

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU
DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG**

TESIS

diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar magister pendidikan
Program Studi Administrasi Pendidikan



Oleh

Eva Miftahul Jannah

NIM.1907477

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2023**

LEMBAR HAK CIPTA

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU
DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG**

Oleh:

Eva Miftahul Jannah

NIM. 1907477

Sebuah tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan

© Eva Miftahul Jannah 2023

Universitas Pendidikan Indonesia

Agustus 2023

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Tesis ini tidak boleh diperbanyak sebagian atau seluruhnya, dengan dicetak ulang,
difotokopi atau cara lainnya tanpa seizin penulis

Eva Miftahul Jannah, 2023

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

EVA MIFTAHUL JANNAH

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU
DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG**

Disetujui dan disahkan oleh:

Pembimbing I,



Dr. Cepi Triatna, M.Pd.
NIP. 197907232001121001

Pembimbing II,



Dr. Hj. Cicih Sutarsih, M.Pd.
NIP. 197009291998022001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pendidikan Indonesia



Dr. H. Diding Nurdin, M.Pd.
NIP. 197108082001121002

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG

Oleh:
Eva Miftahul Jannah
NIM. 1907477

ABSTRAK

Guru merupakan sumber daya manusia yang penting bagi sekolah yang harus dikembangkan di tengah perubahan zaman yang cepat dan dinamis. Sumber daya manusia sebagai sumber pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan. Dalam menghadapi tantangan perubahan tersebut, guru perlu mengembangkan kompetensi dan kinerja yang inovatif. Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja inovatif adalah dengan sistem manajemen kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi: 1) rancangan dan implementasi perencanaan kinerja inovatif; 2) implementasi *coaching* guru; 3) implementasi sistem evaluasi kinerja inovatif guru; 4) pengembangan kinerja inovatif guru. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif pendekatan kualitatif dengan teknik *snowball*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan: 1) program kegiatan sekolah yang termuat dalam dokumen perencanaan kinerja inovatif di SMA Darul hikam telah dirancang secara terstruktur dan sistematis serta implementasi perencanaan kinerja inovatif yang terjadi di SMA Darul Hikam dilaksanakan sesuai dengan rancangan yang sudah ditetapkan oleh Perguruan Darul Hikam; 2) implementasi *coaching*/ pembinaan guru di SMA Darul Hikam sudah nampak dilakukan dalam setiap aktivitas kinerja guru melalui teknik monitoring dan pengawasan, pembinaan, dan umpan balik yang dilaksanakan baik oleh kepala sekolah, WKS bidang kurikulum, WKS bidang kesiswaan, ataupun oleh beberapa guru yang ditunjuk; 3) implementasi evaluasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam nampak sudah dilaksanakan dengan menggunakan sistem *Balanced Scorecard* (BSC) yang komprehensif; 4) Pengembangan kinerja inovatif guru yang berjalan di SMA Darul Hikam merupakan bagian yang tidak terlepas dari rancangan perencanaan kinerja inovatif guru yang terdapat pada sistem manajemen kinerja.

Kata Kunci: Kinerja Inovatif, Manajemen Kinerja, Pengembangan Kinerja Inovatif, Perilaku Inovatif

INNOVATIVE TEACHER PERFORMANCE DEVELOPMENT MANAGEMENT AT SMA DARUL HIKAM BANDUNG

By:

Eva Miftahul Jannah
NIM. 1907477

ABSTRACT

Teachers are important human resources for schools that must be developed in the midst of fast and dynamic changing times. Human resources as a source of knowledge, skills and attitudes owned by an organization are a source of strength for successful change. In facing the challenges of these changes, teachers need to develop innovative competence and performance. One way to develop innovative performance is with a good performance management system. This study aims to obtain information: 1) the design and implementation of innovative performance plans; 2) implementation of teacher coaching; 3) implementing an innovative teacher performance evaluation system; 4) the development of teacher innovative performance. The research method used is descriptive qualitative approach with the snowball technique. Data collection techniques used are documentation studies, observations, and interviews. From the results of the research conducted, the researchers found: 1) the school activity program contained in the innovative performance planning document at Darul Hikam High School had been designed in a structured and systematic manner and the implementation of the innovative performance planning that occurred at Darul Hikam High School was carried out in accordance with the design set by Darul Hikam College; 2) the implementation of teacher coaching at Darul Hikam High School has been seen to be carried out in every teacher performance activity through monitoring and supervision techniques, coaching, and feedback carried out either by the school principal, WKS in the curriculum sector, WKS in the student field, or by several teachers who appointed; 3) the implementation of teacher innovative performance evaluation at SMA Darul Hikam appears to have been carried out using a comprehensive Balanced Scorecard (BSC) system; 4) The development of innovative teacher performance that runs at Darul Hikam High School is an inseparable part of the teacher's innovative performance planning design contained in the performance management system.

