

Inovasi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah

Oktaviani Abzul¹, Arifin², Sulkifly³

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

Email: oktaviani_132106_s1manajpend2017@mahasiswa.ung.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) inovasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo, (2) inovasi kepala sekolah dalam keterampilan manajerial di SMA Negeri 3 Gorontalo, dan (3) inovasi kepala sekolah dalam pengembangan kewirausahaan di SMA Negeri 3 Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses (1) wawancara, (2) observasi, dan (3) dokumentasi. Proses analisis data dilakukan dengan tahap: (1) pengumpulan data, (2) kondensasi data, (3) penyajian data, dan (4) penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) inovasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat inovasi model pembelajaran yang meliputi: pembelajaran tatap muka terbatas dengan model *student centered learning*, media pembelajaran berupa, LCD, laptop dan *cooperative learning* menggunakan media gambar, pembelajaran daring menggunakan *Google Classroom*, *Google Meet*, video pembelajaran, model pembelajaran berbasis kehidupan nyata, pembelajaran luring dengan model pembelajaran (*home visit*), dan pembelajaran *Hybrid Learning*. Dan inovasi strategi pembelajaran yang meliputi, *student centered learning*, video pembelajaran, diskusi kelompok, ceramah, (2) inovasi kepala sekolah dalam keterampilan manajerial di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknik, (3) inovasi kepala sekolah dalam pengembangan kewirausahaan di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat inovasi pengembangan SDM melalui sosialisasi, *workshop*, proses pembelajaran, praktik kerajinan tangan dan inovasi pengembangan produk terdapat kantin sekolah, koperasi siswa, karya tulis dalam bentuk buku, *short movie*, hasil kerajinan tangan, dan tanaman holtikultura. Untuk itu disarankan (1) Bagi kepala sekolah, disarankan mampu memotivasi guru dan pegawai dalam peningkatan mutu sekolah, melakukan pengontrolan atau pengawasan disetiap program sekolah, melakukan evaluasi pada setiap program sekolah sehingga mendapatkan *feedback* dalam peningkatan program sekolah, (2) bagi guru, dalam peningkatan program sekolah guru lebih giat dalam mengikuti rapat atau musyawarah yang diadakan oleh kepala sekolah sehingga dapat mengetahui setiap program yang akan direncanakan di sekolah, (3) bagi siswa, walau dalam masa pandemi Covid-19 siswa seharusnya tetap lebih giat dalam belajar dalam proses pembelajaran tatap muka terbatas bahkan pembelajaran secara daring, dan (4) bagi peneliti lain, disarankan untuk meneliti tentang kepala sekolah memotivasi dan memimpin guru dalam peningkatan program sekolah.

Kata kunci: *inovasi kepala sekolah; budaya mutu sekolah.*

ABSTRACT

This study aims to describe: (1) principal's innovation in improving the quality of learning at SMA Negeri 3 Gorontalo, (2) principal's innovation in managerial skill at SMA Negeri 3 Gorontalo, and (3) principal's innovation in entrepreneurship development at SMA Negeri 3 Gorontalo. This is a qualitative case study, and the data collection technique uses interview, observation, and documentation. The data analysis is carried out with the stages of (1) data collection, (2) data reduction, (3) data display, and (4) conclusion drawing. The study findings show that (1) in terms of improving the quality of learning, there are learning model innovations which include limited face-to-face learning with student-centered learning and model learning media in the

Sejarah Artikel:

Diterima: Maret 2022

Disetujui: Mei 2022

Dipublikasi: Juni 2022

form of LCDs and laptops. There is also cooperative learning using image media, online learning using Google Classroom, Google Meet, learning videos, real-life-based learning model, offline learning with home visit, and hybrid learning. The innovation in learning strategies include student-centered learning, learning videos, group discussions, and lectures. (2) In terms of innovation in managerial skills, there are conceptual skill, human relations skill, and technical skill. (3) In terms of innovation in entrepreneurship development, there are innovations in human resource development through socialization, workshops, learning processes, handicraft practices, and product development innovations. There are also school canteen, student cooperatives, written works in the form of books, short films, handicrafts, and staff horticulture plants. Thus, it is suggested (1) Principal must be able to motivate teachers and staff in improving school quality, controlling or supervising every school program, evaluating each school program so that they get feedback in improving school programs, (2) In improving the program, teachers must be more active in participating in meetings or deliberations held by the principal so they can understand every program that will be planned at the school. (3) Even during the Covid-19 pandemic, students should still be active in learning in the limited face-to-face learning process and even online learning. (4) Further researchers are advised to examine the participial in motivating and leading teachers in improving school programs.

