



## KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA SEKOLAH SMAN 106 JAKARTA TIMUR

Rosalina De wi Heryani<sup>1(\*)</sup>, Endang Sulistyaniningsih<sup>2</sup>, Ayi Ahmad Maulana Yusuf<sup>3</sup>,  
Suhendra<sup>4</sup>, Surata<sup>5</sup>

Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia<sup>123</sup>

Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia<sup>4</sup>

SMAN 106 Jakarta Timur, Indonesia<sup>5</sup>

rosalina.dewi7@gmail.com<sup>1</sup>, esulistyaniningsih@gmail.com<sup>2</sup>, ayiahmad.my@gmail.com<sup>3</sup>,  
suhendra@unpak.ac.id<sup>4</sup>, suratasasra28@gmail.com<sup>5</sup>

### Abstract

Received: 15 Desember 2022  
Revised: 17 Januari 2023  
Accepted: 19 Januari 2023

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kepemimpinan inovatif kepala sekolah di SMAN 106 Jakarta Timur. Penelitian kualitatif deskriptif dengan melakukan observasi langsung, wawancara mendalam, dokumentasi, dan triangulasi. Instrument penelitian yaitu peneliti itu sendiri, dengan informan kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data kualitatif, maka peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan inovatif sudah diterapkan di SMAN 106 Jakarta Timur. Hal ini dapat dilihat dari ketercapaian dan tercermin dalam indikator kepemimpinan inovatif antara lain konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, *adaptable* dan fleksibel. Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah sudah melibatkan, memberdayakan, menciptakan ide-ide baru dan mencoba merangkul seluruh warga dan elemen yang ada di sekolah. Selain itu memberikan keteladanan dengan tindakan nyata dalam mengemban tugas dan kewajibannya sehari-hari di sekolah. Model pengelolaan pendidikan yang dijalankan yaitu kombinasi antara evolusioner dan revolusioner yang disesuaikan dengan konteks dan situasinya. Kepala sekolah juga telah mengimplementasikan kedua model tersebut dalam proses kegiatan belajar dan mengajar di sekolah.

**Keywords:** Kepemimpinan Inovatif; Kepala Sekolah; SMAN

(\*) Corresponding Author: Heryani, rosalina.dewi7@gmail.com, 08568688130

**How to Cite:** Heryani, R. D., Sulistyaniningsih, E., Yusuf, A. A. M., Suhendra, S., & Surata, S. (2023). KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA SEKOLAH SMAN 106 JAKARTA TIMUR. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 225-233.

## INTRODUCTION

Kunci keberhasilan suatu bangsa dapat terlihat dari keberhasilan dan kemajuan dunia pendidikannya. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara efektif dan efisien diperlukan sebuah paradigma dan pemikiran baru dalam manajemen pendidikan. Dalam mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan pengelolaan dan pengembangan terkait sumber daya manusia yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Dunia berubah, dan perubahan tidak dapat dihindari lagi. Terutama dalam era Revolusi Industri saat ini. Hal tersebut disebabkan karena derasnya arus informasi, teknologi dan digitalisasi. Untuk menyikapi perubahan ini, sebagai manusia kita dituntut memiliki kemampuan mengubah pola dan cara berpikir serta bertindak. Perubahan merupakan sebuah pergeseran keadaan yang terjadi saat ini menuju pada sesuatu yang diinginkan di masa depan. Perubahan yang serba cepat dalam berbagai sendi kehidupan,

menuntut kita untuk dapat mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan itu sendiri, tidak terkecuali lembaga pendidikan.

Sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk menyediakan sarana dan prasarana yang bukan hanya memadai tetapi lengkap, dan *stakeholders* yang mampu berkolaborasi dengan baik. Dalam hal ini misalnya kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan yang berkualitas dan memiliki etos kerja mumpuni. Komponen inilah yang akan mengelola dan menjalankan proses pendidikan berkualitas. Kepala sekolah merupakan komponen kunci yang memegang peranan penting dalam meningkatkan dan mendukung berlangsungnya belajar mengajar yang berkualitas.

