudut pandang. Melalui kegiatan simposium, guru dapat mengetahui kumpulan konsep yang diajukan oleh beberapa orang atas permintaan suatu panitia (sekolah). Tujuan simposium menurut Soetopo dan Soemanto (1984:52) adalah untuk mengorganisir pengertian dan pengetahuan tentang aspek suatu pokok masalah atau untuk membandingkan sudut pandang yang berbeda tentang masalah tersebut.

Diskusi merupakan proses bertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk diselesaikan secara bersama. Dengan adanya diskusi dapat mengembangkan keterampilan guru dalam menyelesaikan kesulitan-kesulitan dengan jalan bertukar pikiran diantara guru. Diskusi adalah perundingan untuk bertukar pikiran mengenai suatu masalah (Kamus Bahasa Indonesia, 2008:358). Kegunaan diskusi dalam pengembangan profesi guru adalah: (1) guru dapat lebih mawas diri; dan (2) guru dapat memperoleh pendapat-pendapat dari guru lain.

Academic workshop (lokakarya) adalah pertemuan antar ahli dengan maksud untuk membahas suatu masalah dalam bidang keahliannya (Kamus Bahasa Indonesia, 2008:872). *Academic workshop* (lokakarya) menurut Riyani (2011:53) adalah suatu acara di mana beberapa orang berkumpul untuk menyelesaikan masalah tertentu dan mencari solusinya. Sebuah *academic workshop* (lokakarya) adalah pertemuan ilmiah kecil. Guru dalam hal misalnya membahas tentang panduan praktik bengkel. Guru bersama-sama menyusun panduan praktik bengkel. **Seminar kolegial** merupakan pertemuan ilmiah guru dalam satu sekolah secara periodik (misalnya satu bulan sekali) yang membahas tema-tema tertentu sesuai dengan bidang keahlian guru dan/atau membahas isu-isu kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan. Sebaiknya seminar kolegial dijadwal, siapa yang akan menyampaikan makalahnya dalam seminar kolegial. Guru dengan seminar kolegial dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman terhadap tema atau masalah yang sedang diseminarkan.

Lomba Kreativitas Guru

Guru dalam hal ini diikutsertakan dalam suatu lomba. Melalui keikutsertaan guru dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain, dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan sekolah, maka guru dapat menerapkan dan/atau memodifikasi pengalaman yang didapatkan dari ajang lomba tersebut. Banyak sekali ajang lomba kreativitas yang dapat diikuti oleh guru, seperti yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Bidang lomba yang diselenggarakan pun beragam, misalnya pengembangan media, penelitian guru, atau buku karya guru. Lomba kreativitas guru bertujuan agar kemampuan guru dalam bidang akademis dan/atau profesional terus meningkat, serta dapat menerapkan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian serta memperkaya budaya nasional. Selain itu lomba kreativitas guru juga bertujuan menggali potensi dan kompetensi guru dalam pengembangan metode, media, dan model pembelajaran yang dapat meningkatkan potensi peserta didik secara optimal.

Guru Berprestasi

Sekolah dapat menyelenggarakan pemilihan guru berprestasi. Sebaiknya sekolah membentuk panitia atau tim penilai yang bertugas menilai kinerja guru. Tim penilai menilai kinerja guru berdasarkan standar kerja yang telah disusun oleh sekolah. Sehingga pemilihan guru berprestasi bersifat transparan dan akuntabel, serta agar tidak terjadi saling curiga antar guru. Guru berprestasi pada tingkat sekolah selanjutnya dikirim ke ajang pemilihan guru berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (tingkat kabupaten/kota, provinsi, sampai dengan nasional). Dengan demikian guru yang dikirim ke ajang pemilihan guru berprestasi memang guru yang telah diseleksi pada tingkat sekolah.

Hal yang perlu diingat dalam pemilihan guru berprestasi adalah bahwa guru yang terpilih jangan sampai hanya pandai presentasi. Ada banyak komponen seseorang dapat menyandang guru berprestasi, seperti kemampuan akademik, jumlah siswa berprestasi yang dibimbingnya, sikap guru, produk-produk yang dihasilkan (perangkat pembelajaran yang disusun, hasil penelitian, buku, modul, diktat, jurnal ilmiah, tulisan populer yang dimuat di media massa), dan pengalaman mengikuti lomba, seminar, dan lokakarya.