Keywords: innovation, principal, quality culture.

© 2022 Oktaviani Abzul, Arifin, Sulkifly
Under The License CC-BY SA 4.0

PENDAHULUAN

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang inovatif dan kreatif. Kepala sekolah memerlukan berpikir inovatif dan kreatif, sebab tugas-tugas rutin dan strategis kepala sekolah sifatnya beragam dan selalu tumpang tindih. Kepala sekolah sebagai seorang inovator harus mampu mencari peluang dan perubahan seperti mampu memilih dan mencari gagasan baru yang relevan dengan kebutuhan sekolah yang akhirnya seorang kepala sekolah mampu melakukan pembaharuan disekolah, melakukan pembaharuan di bidang kegiatan belajar mengajar serta bimbingan konseling, melakukan pembaruan di bidang pengadaan dan pembinaan guru dan karyawan, melakukan pembaruan di bidang kegiatan ekstrakurikuler serta melakukan pembaruan untuk pengadaan sumber dana dari masyarakat.

Perkembangan IPTEK dan semakin ketatnya kompetisi di era global melahirkan konsekuensi sekolah wajib meningkatkan mutu. Persaingan antarsekolah pun menjadi pendorong untuk meningkatkan mutu. Mutu mengandung makna derajat/tingkat keunggulan suatu kinerja atau upaya baik yang tampak maupun yang tidak tampak. Dan mutu sekolah dimaknai sebagai layanan prima yang diberikan sekolah kepada peserta didik sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (Kemdikbud, 2018).

Membangun mutu sekolah perlu diawali dengan membangun mutu input, utamanya mutu guru, karena guru merupakan sosok yang sangat penting dalam pembelajaran. Dengan kata lain, mutu pembelajaran akan sangat tergantung dari mutu gurunya. Ketika kompetensi

guru mumpuni, mampu mengelola pembelajaran dengan baik, maka tentunya akan melahirkan lulusan yang berkualitas.

Hasil dari proses peningkatan mutu diharapkan bahwa mutu menjadi sebuah budaya. Budaya mutu adalah nilai dan keyakinan mutu dalam suatu masyarakat yang digunakan sebagai sumber penggalangan konformisme perilaku yang bermutu tinggi bagi masyarakat pendukungnya. Budaya Sekolah meliputi nilai-nilai dan keyakinan. Nilai merupakan penghayatan warga sekolah tentang apa yang dianggap benar-salah, baik-buruk, keindahan dan ketidakindahan, layak dan tidak layak, sedangkan keyakinan merupakan sikap tentang bagaimana cara sesuatu seharusnya dilakukan. Budaya sekolah memiliki *core culture* yaitu pengembangan karakter (budi pekerti) siswa, baik karakter religius, humanis, nasionalis, maupun demokratis yang didukung oleh pengelolaan manajemen yang baik, lingkungan sekolah yang bersih dan sehat serta media belajar dan perpustakaan yang memadai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Kehadiran peneliti dalam penelitian ini berperan sebagai instrumen kunci. Sumber data dalam penelitian ini yakni: (1) kepala sekolah; (2) wakil kepala sekolah bidang kurikulum; (3) guru bahasa Indonesia; (4) guru sejarah; (5) guru pengelola koperasi siswa; dan (6) komite sekolah. Teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data ini menggunakan: (1) wawancara; (2) observasi; dan (3) dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini yakni: (1) tahap pengumpulan data; (2) kondensasi data; (3) penyajian data; dan (4) penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Inovasi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di SMA Negeri 3 Gorontalo kepala sekolah telah melakukan berbagai inovasi diantaranya;

1. Inovasi Model Pembelajaran

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya inovasi model pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu terdapat model pembelajaran tatap muka terbatas, model pembelajaran dalam jaringan (*daring*), model pembelajaran luring, dan model pembelajaran *Hybrid Learning*.