Keywords: *innovative behavior, innovative performance, performance management, innovative performance development*

DAFTAR ISI

LEMBAR HAK CIPTA.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian.....	8
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Struktur Organisasi Tesis	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Guru	11
2.1.1 Konsep Guru	11
2.1.2 Tugas dan Fungsi Guru	12
2.1.3 Kompetensi Guru	14
2.2 Kinerja Inovatif	23
2.2.1 Inovasi dan Perilaku Inovatif	23
2.2.2 Konsep Kinerja Inovatif.....	27
2.2.3 Pengembangan Kinerja Inovatif.....	35
2.3 Manajemen Kinerja.....	42
2.3.1 Proses dan Siklus Manajemen Kinerja.....	48
2.3.1.1 Perencanaan Kinerja (<i>Performance Planning</i>)	55
2.3.1.2 Pelaksanaan Kinerja.....	64

Eva Miftahul Jannah, 2023

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA INOVATIF GURU DI SMA DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2.3.1.3	Pembinaan (<i>Coaching</i>) Kinerja Guru	64
2.3.1.4	Evaluasi dan Penilaian Kinerja Inovatif	70
2.3.1.5	<i>Review</i> Kinerja/ <i>Feedback</i> (Umpan balik).....	78
2.4	Manajemen Pengembangan Kinerja Inovatif Guru	79
2.5	Penelitian Terdahulu	80
2.6	Kerangka Pikir Penelitian	94
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		97
3.1	Desain Penelitian	97
3.2	Partisipan dan Tempat Penelitian.....	97
3.3	Sumber Data.....	98
3.4	Instrumen Penelitian	98
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	98
3.5.1	Pengamatan/ Observasi	99
3.5.2	Wawancara.....	99
3.5.3	Studi Dokumentasi	100
3.6	Teknik Analisis Data.....	100
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		102
4.1	Hasil Penelitian	102
4.1.1	Rancangan Perencanaan Kinerja Inovatif	102
4.1.2	Implementasi Kinerja Inovatif	117
4.1.3	Evaluasi Kinerja Inovatif	121
4.1.4	Pengembangan Kinerja Inovatif Guru	125
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	130
4.2.1	Rancangan Perencanaan Kinerja Inovatif	130
4.2.2	Implementasi Kinerja Inovatif	149
4.2.3	Evaluasi Kinerja Inovatif	155
4.2.4	Pengembangan Kinerja Inovatif Guru	162

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	168
5.1 Simpulan	168
5.2 Implikasi	169
5.3 Rekomendasi.....	169
DAFTAR PUSTAKA.....	171
LAMPIRAN.....	177

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Kinerja.....	49
Gambar 2.2 Proses Manajemen Kinerja.....	52
Gambar 2.3 Siklus Manajemen Kinerja	53
Gambar 2.4 Model Keselarasan Pengukuran.....	62
Gambar 2.5 Model <i>Coaching</i>	69
Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 SK Pembimbing.....	177
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	179
Lampiran 3 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	181
Lampiran 4 Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian.....	182
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	191
Lampiran 6 Pedoman Observasi	200
Lampiran 7 Pedoman Studi Dokumentasi.....	201
Lampiran 8 Catatan Lapangan (<i>Field Note</i>) Penelitian (Hasil Wawancara, Hasil Observasi, dan hasil studi dokumentasi)	208
Lampiran 9 Hasil Observasi.....	259
Lampiran 10 Hasil Studi Dokumentasi	260
Lampiran 11 Foto Kegiatan Wawancara dan Kegiatan Lapangan.....	262