Pelatihan

Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, sekolah dapat mengirim guru pada kegiatan pelatihan, atau sekolah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru. Sekolah misalnya menyelenggarakan pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis *blended learning*, pelatihan pembelajaran *online*, pelatihan tulisan profesional (penelitian, jurnal, atau tulisan populer di media massa), dan pelatihan penerapan pembelajaran modern (disertai demonstrasi mengajar untuk meningkatkan keterampilan mengajar guru). Sekolah dapat mengundang narasumber dari perguruan tinggi atau lembaga lain dalam pelatihan tersebut. Guru dengan mengikuti kegiatan pelatihan diharapkan dapat selalu memperbaharui (*upgrade*) kemampuannya serta menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Seminar Motivasi

Ada baiknya guru juga dikirim untuk mengikuti seminar yang dapat meningkatkan motivasi guru, seperti mengikuti seminar *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru, terutama berkaitan dengan ketenangan hati dan jiwa guru sebagai seorang pendidik. ESQ bertujuan membentuk karakter melalui penggabungan tiga potensi manusia yaitu kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual (ESQ Leadership Center, 2014). Selama ini, ketiga potensi tersebut terpisah dan tidak didayagunakan secara optimum untuk membangun sumber daya manusia. Akibatnya, terjadi krisis moral dan *split personality* yang berdampak pada turunnya kinerja. Lebih buruk lagi, mereka menjadi manusia yang kehilangan makna hidup serta jati dirinya. ESQ adalah solusi untuk menjawab permasalahan tersebut dengan menggunakan metode *spiritual engineering* yang komprehensif serta berkelanjutan. Melalui ESQ, ketiga potensi manusia digabungkan dan dibangkitkan sehingga terbentuk

karakter yang tangguh, peningkatan produktivitas sekaligus melahirkan kehidupan yang bahagia dan penuh makna.

Musyawarah Guru Mata Pelajaran

Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dapat membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa, menggunakan media pembelajaran yang berbasis teknologi informasi, menilai kemampuan belajar siswa, dan dalam pembuatan rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan. MGMP merupakan salah satu pertemuan yang mewadahi kelompok kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyani (2011:139) menyimpulkan bahwa keaktifan kelompok kerja guru dalam gugus sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Achmad (2004) mengemukakan bahwa Musyawarah Guru Mata Pelajaran merupakan suatu forum atau wadah profesional guru mata pelajaran yang berada pada suatu wilayah kabupaten, kota, kecamatan, sanggar, atau gugus sekolah.

Kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh guru dalam forum MGMP adalah: (1) pendalaman materi; (2) pembuatan perangkat kegiatan belajar mengajar; (3) peningkatan praktik kegiatan belajar mengajar; dan (4) evaluasi pembelajaran. Kegiatan tersebut sangat menunjang kinerja guru di sekolah, terutama dalam bidang pengelolaan kelas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2007:97) yang menyimpulkan keterlibatan guru dalam MGMP berhubungan secara signifikan dengan variabel kemampuan guru mengelola kelas. Kemampuan guru mengelola kelas mempengaruhi motivasi belajar siswa.

Lesson Study

Guna menyelesaikan permasalahan pembelajaran, guru perlu membentuk sebuah *teamwork* yang beranggotakan 3 sampai dengan 4 orang guru. Kelompok kerja ini berupaya menyelesaikan masalah pembelajaran yang dihadapi oleh guru. *Lesson study* merupakan salah satu alternatif dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini dipertegas oleh Rahardjo (2012:43) yang menyatakan *lesson study* merupakan model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar. *Lesson study* bukan metode atau strategi pembelajaran, tetapi kegiatan *lesson study* dapat menerapkan berbagai metode atau strategi pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sudrajat (2008) yang menyatakan bahwa *lesson study* merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan proses dan hasil pembelajaran yang dilaksanakan secara kolaboratif dan berkelanjutan oleh sekelompok guru. *Lesson study* sebagai salah satu model pembinaan profesi guru melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan pada prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar. Guru dalam melakukan pembelajaran dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: (1) satu guru yang bertindak sebagai guru model; dan (2) dua atau tiga guru yang bertindak sebagai observer.