a) Pembelajaran Tatap Muka Terbatas

Pembelajaran tatap muka terbatas merupakan proses belajar mengajar kembali dilakukan disekolah, hanya saja dibatasi pembelajarannya, hal ini dikarenakan aturan-aturan yang berlaku disekolah. Di SMA Negeri 3 Gorontalo dalam pembelajaran tatap muka terbatas terdapat interaksi antara guru dan siswa dengan pengaturan kondisi ruangan kelas yang dibatasi maksimal 18 orang serta pengaturan tempat duduk berjarak 1,5meter, jam mata pelajaran dibatasi, sebelum memasuki lingkungan sekolah dan ruang kelas melakukan pengecekan suhu tubuh dan menggunakan *handsanitizer*. Jumlah hari dan jam pembelajaran tatap muka dengan pembagian rombongan belajar ditentukan oleh sekolah dengan tetap mengutamakan kesehatan dan keselamatan warga sekolah. SMA Negeri 3 Gorontalo menetapkan masing-masing 6 hari dan 4 jam dalam sehari.

Pada proses pelaksanaan pembelajaran tatap muka di kelas pembelajaran berpusat pada siswa (*student centered learning*). Model pembelajaran *Student Centered Learning* (SCL) merupakan implementasi dari Kurikulum, pembelajaran yang berpusat pada siswa diharapkan dapat mendorong siswa untuk terlibat secara aktif dalam membangun pengetahuan, sikap dan perilaku. Selain pembelajaran berpusat pada siswa, dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas guru melakukan apersepsi atau melakukan pengulangan kembali materi yang sudah dijelaskan atau didapatkan pada pertemuan sebelumnya dan melakukan pemberian motivasi dari guru kepada siswa. Hal ini akan mendorong daya ingat peserta didik tentang materi pembelajaran sebelumnya. Dalam pembelajaran tatap muka terbatas terdapat juga model pembelajaran *Cooperative learning* merupakan model pembelajaran dengan menggunakan sistem kelompok dengan menggunakan media gambar. Peserta didik harus mampu menyelesaikan suatu permasalahan yang ada dicari solusinya bersama-sama.

b) Pembelajaran Daring

Pelaksanaan pembelajaran daring di SMA Negeri 3 Gorontalo, pihak sekolah memberi sebuah alat elektronik berupa *tablet* kepada wali kelas guna penunjang pembelajaran daring di sekolah. Pembelajaran daring merupakan interaksi anatara guru dan peserta didik yang secara keseluruhan terjadi secara *online* atau virtual, dengan menggunakan aplikasi *Google Meet*, *Google Classroom*. Selain itu dalam mendukung pembelajaran daring dengan memanfaatkan media *whatsapp* dan telegram sebagai penunjang untuk mengirim

tugas peserta didik yang mengikuti pembelajaran daring hal ini dikarenakan dengan situasi dan kondisi sekarang yang masih dalam pandemi Covid-19.

Dalam pembelajaran daring agar tercapai sesuai dengan tujuan, SMA Negeri 3 Gorontalo membuat video pembelajaran yang kemudian di kirimkan ke peserta didik. Video pembelajaran merupakan suatu model pembelajaran daring yang terdapat di SMA Negeri 3 Gorontalo, dalam video pembelajaran tersebut terdapat suatu penjelasan materi dan terdapat guru yang sedang menjelaskan suatu materi yang di dukung oleh penjelasan gambar. Hal ini dapat mengefektifkan proses pembelajaran daring. Selain menggunakan video pembelajaran, pembelajaran daring terdapat juga model pembelajaran berbasis kehidupan nyata atau pembelajaran berbasis proyek (*learning based project*) yang merupakan model pembelajaran yang mengharuskan siswa untuk berpikir kritis dalam menyikapi suatu permasalahan dan mampu mencari solusi dari permasalahan tersebut.

c) Pembelajaran Luring

Pembelajaran luring di SMA Negeri 3 Gorontalo dengan cara melakukan kunjungan rumah peserta didik atau disebut *home visit*. Dalam persiapan pembelajaran luring sekolah membuat suatu kelompok belajar peserta didik berdasarkan tempat tinggal, peserta didik yang melakukan pembelajaran luring ini yang memiliki masalah atau hambatan seperti tidak memiliki jaringan internet atau handphonenya rusak, tidak mengikuti pembelajaran daring dan tidak memasukan tugas. Menyusun jadwal kunjungan kepada peserta didik oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan, menyiapkan bahan ajar seperti buku dan penugasan kepada peserta didik yang kemudian dikirimkan kepada orang tua atau diberikan kepada orang tua yang di ambil seminggu sekali pada minggu. Pelaksanaan pembelajaran luring guru dapat melakukan kunjungan kerumah berdasarkan dengan jadwal yang sudah ditetapkan atau dibuat oleh sekolah.