DAFTAR PUSTAKA

- Adalgisa, B. et all. (2019). *Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment* *Human Resource Development. Quarterly*, 2019;1–21. wileyonlinelibrary.com/journal/hrdq
- Agung, I. (2018). Evaluasi Pembinaan Guru Melalui Program Guru Pembelajar Guna Menuju Tingkat Keterampilan Berpikir Tinggi (HOTS). Puslitjakdikbud.
- Akbar, K., & etal. (2020). Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Internal Locus of Control terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 3(3).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. Kogan Page.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organization Behavior* (hal. 1).
- Asnawi, M. (2020). Pengaruh Komunikasi, Standar Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Universitas Dharmawangsa*, 14(mor 2), 240–257.
- Bungin, Buhan. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). *Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. The Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Damayanti, E. (2008). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Score Card. *Jurnal Teknik Industri*, 9(2), 169–177.
- Dransfield, E. A. (1995). *Widjaya.: Plant Resources of South–East Asia no.7, Bamboos, Buku*. Prosea.
- Edwin, F. B. (1961).), *Principle of Personeel Management*. Hill Book Company Inc.
- Eric, T., & John, T. (2012). *The Effects of Evaluation on Teacher Performance*”. *American Economic Review*, 102(7), 3628–3651.
- Fahmi. (2013). *Pengantar Manajemen*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Penerbit Alfabeta

Bandung.

- Fauzi, I. K. A. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Penerbit Alfabeta.
- Foster, B., & Seeker, K. R. (2011). *Coaching for excellence performance / Bill Foster* (K. R. Seeker (penerj.). PPM.
- Gaffar, F. (2005). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*.
- Goodwin, A., & Low, E.-L. (2018). *Goodwin, A. L., Low, E. L., & Darling-Hammond, L. (2017). Empowered educators in Singapore: How high-performing systems shape teaching quality. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
- Gornall, S., & Burn, M. (2013). *Coaching and Learning in Schools: A Practical Guide*. <https://doi.org/10.4135/9781446270127>
- H.A.R, T. (1999). *Beberapa Agenda reformasi Pendidikan Nasional*.
- Hakim, D. (2013). *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi)*.
- Halimah, L. (2017). *Keterampilan Mengajar sebagai Inspirasi untuk Menjadi Guru yang Excellent di Abad Ke-21*. PT Rafika Aditama.
- Hasibuan, S., & dkk. (2020). *Desain Sistem Manajemen Kinerja*. Ahlimedia Press.
- Hendi, I., & Candradewini. (2019). *Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 2(2)*.
- Ismiantari, F. D., & Mulyana, O. P. M. (2021). *Perbedaan Perilaku Kerja Inovatif Pada Guru Ditinjau Dari Karakteristik Sekolah Character*.
- J. Zhou, G. J. M. (2010). *When Opened to Experiences and Conscientiousness are Related to Creative Behavior : An Intrnal Approach. Journal of Applied Psycology, 86(3), 513–524*.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
- Juni, D., Somad, R., & Kasmanah, A. (2014). *Manajemen supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah editor, Ai Kasmanah*. Alfabeta.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Krammer, S. M. S. (2022). *Human resource policies and firm innovation: The moderating effects of economic and institutional context. Technovation, 110, 102366*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102366>

- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). *Goal Setting and Performance Management in The Public Sector*. *International Public Management Journal*.
<https://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- Li, N., Yu, Y., & Zhou, Z.-H. (2012). *Diversity Regularized Ensemble Pruning*. In P. A. Flach, T. De Bie, & N. Cristianini (Ed.), *Machine Learning and Knowledge Discovery in Databases* (hal. 330–345). Springer Berlin Heidelberg.
- MacMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in Education. A Conceptual Introduction* (5th ed.). Longman.
- Mather, K., & Seifert, R. (2014). *The close supervision of further education lecturers: 'You have been weighed, measured and found wanting.'* *Work, Employment and Society*, 28(1), 95–111.
<https://doi.org/10.1177/0950017013490332>
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). *Performance Management: A Strategy for Improving Employee Performance and Productivity*. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24–32.
<https://doi.org/10.1108/02683949310040605>
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). *Enhancing Performance Through Goal Setting, Engagement, and Optimism*. *Industrial Management and Data Systems*.
<https://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Middlewood, C. (2001). *Managing Teacher Appraisal and Performance; a Comparative Approach*. New York. Routledge Falmer, Taylor and Francis Group`.
- Mpungose, J. E. . N. T. H. (2014). *Managing Teacher Performance and its Appraisal: Dilemmas of School Principals* (Vol. 4).
- Mulyasa, E. (2014). *Guru Dalam Implementasi Kurikulum 13*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nantararat, & Artip. (2011). *Development of A Performance management Sysytem for Teacher In School Under the ST.Gabriel's Foundation of Thailand". Assumption Journal of Proquest*.
- Napitupulu, D. S. (2017). *Kompetensi Kepribadian Guru*. Fire Publisher.