Kepala sekolah sebagai ujung tombak penyelenggara pendidikan dituntut untuk mampu berkomitmen dan memiliki kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah. Eksistensi kepala sekolah dibutuhkan dalam memprakarsai paradigma baru sebuah perubahan dalam hal proses maupun interaksi. Penyesuaian tujuan, sasaran, prosedur, *input*, proses, dan *output* yang sesuai dengan tuntutan zaman. Kepemimpinan inovatif dalam pengelolaan dan pengembangan perubahan di sekolah dapat menjadi alternatif pilihan (Suyitno, 2021).

Kunci keberhasilan sekolah hakikatnya tertumpu pada efisiensi dan efektivitas kepala sekolah. Kriteria keberhasilan sekolah antara lain kepala sekolah berkualitas dan memberdayakan. Ada tiga kemampuan dasar yang harus dikuasai kepala sekolah yakni *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill* (Chandra et al., 2020). Kepala sekolah di era Revolusi Industri 4.0 dituntut untuk memiliki inisiatif dalam memimpin dan mengelola sekolahnya. Untuk dapat mewujudkan itu semua dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang berjiwa inovatif.

Kepala sekolah merupakan jabatan strategis yang dapat mengembangkan dan mengarahkan sekolah yang dikelolanya menuju ke arah yang lebih baik. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah harus mengedepankan sikap inovatif, kreatif, dan profesional, karena hingga kini masih banyak ditemukan kepala sekolah hanya bersifat instruktif. Keberadaan kepala sekolah yang inovatif harus mampu membangun inovasi dengan segala kemungkinan resiko baik kegagalan dan kerugian, serta mampu mengatasi rumitnya permasalahan yang ada, dihadapi dengan penuh kesabaran dan keberanian dalam pengambilan keputusan. Karenanya, kepemimpinan merupakan bagian terpenting yang dapat melahirkan produk dan layanan inovatif (Candra et al., 2020).

Pandemi yang terjadi pada 2019, memberikan pengalaman dan pembelajaran berharga bagi dunia pendidikan untuk melakukan penyesuaian dan terobosan dalam dunia pendidikan, hal tersebut secara langsung menuntut peran kepala sekolah dalam melakukan kreatifitas, inovasi, dan mengorganisir proses pembelajaran. Hasil penelitian membuktikan pengelolaan pendidikan selama pandemi berlangsung mengalami permasalahan dan berujung pada ketidakefektifan serta *learning lost* (Setiani, 2020). Kepemimpinan inovatif dapat menjadi motivator terbaik dalam merancang kurikulum sesuai dengan kondisi terkini. Melakukan perubahan atau inovasi dalam situasi yang penuh dengan ketidak pastian, apalagi jika telah terjadi kerusakan dan kekacauan merupakan sebuah keniscayaan. Perubahan tidak dapat ditunda lagi, sebelum semuanya terlambat, mengalami kemunduran, dan kekacauan. Jangan sampai ada kata penyesalan karena semuanya telah terlambat.

Penelitian Tashbika et al., (2022), menemukan bahwa kepemimpinan inovatif dalam manajemen pembelajaran *online* efektif, terlihat dari terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana untuk mendukung pembelajaran *online* dan kemampuan mengajar guru meningkat karena diikutsertakan dalam pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi. Penelitian Suyitno (2021), menemukan bahwa kepala sekolah dalam melakukan inovasi akan menjawab tiga tantangan yaitu kurikulum yang digunakan,

penyusunan strategi pembelajaran, dan penggunaan teknologi informasi. Selama masa pandemi, kurikulum disederhanakan dan hanya menggunakan materi yang esensial. Pemilihan strategi pembelajaran dengan memberikan keleluasaan dalam menggunakan media aplikasi *online* disesuaikan dengan kebutuhan. Pemanfaatan teknologi informasi dinilai belum efektif karena masih terkendala sinyal internet yang kurang stabil. Sedangkan penelitian Djafri et al., (2020), menemukan bahwa kepemimpinan inovatif kepala sekolah masuk kedalam kategori baik. Harapannya dimasa mendatang kepala sekolah memiliki jiwa revolusioner yang dapat mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan untuk mengembangkan sekolah.