d) Pembelajaran *Hybrid Learning*

Pembelajaran *Hybrid Learning* di SMA Negeri 3 Gorontalo setiap peserta didik sudah dibagi kelompok, hal ini dilakukan agar proses belajar mengajar di sekolah dan pembelajaran daring tetap terlaksana, seperti hari senin dan selasa kelompok 1 melakukan pembelajaran tatap muka di sekolah sisanya yang kelompok selanjutnya melakukan pembelajaran daring di rumah. Salah satu implementasi pembelajaran *Hybrid Learning* di kelas guru memutarakan

video pembelajaran lalu peserta didik di beri arahan untuk membuat suatu ringkasan berupa infografis. Dalam pembelajaran tatap muka di kelas peserta didik membuat ringkasan di buku catatan atau buku gambar sedangkan dalam pembelajaran daring guru memberikan pengarahan bahwa mereka membuat tugas infograsi menggunakan aplikasi *Canva*.

2. Inovasi Strategi Pembelajaran

Adanya strategi pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu terdapat cara yang digunakan oleh seorang pengajar untuk menyampaikan materi pembelajaran yang bertujuan untuk memudahkan peserta didik menerima dan memahami materi pembelajaran, yang pada akhirnya tujuan pembelajaran dapat dikuasainya di akhir kegiatan belajar. Dalam merumuskan strategi pembelajaran atau metode pembelajaran berpedoman pada kurikulum. Tenaga pendidik harus menciptakan suasana belajar menjadi aktif hal ini dapat menambah semangat siswa dalam menerima materi yang di ajar. Pada proses pembelajaran tatap muka, strategi pembelajaran yang digunakan salah satunya yaitu menggunakan media pembelajaran seperti memutar video materi pembelajaran kemudian peserta didik menyimpulkan isi video tersebut, hal ini dapat menjadikan peserta didik menjadi aktif, dan mandiri. Selain menggunakan media pembelajaran sebagai strategi pembelajaran, guru atau tenaga pengajar juga menggunakan strategi pembelajaran melalui diskusi kelompok dan ceramah.

Inovasi Kepala Sekolah dalam Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Gorontalo

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual dalam persiapan peningkatan program sekolah, hal pertama dilakukan yaitu melakukan rapat dengan *stakeholder* di lingkungan sekolah serta komite sekolah tujuannya agar komunikasi dan kerjasama antar sekolah dan komite sekolah tetap terjalin dengan baik agar dalam merencanakan dan melaksanakan suatu program sekolah dapat dilaksanakan secara bersamaan. Keterampilan konseptual kepala sekolah juga dalam penetapan strategi dan penetapan kebijakan berlandaskan pada visi dan misi tujuan sekolah. Dalam pelaksanaan kebijakan kepala sekolah melakukan pengontrolan atau pengawasan suatu program sekolah apakah sudah berjalan dengan baik kemudian dilakukan evaluasi guna diharapkan ada *feedback* dari pelaksanaan program sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut menjadi suatu pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Setiap pokja (kelompok kerja) membuat suatu pelaporan untuk semua program yang telah dijalankan, hal ini sebagai suatu penentu dalam perumusan program baru atau program lanjutan. Dalam

pengambilan keputusan kepala sekolah melibatkan seluruh *stakeholder* di lingkungan sekolah, keputusan berdasarkan atas kesepakatan bersama.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Kepala SMA Negeri 3 Gorontalo dalam keterampilan hubungan manusiawi dalam memotivasi guru dan pegawai, kepala sekolah melakukan pendekatan secara khusus dan memberi penghargaan atau *reward* bagi guru dan pegawai yang memiliki prestasi sehingga dapat memunculkan motivasi dan semangat agar lebih meningkatkan keterampilan dan potensi dalam diri guru tersebut. Dalam menjalin kerjasama dan mempererat hubungan kekeluargaan dengan seluruh personal di lingkungan sekolah, kepala sekolah melakukan kegiatan futsal, refreshing bersama, dan program dharma wanita seperti buka bersama, sehari bersama Al-Qur'an, dan Isra Miraj.