- Nata, A. (2019). *Pengembangan Profesi Keguruan Dalam Perspektif Islam*. Rajawali Press.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Page, D. (2014). *Undestanding Performance Management in School: a Dialectical Approach. Unites Kingdom. IJEM, 30,2*.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching : Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. PPM Manajemen.
- Pitasari, D. N. (2015). Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Perpustakaan Institut Teknologi Bandung (Vol. 3, Nomor 2, hal. 205–220).
- Prabowo, T. H. F. (2020). Analisis Perencanaan Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard 9Studi Kasus: Badan Standarisasi Nasional. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP, 6(2), 178–187*.
- Rahmawati, A., Fauziah, D. R., & Leni. (2020). *Menjadi Guru Profesional*. In *Bogor:Universitas Djuanda*.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja*.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). *Teachers, Schools, and Academic Achievement. Econometrica, 73, 417–458*.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2005.00584.x>
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). *Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback. Review of Public Personnel Administration, 16(4), 29–60*. <https://doi.org/10.1177/0734371X9601600>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. The Free Press.
- Ross, W., & Ariel, J. (2011). *Designing and Implementing Teacher Performance Management Systems: Pitfalls and Possibilities*”. Education and Society Program The Aspen Institute.
- Rusyandi, D., & Rachmawati. (2017). *Evaluasi Penilaian Kinerja dengan*

- Menggunakan Metode SMART dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja. *ISEI Business and Management Review*, 1(2), 79–87.
- Sa'ud, U. S. (2020). Inovasi Pendidikan. In Editor (Ed.), *Inovasi Pendidikan*.
- Schuh, C. S. (2017). *Are Really Doing Good Things in Your Boss'eyes? Interactive Effect of Employee Innovative Work Behavior and Leader-Member Exchange on Supervisory Performance Ratings*. *Human Resources Management*, 57, 397–409. wileyonlinelibrary.com/journal/hrm
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM, Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2012). Kinerja pegawai : teori pengukuran dan implikasi / Lijan Poltak Sinambela. Graha Ilmu.
- Stepanova, N. A., & etal. (2018). *Methodological Performance Evaluation by Teachers in Preschool Educational Institutions*. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 6(2).
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang bersifat : eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif. Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2016). Kepemimpinan Inovasi Pendidikan. Refika Aditama.
- Suharsaputra, U. (2018). Supervisi Pendidikan Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja. Refika Aditama.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). *Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation*. *Human Resources Management*, 2018;1–15. <https://doi.org/10.1002/hrm.21909>
- Supardi. (2013). Kinerja Guru. Raja Grafindo Persada.
- Suparyadi, A. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. CV Andi Offset
- Suriansyah, A. (2015). Profesi Kependidikan “Perspektif Guru Profesional.” PT. Raja Grafindo Persida.
- Sutinah, S. (2006). Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan. Prenada Media Group.

- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. STAIN Jember Press.
- Ulfatin, N. dan T. T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Raja Grafindo Persada.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). *The Dark Side of Consecutive High Performance Goals: Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo Agus, Ari Saptono. (2017). Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 5 (2), 2017, 176-193.
- Widodo. (2014). Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif Berbasis pola Kerja Cerdas Dalam Konteks Teknologi Informasi”. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13.
- Wilson, J. B. (2011). *Planning for Excellent Performance*. Penerbit PPM.
- Yuqian, H. (2015). Li Dayuan.(2015). *Effects of Intellectual Capital on Innovative (The Role of Knowledge-Based Dynamic Capability)*. *Management Decision*, 53(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>