Bertitik tolak dari hal tersebut, kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya diupayakan melahirkan inovasi yang terencana dan berkelanjutan. Langkah tersebut dapat diawali dengan mengidentifikasi dan merumuskan masalah, menentukan kebutuhan, mengidentifikasi sumber penunjang serta penghambat, menentukan alternatif pilihan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan yang mungkin terjadi baik lingkup sekolah maupun masyarakat, dan kemudian menentukan kriteria untuk menilai keinovatifan berdasarkan tujuan (umum dan khusus) yang telah ditetapkan sebelumnya.

SMAN 106 Jakarta Timur merupakan sekolah yang memiliki misi mengembangkan suatu iklim pembelajaran yang kondusif, inovatif, dan menyenangkan. Untuk dapat merealisasikan misi tersebut, dibutuhkan seorang kepala sekolah yang inovatif. Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Djafri et al. (2020), Suyitno (2021), Thasbikha, et.al., (2022) dan telah dijelaskan sebelumnya. Namun terdapat perbedaan antara lain fokus penelitian yang dapat dilihat dari indikator, tujuan penelitian, unit analisis, dan tempat penelitiannya.

## LITERATURE REVIEW

### **Kepemimpinan Inovatif**

#### 1. Pengertian Kepemimpinan Inovatif

Menurut Desfitawarni et al., (2022), kepemimpinan inovatif merupakan kepemimpinan yang memiliki karakter melakukan inovasi dan membuatnya tumbuh subur dan berkembang dilingkup organisasi yang dipimpin. Menurut Thasbikha et al., (2022), kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang selalu mencetuskan ide-ide baru sekaligus dukungan bagi terciptanya perubahan sehingga melahirkan keunggulan. Menurut Djafri et al., (2020), kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang memiliki pemikiran inovatif, memberikan ide-ide kreatif, dan dapat mengambil keputusan yang kompleks dengan cepat dan tepat. Peneliti mensintesis kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang memiliki karakter yang kuat, mencetuskan ide-ide segar, memberikan dukungan, dan tepat dalam pengambilan keputusan.

#### 2. Tujuan Kepemimpinan Inovatif

Eksistensi kepemimpinan inovatif dalam sekolah sangat dibutuhkan. Harapannya dapat membawa perubahan dan berdampak positif. Secara *eksternal* untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas guna peningkatan mutu pendidikan nasional. Namun tujuan secara *eksternal* tidak dapat terwujud jika secara *internal* sekolah belum melakukan terobosan dan perubahan secara berkelanjutan. Menurut Chalim et al., (2012), tujuan inovasi untuk meningkatkan kemampuan sekolah dalam beradaptasi terhadap perubahan dan

mengupayakan seluruh pihak yang terlibat untuk dapat meningkatkan produktifitasnya.

### 3. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Inovatif

Salah satu fungsi organisasi yaitu melakukan perubahan. Perubahan yang terjadi dapat dilatarbelakangi oleh dua hal yaitu faktor *internal*, adanya kepemimpinan yang inovatif menjadi pencetus perubahan dan faktor *eksternal* yaitu adanya tuntutan baik dari lingkungan maupun zaman. Kegagalan dan keberhasilan sebuah organisasi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan dan mengendalikan organisasinya. Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan, urgensi kepemimpinan inovatif dapat terlihat dari keberhasilannya ketika menghadapi tantangan yang muncul.

### 4. Indikator Kepemimpinan Inovatif

Penelitian menggunakan indikator kepemimpinan inovatif menurut Mulyasa (dalam Hartono, 2020), antara lain :

- a. Konstruktif : kemampuan memotivasi dan melakukan pembinaan secara optimal.
- b. Kreatif : kemampuan mencari, menciptakan gagasan baru saat menjalankan tugasnya untuk mendukung pencapaian visi dan misi sekolah.
- c. Delekatif : kemampuan mendelegasikan tugas sesuai deskripsi, jabatan, dan tanggung jawabnya.
- d. Integratif : kemampuan mengintegrasikan kegiatan secara bersinergi sehingga tujuan sekolah secara efektif, produktif, dan efisien dapat tercapai.
- e. Rasional dan objektif : kemampuan melakukan tindakan dengan mempertimbangkan rasio dan objektivitas.
- f. Pragmatis : kemampuan menetapkan target sesuai kondisi dan situasi yang dimiliki oleh setiap warga sekolah.
- g. Keteladanan : kemampuan memberikan contoh keteladanan yang baik.
- h. Disiplin : kemampuan untuk taat terhadap aturan yang telah disepakati dan memiliki komitmen yang tinggi.
- i. *Adaptable* dan fleksibel : kemampuan beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