Keterampilan hubungan manusiawi dalam menjalin kerjasama antar pihak sekolah, orang tua siswa serta masyarakat, kepala sekolah menyelenggarakan program sekolah seperti program berbagi dengan kaum dhuafa, korban kebakaran, dan korban banjir. Kemudian terdapat juga program keagamaan yang terdapat partisipasi orang tua dan masyarakat yaitu pemotongan sapi Qurban pada hari raya Idul Adha.

3. Keterampilan Teknik

Berkaitan dengan hal ini SMA Negeri 3 Gorontalo dalam pelaksanaan keterampilan teknik yaitu melakukan supervisi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dengan melakukan supervisi kelompok, menjalin komunikasi yang baik untuk membahas kendala-kendala yang dihadapi oleh guru selama menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik kemudian dilakukan analisis dan mencari solusi bersama, kemudian kepala sekolah melakukan kunjungan ke setiap kelas untuk melihat situasi dan kondisi guru, siswa serta fasilitas sekolah.

Inovasi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kewirausahaan di SMA Negeri 3 Gorontalo

1. Inovasi Pengembangan SDM

Inovasi kepala sekolah dalam pengembangan SDM di sekolah terutama guru melalui kegiatan sosialisasi dan *workshop* atau pelatihan kewirausahaan hal ini dapat menumbuhkan jiwa kewirausahaan pada guru dan menambah pengetahuan yang menjadi bekal dan dapat diimplementasikan ke dalam proses belajar mengajar. Bagi peserta didik melalui komunikasi dan kerjasama yang baik dalam proses belajar mengajar prakarya dan kewirausahaan, serta melalui praktik kerajinan tangan yang hasilnya di jual kepada peserta didik lain dan guru

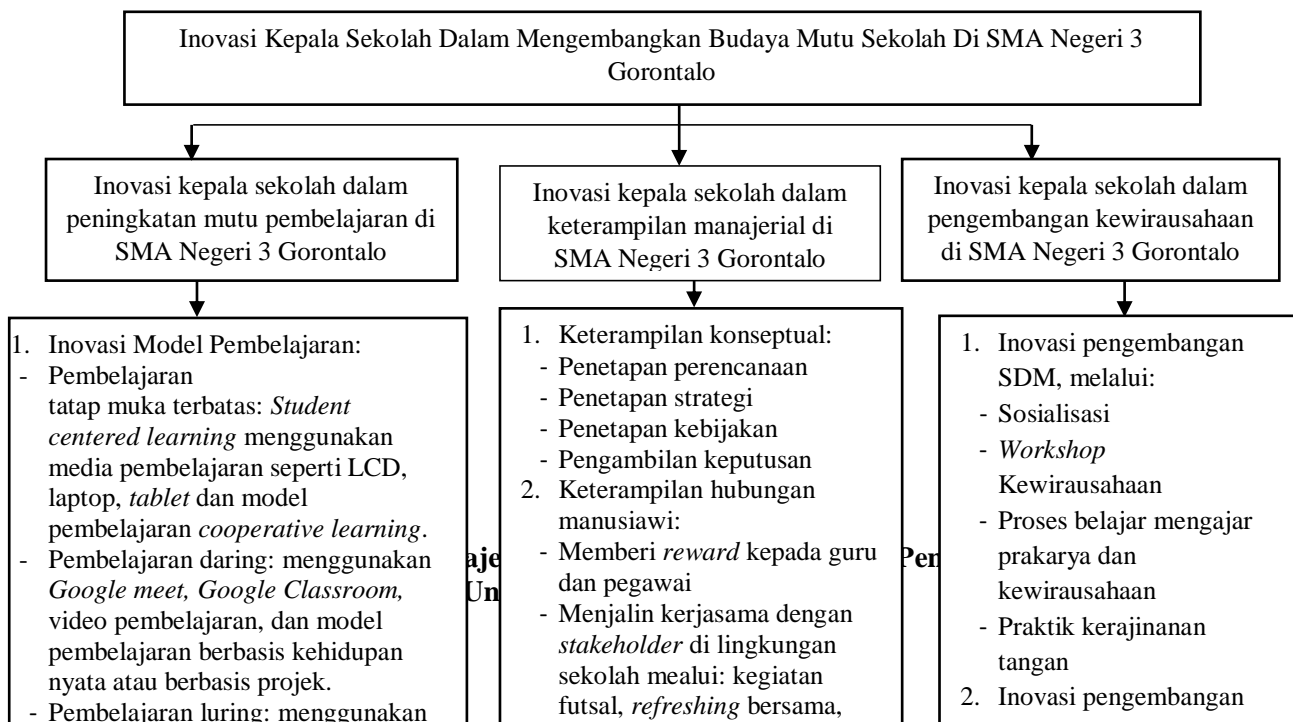
serta pegawai yang ada dilingkungan sekolah dan digunakan sebagai cendra mata untuk tamu yang datang ke sekolah.