Lesson study dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu: (1) *plan*, merencanakan pembelajaran dengan penggalan akademis pada topik dan alat-alat pembelajaran yang digunakan; (2) *do*, melaksanakan pembelajaran yang mengacu pada rencana pembelajaran dan alat-alat yang disediakan, serta mengundang rekan-rekan sejawat untuk mengamati; dan (3) *see*, melaksanakan refleksi melalui berbagai pendapat/tanggapan dan diskusi bersama pengamat/observer pascapresentasi mengajar. Hal ini dipertegas oleh Saito yang mengemukakan siklus *lesson study* dapat dilakukan melalui serangkaian kegiatan: *Planning-Doing-Seeing* (Santayasa, 2009).

Hibah Penelitian

Kepala sekolah dapat merancang dan melaksanakan program hibah penelitian bagi para guru dalam lingkup di sekolahnya. Kepala sekolah sebelum menyelenggarakan hibah penelitian sekolah, terlebih dahulu menyiapkan buku pedoman hibah penelitian dan tim reviewer. Para guru dipersilahkan mengajukan proposal penelitian (baik tim atau individu), diutamakan penelitian yang dilaksanakan di

sekolah, seperti penelitian tindakan kelas. Proposal yang masuk akan diseleksi oleh tim reviewer. Hasil reviewer dijadikan landasan untuk menentukan mana proposal yang diajukan dapat didanai oleh sekolah.

Program hibah penelitian sekolah ini sangat baik guna menciptakan iklim akademik di sekolah. Walaupun bidang penelitian bukan tugas utama bagi guru. Penelitian guru dijadikan dasar dalam inovasi pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Pembelajaran yang baik adalah pembelajaran yang didasarkan pada hasil penelitian yang mutakhir, sehingga dalam pembelajaran akan nampak hal-hal baru atau inovasi-inovasi baru yang diciptakan oleh guru.

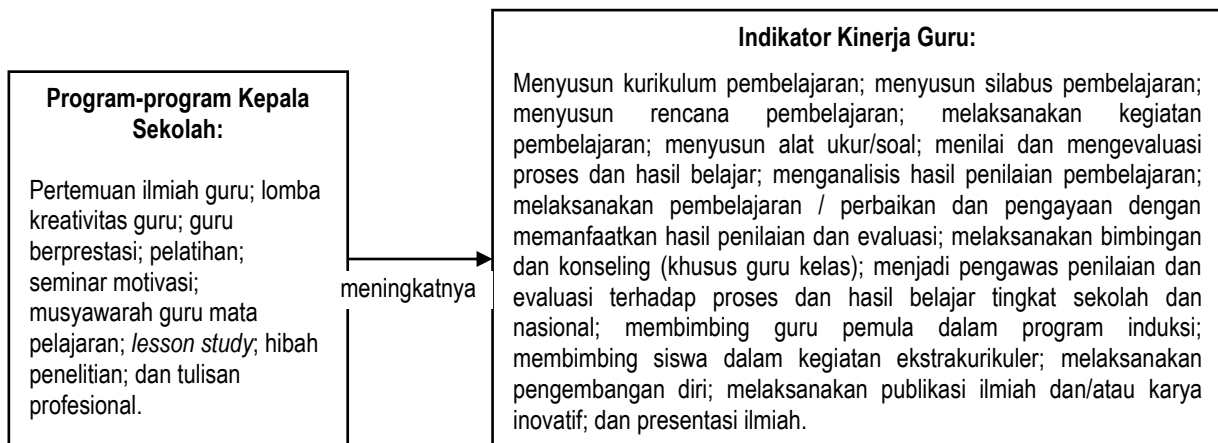
Tulisan Profesional

Guru didorong untuk menulis tentang topik yang berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran. Tulisan guru dapat bersumber dari hasil penelitian yang dilaksanakan guru (diajukan untuk dipublikasikan pada jurnal ilmiah), kegiatan *lesson study* yang berbasis penelitian, atau dari gagasan guru sendiri (misalnya mengkritisi kebijakan pemerintah). Tulisan tersebut dapat diajukan ke media massa ataupun penerbit untuk diterbitkan. Menulis sebenarnya kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari profesi seorang guru, seperti guru dituntut untuk menulis rencana pembelajaran. Sehingga menulis merupakan kegiatan yang tidak asing bagi guru. Disiplin pribadi guru untuk menulis, mendorong tumbuhnya profesionalitas guru, yang hal itu tidak bisa melalui pengalaman lainnya.