## METHODS

Penelitian kualitatif deskriptif, peneliti mengeksplorasi dan memotret situasi sosial secara luas, menyeluruh, dan mendalam. Situasi sosial terdiri dari tiga unsur yaitu: 1) Tempat, penelitian dilakukan di SMAN 106 Jakarta Timur, alasannya karena kepala sekolah memiliki karakteristik kepemimpinan inovatif dalam menerapkan kompetensinya. 2) Pelaku, *informan* yang akan menjadi sumber data yaitu kepala sekolah. 3) Aktivitas, mengamati dan mewawancarai *informan* secara mendalam. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Dalam reduksi data, peneliti mengolah data hasil observasi dan wawancara dengan cara mengkode, meringkas, dan mencari makna. Setelah data sudah terorganisir, maka dilakukan penyajian data, untuk kemudian diambil simpulan. Dalam hal ini tentunya diperkuat dengan pengecekan dokumen pendukung untuk memperkuat hasil wawancara. Peneliti telah memeriksa perencanaan kegiatan yang termuat didalam AKB (Anggaran Kegiatan Bulanan) yang dilaksanakan sesuai dengan kalender akademik pendidikan.

Peneliti juga melakukan triangulasi waktu untuk memastikan data yang diperoleh valid dan konsisten. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan mulai Oktober – Desember 2022.

## RESULTS & DISCUSSION

Pembahasan yang disajikan adalah implikasi dan interpretasi hasil analisis yang didukung oleh kajian teoritis dan juga empiris yang ditemukan pada saat penelitian berlangsung. Adapun tujuannya untuk mengetahui kepemimpinan inovatif kepala sekolah di SMAN 106 Jakarta Timur. Untuk mendapatkan informasi yang akurat, maka peneliti melakukan observasi langsung, interview terstruktur untuk mendapatkan data primer, dan diperkuat oleh dokumentasi. Analisis fungsionalisme digunakan untuk mempelajari kondisi dan tindakan yang dilakukan kepala sekolah (Hartono, 2020).

Pengelolaan pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan bagaimana kepala sekolah memilih model dalam menjalankan kepemimpinannya. Model kepemimpinan inovatif terbagi menjadi dua yaitu pertama perubahan dilakukan bertahap terhadap sebagian komponen (evolusioner), dan kedua perubahan dilakukan secara drastis yang akan menghasilkan perubahan menyeluruh terhadap komponen yang ada didalam sistem baik fisik maupun *non* fisik.

Model pengelolaan pendidikan yang dilakukan kepala sekolah SMAN 106 Jakarta adalah kombinasi, yaitu perpaduan antara evolusioner dan revolusioner berdasarkan konteksnya. Revolusioner dilakukan dalam kaitannya dengan penggunaan baju seragam. Berdasarkan rapat kerja yang dilakukan tahun lalu, terdapat beberapa temuan, antara lain: 1) Penggunaan baju seragam pramuka tidak wajib menggunakan atribut. Dalam hal ini kepala sekolah mengambil langkah tegas dengan membuat peraturan baru terkait penggunaan seragam pramuka dengan menggunakan atribut lengkap. 2) Pelaksanaan pembagian tugas guru piket, sebelumnya hanya guru muda yang mendapat tugas piket. Dalam hal ini kepala sekolah dengan tegas menginstruksikan kepada seluruh guru untuk melaksanakan piket sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan untuk menjunjung rasa keadilan, tidak ada pembeda antara guru muda dan guru senior. Mereka mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang sama. Evolusioner dilakukan kaitannya dengan implementasi kurikulum merdeka dengan memetakan kemampuan awal dan potensi setiap guru. Hasil pemetaan ditemukan fakta bahwa ada guru yang gagap teknologi, menengah, dan mahir. Oleh sebab itu setiap guru wajib mengimplementasikan kurikulum merdeka secara bertahap. Guru yang sudah mahir bisa mengimplementasikan secara langsung, namun bagi yang belum didorong untuk belajar secara sabar, bertahap, dan konsisten. Sekolah memfasilitasi dengan memberikan pelatihan terjadwal setiap dua pekan sekali bergantian dengan pelaksanaan evaluasi atau *forum group discussion*. Sehingga secara perlahan dan pasti, setiap guru harus mampu menguasai pembelajaran yang berbasis informasi dan teknologi menggunakan *e-learning* atau LMS.