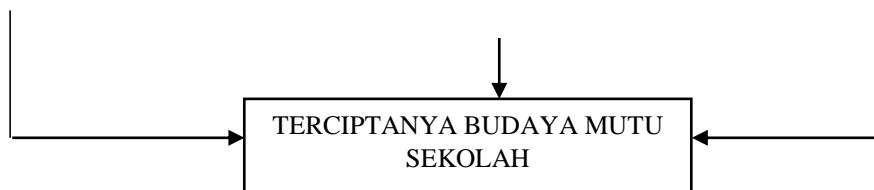
2. Inovasi Pengembangan Produk

Di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat koperasi siswa yang memperjual belikan seragam sekolah dari seragam putih abu-abu, seragam pramuka, batik dan baju olahraga, ada juga topi, dan ban yang sudah di cap lambang sekolah. Selain memperjual belikan seragam koperasi siswa juga menyediakan berbagai macam makanan ringan dan minuman dingin.

Pengembangan produk lainnya meliputi karya tulis, mendesain sebuah tulisan yang hasilnya dapat berupa produk dalam bentuk buku yang dibimbing langsung oleh guru atau tenaga pendidik. Kemudian terdapat juga berupa produk hasil kerajinan tangan peserta didik yang diperjual belikan kepada guru, pegawai serta peserta didik lain dan hasil produk kerajinan tangan peserta didik juga digunakan sebagai cendra mata bagi tamu yang berkunjung kesekolah. SMA Negeri 3 Gorontalo juga dapat menciptakan sebuah film-film pendek atau sering kita kenal dengan *short movie* yang kemudian ditayangkan kedalam channel youtube salah seorang guru. Dalam sebuah film tersebut siswa-siswi SMA Negeri 3 Gorontalo yang menjadi pemeran pemain dalam film pendek tersebut. SMA Negeri 3 Gorontalo juga terdapat beberapa kantin sekolah yang didayagunakan menjadi unit usaha sekolah yang setiap bulannya memberikan kontribusi berupa uang sejumlah Rp. 500.000, akan tetapi sekarang kantin-kantin di sekolah masih sementara ditutup berhubung masih dalam pandemi Covid-19.

Berikut diagram konteks secara keseluruhan tentang inovasi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah di sekolah menengah atas negeri 3 Gorontalo





Gambar 4.4 Diagram Konteks Inovasi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah di SMA Negeri 3 Gorontalo

PEMBAHASAN

Inovasi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo

1. Inovasi model pembelajaran

SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu terdapat model pembelajaran tatap muka terbatas, model pembelajaran dalam jaringan (daring), model pembelajaran luring, dan model pembelajaran *Hybrid Learning*.

a) Pembelajaran tatap muka terbatas

Pembelajaran tatap muka terbatas terjadi interaksi secara langsung antara guru dan peserta didik dengan pengaturan kondisi ruangan kelas dibatasi maksimal 18 peserta didik dan pengaturan tempat duduk berjarak 1,5 meter, jumlah jam pelajaran dibatasi, mencuci tangan atau menggunakan *handsanitizer*, memakai masker, sebelum memasuki lingkungan sekolah di haruskan untuk mengecek suhu tubuh. Hal ini sejalan dengan pendapat Mustafa, dkk (2021) menyatakan bahwa kondisi ruang kelas pembelajaran tatap muka pada jenjang SMA maksimal diisi 18 (delapan belas) peserta didik perkelas dengan pengaturan jarak kursi dan meja minimal 1,5 meter, jumlah hari dan jam pembelajaran tatap muka dengan pembagian rombongan belajar ditentukan oleh satuan pendidikan dengan tetap mengutamakan kesehatan dan keselamatan warga satuan pendidikan, menggunakan masker

kain 3 (tiga) lapis atau masker sekali pakai yang menutupi hidung dan mulut sampai dagu, cuci tangan dengan air mengalir atau cairan pembersih tangan, menjaga jarak 1,5 meter dan tidak melakukan kontak fisik seperti bersalaman tangan dan cium tangan, menerapkan etika batuk/bersin yaitu menutupi hidung dan mulut saat batuk/bersin dengan tisu atau siku bagian dalam.