Untuk mendorong seorang guru untuk menulis tentang topik tertentu, untuk lebih dalam meneliti, kalau perlu dengan eksperimen, kemudian menuangkannya dalam sebuah tulisan yang bisa didiskusikan bersama, adalah salah satu teknik yang cukup baik diterapkan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mendorong guru menulis. Dewasa ini banyak hasil penelitian tetapi diantaranya belum banyak dicetak juga. Bukan hanya guru sebagai penulis yang akan mendapatkan keuntungan dalam pengalaman ini, tetapi para pembaca artikel juga menikmati buah tulisan itu. Sehingga ilmu akan terus mengalir secara kontinyu, dari satu orang ke orang yang lainnya. Ilmu pengetahuan sekarang akan diverifikasi kembali oleh ilmu pengetahuan yang akan datang dan begitu seterusnya. Ilmu pengetahuan adalah proses dimana objek yang diketahui dan subjek yang mengetahui saling mengembangkan sehingga tidak pernah sama atau selesai. Ilmu jika tidak ditulis akan hilang, karena jika orang meninggal dan ilmunya tidak ditulis, maka ilmunya juga akan hilang.

Relasi Program Kepala Sekolah dengan Peningkatan Kinerja Guru

Guna meningkatkan kinerja guru agar secara terus menerus dapat meningkat, kepala sekolah perlu merancang program untuk mendukung, mewartakan, dan memfasilitasi guru untuk berkarya dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan paparan sebelumnya telah diuraikan program-program yang dapat dirancang oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Gambar 1 mengilustrasikan relasi program kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.



Keberhasilan seorang pemimpin akan terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain atau bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan dalam peningkatan kinerja guru akan berhasil jika kepala sekolah memperhatikan kinerja yang dicapai guru serta memiliki sikap yang baik terhadap guru, sehingga guru mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kinerja guru merupakan aktivitas yang dilakukan guru sesuai dengan profesi yang diembannya.

PENUTUP

Kinerja guru tidak akan berkembang manakala tidak dibarengi dengan program-program yang mendukung. Sehingga kepala sekolah perlu merancang program-program untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah dalam menyusun program-program kegiatan di sekolah harus memperhatikan kegiatan prioritas dan kegiatan krusial yang dapat meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah dalam menentukan program harus selaras dengan tuntutan dan perkembangan bidang pendidikan. Sehingga dengan demikian program-program yang dirancang dapat berkontribusi positif bagi peningkatan kinerja guru. Kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas.

Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran. Kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru merancang program-program kegiatan, yakni: (1) pertemuan ilmiah guru; (2) lomba kreativitas guru; (3) guru berprestasi; (4) pelatihan; (5) seminar motivasi; (6) musyawarah guru mata pelajaran; (7) *lesson study*; (8) hibah penelitian; dan (9) tulisan profesional. Kepala sekolah dalam mengimplementasikan program-program tersebut dapat menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi atau dengan lembaga-lembaga lain yang terkait.

DAFTAR RUJUKAN

- ESQ Leadership Center. 2014. *Emotional Spiritual Quotient: Your Partner in Character Building*, (Online), (<http://www.esqway165.com/about-us/>, diakses 3 Maret 2015).
- Gunawan, I. 2007. *Hubungan Keterlibatan Guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Kemampuan Mengelola Kelas dengan Motivasi Belajar Siswa di SMA Negeri se-Kota Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Kamus Bahasa Indonesia*. 2008. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*, (Online), (<http://www.kemdiknas.go.id>, diakses 25 Maret 2014).
- Rahardjo, M. 2012. *Model Pembelajaran Inovatif*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rahmanto. 2008. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Richey, R. W. 1973. *Planning for Teaching: An Introduction*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Riyani. 2011. *Pengaruh Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, Pertemuan Ilmiah Guru, dan Kelompok Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kota Batu*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. 2006. Jakarta: PT Indeks.
- Santyasa, I. W. 2009. *Implementasi Lesson Study dalam Pembelajaran*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Setiyono, I. 2005. Supervisi Pendidikan Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 6(1): 1-8.
- Soetopo, H., dan Soemanto, W. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Malang: PT Bina Aksara.
- Sudrajat, A. 2008. *Lesson Study untuk Meningkatkan Proses dan Hasil Pembelajaran*, (Online), (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, diakses 10 Desember 2010).
- Sumarsono, R. B. 2012. Iklim Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23(6): 532-539.
- Wexley, K. N. 1996. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan oleh Shobaruddin. 2007. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.