Seorang kepala sekolah dapat dikategorikan memiliki kepemimpinan inovatif jika dalam menjalankan tugasnya mencerminkan indikator antara lain konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, *adaptable* dan fleksibel. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dengan terjun langsung ke sekolah, mengamati lingkungan sekolah, melakukan wawancara langsung dan melakukan verifikasi menggunakan dokumentasi, berikut temuan-temuan yang dapat disajikan dalam penelitian ini:

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki jiwa konstruktif yang tinggi, hal ini dibuktikan dengan kemampuannya untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan. Setiap guru diberikan kesempatan yang sama untuk bertumbuh dan berkembang bersama, sehingga tidak ada jurang antara guru senior

dan junior. Di sekolah ini masih terdapat guru sepuh tentu membutuhkan banyak motivasi apalagi untuk menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru seni sekaligus mengapresiasi atas pengabdianya dengan cara menciptakan Hymne dan Mars SMAN 106. Bagi guru muda diberikan kesempatan dan kepercayaan untuk menduduki jabatan sebagai kepala perpustakaan, mencari dan menemukan peserta didik yang memiliki bibit unggul, dan menjadi pendamping peserta didik dalam mengikuti lomba. Selain itu kepala sekolah rutin melakukan supervisi klinis, sehingga kekurangan dan kelemahan yang ada dalam diri seorang guru dalam proses mengajar dapat segera ditemukan dan diberikan solusi perbaikan.

Salah satu upaya untuk menumbuhkan kreativitas guru, maka sekolah memberikan pelatihan penggunaan *platform* merdeka mengajar mandiri dan terjadwal. *Platform* yang dapat melatih bapak dan ibu guru, dapat diakses secara luas karena sifatnya fleksibel. Namun demikian agar sistematis dan terukur, maka dibuatkan jadwal setiap hari Senin, satu jam sebelum pembelajaran berakhir, bapak dan ibu guru berkumpul untuk membuka *platform* bersama-sama, dan setiap guru akan melanjutkan dirumah dengan melaporkan apa yang sudah bapak dan ibu guru kerjakan. Dari kegiatan tersebut, guru-guru yang awalnya belum memahami dan menguasai akan terkondisi sehingga dapat beradaptasi dengan *platform* tersebut.

Kepala sekolah mendelegasikan setiap tugas dan tanggung jawab kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi, jabatan, dan kemampuannya. Dalam menjalankan tugas delegatif, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kemahasiswaan, sarana dan prasarana. Misalnya dalam pengaturan teknis pembelajaran, kepala sekolah mendelegasikan kepada wakil bidang kurikulum untuk membuat perencanaan, namun sebelum diimplementasikan harus dikonsultasikan dan didiskusikan terlebih dahulu dengan pimpinan yaitu kepala sekolah. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengawasan agar setiap kebijakan yang diambil diketahui dan disetujui oleh kepala sekolah. Begitu juga dalam hal kegiatan rutin upacara bendera. Kepala sekolah sebagai *role model* dalam menjadi pembina upacara. Selanjutnya yang menjadi pembina upacara tidak selalu seorang kepala sekolah. Tetapi dilakukan secara bergantian dengan tujuan untuk memberikan kesempatan, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada guru. Sebelum pelaksanaan, guru yang ditunjuk harus berkonsultasi dengan kepala sekolah terkait isi materi pidato sehingga guru paham bagaimana menjadi seorang pembina upacara yang baik.