b) Pembelajaran Daring

Model pembelajaran daring di SMA Negeri 3 Gorontalo merupakan pembelajaran jarak jauh yang memanfaatkan alat elektronik dan media pembelajaran seperti *Google Classroom*, *Google Meet*, *whatsapp* dan telegram. Hal ini sejalan dengan pendapat Dimyanti (2017) menjelaskan bahwa, pembelajaran daring atau dikenal dengan istilah *e-learning* merupakan bentuk pemanfaatan teknologi dalam mendukung proses belajar mengajar jarak jauh. Hal ini sejalan dengan pendapat Rigianti (2020) bahwa, pembelajaran daring merupakan cara baru dalam pembelajaran memanfaatkan alat elektronik berupa gawai atau laptop khususnya pada akses internet dalam penyampainnya dalam pembelajaran, sehingga pembelajaran daring sepenuhnya bergantung pada akses jaringan internet. Pembelajaran daring pembelajaran yang dilakukan secara *online*, menggunakan aplikasi pembelajaran maupun jejaring sosial.

c) Pembelajaran Luring

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa pembelajaran luring yang merupakan pembelajaran yang menggunakan alat ajar berupa buku. Hal ini sejalan dengan pendapat Malyana (2020:71) bahwa, pembelajaran luring dapat dilakukan dengan belajar melalui buku maupun pertemuan langsung. Pembelajaran luring di SMA Negeri 3 Gorontalo juga yaitu melakukan kunjungan rumah peserta didik atau disebut *home visit*.

Persiapan pembelajaran luring SMA Negeri 3 Gorontalo membuat suatu kelompok belajar peserta didik berdasarkan tempat tinggal, peserta didik yang melakukan pembelajaran luring ini yang memiliki masalah atau hambatan seperti tidak memiliki jaringan internet atau handphonenya rusak, tidak mengikuti pembelajaran daring dan tidak memasukan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Suhendro (2020:137) bahwa, *home visit* adalah kunjungan kerumah peserta didik yang dilakukan untuk membantu penyelesaian permasalahan peserta didik, dimana kunjungan ini dilakukan dalam rangka mencari tahu lebih lanjut informasi tentang peserta didik.

d) Pembelajaran *Hybrid Learning*

Pembelajaran *Hybrid Learning* merupakan perpaduan antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran dalam jaringan (daring) yang dilakukan secara bersamaan di dalam kelas dengan memanfaatkan alat elektronik berupa, LCD, laptop dan tripot. Hal ini sejalan dengan pendapat O'Byrne dan Pytash (2015:137) bahwa, *hybrid learning* adalah model pembelajaran yang mengintegrasikan inovasi dan kemajuan teknologi melalui sistem pembelajaran yang dapat dilakukan secara daring dengan interaksi dan partisipasi dari model pembelajaran tradisional seperti tatap muka (Thorne dan Kogan Page, 2003: 14).

2. Inovasi Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu terdapat cara yang digunakan oleh seorang pengajar untuk menyampaikan materi pembelajaran yang bertujuan untuk memudahkan peserta didik menerima dan memahami materi pembelajaran, yang pada akhirnya tujuan pembelajaran dapat dikuasainya di akhir kegiatan belajar. Hal ini sejalan dengan pendapat Solihatin (2012: 4) bahwa, strategi pembelajaran adalah pendekatan secara menyeluruh dalam suatu sistem pembelajaran, yang berupa pedoman umum dan kerangka kegiatan untuk mencapai tujuan umum pembelajaran, yang melukiskan prosedur yang sistematis dalam membantu usaha belajar siswa, mengorganisasikan pengalaman belajar, mengatur dan merencanakan bahan ajar untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu.