Kepala sekolah harus mampu mengintegrasikan kegiatan secara bersinergi sehingga tujuan sekolah secara efektif, produktif, dan efisien dapat tercapai. Di SMAN 106, kepala sekolah mengintegrasikan kegiatan pembelajaran dengan mengimplementasikan pengelolaan pembelajaran proyek muatan profil pelajar pancasila. Berdasarkan ketentuan, bidang akademik bisa membuat penjadwalan proyek secara tatap muka dan mandiri diluar kelas. Namun pada praktiknya, guru harus memperhatikan tingkat keterlibatan peserta didik ketika diluar kelas. Kegiatan tersebut harus selalu di evaluasi dan untuk menghindari kondisi yang tidak diharapkan, karenanya kegiatan harus di monitoring oleh guru pembimbing dan memastikan kegiatan diluar kelas sudah sesuai dengan rencana dan tema yang telah ditentukan serta menjadi tanggung jawab bagian kesiswaan.

Setiap pengambilan keputusan kepala sekolah selalu mengedepankan rasionalitas dan objektif. Hal ini dilakukan karena keputusan yang akan diambil melibatkan banyak pihak dan mempertaruhkan kepentingan orang banyak. Sebelum pengambilan keputusan, kepala sekolah mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan dari alternatif pilihan yang tersedia. Misalnya dalam kegiatan proyek profil pelajar pancasila, memuat didalamnya pengaturan jadwal belajar, jadwal proyek penguatan profil pelajar pancasila, dan jadwal ekstrakurikuler. Tidak hanya sampai disitu, tapi juga adanya evaluasi secara berkala

sesuai dengan temuan dan perkembangan yang ada. Hasil dari evaluasi disesuaikan dengan pola yang baru sebagai tindak lanjut dalam kegiatan evaluasi yang dilakukan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan selalu membuat dan menetapkan target dalam setiap periode program kerja. Target yang ditetapkan adalah: 1) Pengembangan dan penataan perpustakaan. Saat ini perpustakaan sedang berpindah ruangan dengan kondisi buku berserakan, dampak pandemi banyak buku yang terkena rayap dan bocor karena tampias. Maka rencana pengembangannya yang pertama yaitu penataan ruangan. Dalam tahun 2022 ditargetkan mencapai 70%, target tahun berikutnya 95% - 100% disesuaikan dengan perkembangan yang ada. 2) Menyiapkan digitalisasi perpustakaan. Melakukan pendataan buku menggunakan *barcode*, kemudian peserta didik dapat meminjam buku hanya dengan membawa kartu perpustakaan, di scan, akan terlihat jejak digitalnya, berapa banyak buku yang sudah dipinjam dan status peminjamannya. Dengan adanya hal ini akan memudahkan sistem administrasinya. 3) Menambah koleksi buku perpustakaan kondisi saat ini ada sebanyak 1.500 buku, target kedepan minimal 2.500 buku. Ini merupakan target realistis dan akan terus dikembangkan dengan menambah jumlah judul dan eksemplar masing-masing judul. 4) Membangun pojok literasi ditempat strategis seperti di gazebo, taman dan kelas. Untuk mendukung itu semua dan sebagai langkah preventif, maka nantinya akan ada pendampingan oleh guru dalam setiap kegiatan literasi yang salah satu tugasnya yaitu memverifikasi koleksi buku agar sesuai dengan kebutuhan dan usia peserta didik. Selain itu guru pendamping bertugas membuat agenda mimbar literasi yang dilaksanakan setiap sebulan sekali dengan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menunjukkan bakat mereka baik kemampuan membaca, menulis, menerbitkan, atau mengkreasikan apa yang mereka kuasai terkait literasi. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan telah mampu membawa inovasi perubahan yang cukup signifikan. Sekolah telah memberikan penguatan budaya literasi dengan memfasilitasi perpustakaan, penyediaan pojok membaca, dan kebebasan untuk membawa buku bacaan dari rumah.

Keteladanan merupakan sebuah nasihat terbaik. Kepala sekolah sebagai pimpinan sudah sepatutnya menjadi teladan. Begitu juga dalam hal kedisiplinan. Kedisiplinan sangat penting diajarkan sejak dini karena akan membentuk kebiasaan baik yang akan terus terekam dan terbawa hingga seseorang dewasa. Bentuk keteladanan dan kedisiplinan yang dicontohkan oleh kepala sekolah yaitu: Pertama, datang selalu pagi diawal hari. Paling lambat pukul 05.55 sudah berada di sekolah, langsung melakukan kegiatan 5S (*sapa, senyum, salam, sopan, santun*) digerbang menyambut peserta didik didampingi bapak dan ibu guru sebagai bentuk pembiasaan. Sekaligus memastikan peserta didik datang dengan menggunakan seragam lengkap, bersih, dan rapih, serta melihat kesiapan belajar mereka dari raut wajah yang bahagia dan ceria. Kedua, setelah bel berbunyi. Kepala sekolah langsung berkeliling kelas, diawali dengan berjabat tangan dengan seluruh guru yang hadir. Memastikan peserta didik beserta guru sudah siap mengikuti kegiatan belajar dan mengajar. Sekaligus memastikan sarana pendukung di ruang kelas berfungsi. Jika ada temuan, maka didokumentasikan dan melaporkan kepada wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana untuk ditindak lanjuti.

Kemampuan yang juga harus dimiliki oleh kepemimpinan inovatif yaitu kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan fleksibel dalam bertindak. Kepala sekolah harus mampu merangkul seluruh warga sekolah agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, nyaman, dan menyenangkan yang pada akhirnya akan bermuara pada tercapainya tujuan pendidikan nasional. Sebagai pendatang baru di sekolah ini, kepala sekolah ketika proses serah terima jabatan melakukan observasi tentang apa saja yang sudah dan belum dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya. Ditemukan beberapa *habit* atau kebiasaan kurang baik yang masih dilakukan seperti tingkat kehadiran dan kinerja. Untuk memperbaiki hal tersebut, maka kepala sekolah melakukan pembinaan secara

bertahap. Terkait kondisi dan karakteristik peserta didik yang berbeda. Kepala sekolah menghimbau guru untuk lebih mengenal dan memahami karakteristik peserta didik dengan menggunakan diferensiasi pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan belajar mereka. Setiap guru harus melakukan *assesment* diagnostik diawal pembelajaran baik kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Harapannya guru dapat memetakan kondisi psikis dan kesiapan belajar dari masing-masing peserta didiknya. Sehingga memberikan pembelajaran yang berbeda, agar mereka dapat mengembangkan potensi dan kemampuannya. Dalam hal ketuntasan atau yang dahulu dikenal dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal), dalam kurikulum merdeka saat ini dikenal dengan istilah KKTP (Kriteria Ketercapaian Tujuan Pembelajaran) yang dapat berbeda diantara peserta didik bertujuan agar potensi peserta didik dapat berkembang terutama dimensi profil penguatan pelajar Pancasila yang menjadi tuntutan dalam kurikulum merdeka.

Temuan empirik penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, antara lain : Ki Hajar Dewantara mengatakan pola kepemimpinan memiliki sifat mengayomi, identik dengan prinsip Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani (Hartono, 2020). Syahrul menyatakan bahwa pemimpin yang inovatif adalah mereka yang menciptakan hal baru, dan berani mengambil resiko berlandaskan paradigma dan konsepsi positif dengan memberikan kepercayaan kepada pengikutnya untuk mengambil peran dan menjadi bagian dari perubahan (Safitri & Prasetyo, 2022). Hal senada juga disampaikan oleh Useem, bahwa karakteristik pemimpin yang memberikan dukungan terhadap proses inovasi mempunyai ciri percaya diri yang kuat, mempercayai orang lain, mengkomunikasikan, menetapkan standar kinerja, teladan bagi anggota organisasi, menunjukkan pengabdian, gigih, konsisten, dan pemimpin yang visioner (Ekosiswoyo, 2016).

## CONCLUSION

Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data kualitatif, maka peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan inovatif sudah diterapkan di SMAN 106 Jakarta Timur. Hal ini dapat dilihat dari ketercapaian dan tercermin dalam indikator kepemimpinan inovatif antara lain konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, *adaptable* dan fleksibel. Model pengelolaan pendidikan yang dijalankan yaitu kombinasi antara evolusioner dan revolusioner tergantung dari konteksnya. Kepala sekolah juga telah mengimplementasikan kedua model tersebut dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah *informan* yang menjadi sumber data hanya kepala sekolah, walau demikian penelitian ini terjaga keakuratannya karena menggunakan triangulasi waktu sehingga jawaban dari *informan* terjamin konsistensinya. Selain itu diverifikasi menggunakan lembar observasi dan pengecekan dokumen AKB (Anggaran Kegiatan Bulanan) yang memastikan bahwa kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai kalender akademik pendidikan. Adapun implikasi penelitian ini adalah kepala sekolah dengan kepemimpinan inovatifnya terbukti mampu memotivasi, menggerakkan, dan memberdayakan guru untuk secara bertahap melakukan perubahan bukan hanya pada dirinya sendiri tetapi juga perubahan yang terjadi di ruang kelas. Adanya apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah secara tidak langsung mampu membangkitkan kepercayaan diri guru untuk berubah dan mau beradaptasi terhadap perubahan. Penekanan pada budaya literasi terbukti mampu mendorong peserta didik untuk berani bereksprosi dalam menyalurkan bakat dan potensi yang mereka miliki. Selain itu keteladanan dan kedisiplinan telah membentuk karakter warga sekolah yang lebih siap dalam memulai hari dan mengisinya dengan kegiatan yang positif dan

bermanfaat bukan hanya bagi dirinya sendiri tetapi bagi orang lain, menjadi pribadi yang lebih baik setiap hari melalui praktik baik keteladanan dan kedisiplinan yang telah dicontohkan oleh kepala sekolah.

## REFERENCES

- Candra, R., Rahayu, E. S., & Putra, N. M. D. (2020). Development of Science Module SETS Approach to Strengthen Cognitive Learning Outcomes of Elementary School Students. *Journal of Primary Education*, 9(3), 248–257. <https://doi.org/10.15294/jpe.v9i3.37713>
- Chalim, A. S., Hartono, D., & Munawaroh. (2012). *Urgensi Kepemimpinan Inovatif Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di era globalisasi*. 1–96.
- Chandra, Situmorang, M., & Situmeang, M. (2020). *The Influence of Principal Managerial Competencies and Interpersonal Communication on Teachers Performance in Samanhudi Tanjung Pura Private Senior High School*. 384(Aisteel), 574–577. <https://doi.org/10.2991/aisteel-19.2019.129>
- Desfitawarni, Syamsurizaldi, S., & Fatimah, F. (2022). Kepemimpinan Inovatif Walikota Payakumbuh Dalam Membangun City Branding “Payakumbuh, The City of Randang.” *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 8, 138–155.
- Djafri, N., Arwildayanto, A., & Sukung, A. (2020). Manajemen Kepemimpinan Inovatif pada Pendidikan Anak Usia Dini dalam Perspektif Merdeka Belajar Era New Normal. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(2), 1441–1453. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i2.901>
- Ekosiswoyo, R. (2016). Peningkatan Mutu Pendidikan secara Sistematis. *Illmu Pendidikan*, 76–82. <https://media.neliti.com/media/publications/113918-ID-kepemimpinan-kepala-sekolah-yang-efektif.pdf>
- Hartono, H. D., & Kepemimpinan, U. (2020). *H. Djoko Hartono , Urgensi Kepemimpinan .... Ta'dib : Volume 18 No 1 (Jan- Juni 2020 )*. 18(1), 73–97.
- Kajian, J., Kependidikan, P., Thasbikha, S. A., Bafadal, I., & Sumarsono, R. B. (2022). *Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah dalam Manajemen Pembelajaran Online Efektif*. 7, 18–26.
- Safitri, J., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Layanan Pendidikan. *Sustainable Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 5(1), 28–41. <https://doi.org/10.32923/kjmp.v5i1.2248>
- Setiani, A. (2020). Efektivitas Proses Belajar Aplikasi Zoom di Masa Pandemi dan Setelah Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana UNNES*, 2, 523–530. [http://www.academia.edu/download/64015904/M\\_Darul\\_Aksan\\_F.pdf](http://www.academia.edu/download/64015904/M_Darul_Aksan_F.pdf)
- Suyitno, S. (2021). Kepemimpinan Inovatif dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4245–4253. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1432>