Hal ini didukung oleh pendapat Darmansyah (2010: 17) bahwa strategi pembelajaran merupakan pengorganisasian isi pelajaran, penyampaian pelajaran dan pengelolaan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan berbagai sumber belajar yang digunakan oleh guru guna menunjang terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Hal itu berarti bahwa strategi pembelajaran menggunakan berbagai sumber belajar yang digunakan oleh guru seperti menggunakan alat peraga, buku teks, dan kartu indeks dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Dalam merumuskan strategi pembelajaran atau metode pembelajaran berpedoman pada kurikulum. Tenaga pendidik harus menciptakan suasana belajar menjadi aktif hal ini dapat menambah semangat siswa dalam menerima materi yang di ajar. Pada proses pembelajaran tatap muka, strategi pembelajaran yang digunakan salah satunya yaitu menggunakan media pembelajaran seperti memutar video materi pembelajaran kemudian peserta didik menyimpulkan isi video tersebut, hal ini dapat menjadikan peserta didik menjadi aktif, dan mandiri atau disebut pembelajaran yang berpusat pada siswa itu sendiri.

Selain itu pembelajaran yang digunakan di SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu metode diskusi kelompok hal ini dapat menambah wawasan peserta didik, menjadikan siswa mandiri, dapat memecahkan suatu masalah dalam kelompok, bisa bekerjasama dengan teman sekelompoknya untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi. Hal ini di dukung oleh pendapat Subroto (2002) keuntungan metode diskusi yaitu (1) metode diskusi melibatkan siswa secara langsung dalam proses belajar; (2) Setiap siswa dapat menguji pengetahuan dan penguasaan bahan pelajaran masing-masing; (3) menumbuhkan dan mengembangkan berpikir dan sikap ilmiah; (4) dengan mengajukan dan mempertahankan pendapatnya dalam diskusi diharapkan para siswa akan dapat memperoleh kepercayaan akan (kemampuan) diri sendiri; (5) menunjang usaha-usaha pengembangan sikap social dan sikap demokratis para siswa.

Inovasi Kepala Sekolah dalam Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Gorontalo

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual kepala sekolah di SMA Negeri 3 Gorontalo yaitu terdapat suatu perencanaan yang merupakan awal dari proses pelaksanaan program sekolah, perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan program sekolah diawali dengan musyawarah dengan melibatkan *stakeholder* di lingkungan sekolah serta komite sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Usman (2006:49) Perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Hal ini di dukung oleh pendapat Bagire (2013:485) bahwa, perencanaan menentukan hasil yang diharapkan dan pemimpin harus mengkoordinasi ketuntutan sumber daya untuk bekerja dengan baik.

Keterampilan konseptual dalam penetapan strategi dan penetapan kebijakan berlandaskan pada visi dan misi tujuan sekolah. Dalam pelaksanaan kebijakan kepala sekolah melakukan pengontrolan atau pengawasan suatu program sekolah apakah sudah berjalan dengan baik kemudian dilakukan evaluasi guna diharapkan ada *feedback* dari pelaksanaan program sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut menjadi suatu pertimbangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Setiap pokja (kelompok kerja) membuat suatu pelaporan untuk semua program yang telah dijalankan, hal ini sebagai suatu penentu dalam perumusan program baru atau program lanjutan. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah

melibatkan seluruh *stakeholder* dilingkungan sekolah, keputusan berdasarkan atas kesepakatan bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter (dalam Tisnawati, 2006) bahwa, keterampilan konseptual perencanaan sebagai proses awal yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerja organisasi mencapai tujuan organisasi.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi di SMA Negeri 3 Gorontalo, kepala sekolah memotivasi guru dan pegawai dengan cara melakukan pendekatan secara khusus dan melakukan pemberian *reward* atau penghargaan bagi guru dan pegawai yang berprestasi, hal ini dapat memberi motivasi dan semangat tersendiri kepada guru-guru untuk lebih meningkatkan potensi dan keterampilan yang ada pada diri masing-masing guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Campbell (dalam Wahyudi 2012:73) menjelaskan perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusiawi di sekolah adalah sebagai berikut: (1) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan; (2) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi, dan tegas dalam mengambil keputusan; (3) memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi; (4) memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah; (5) mengatur personel sekolah secara baik; (6) menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian; (7) memberikan pendirian secara individu kepada guru dalam pekerjaan; (8) menyelesaikan permasalahan, (9) mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan, dan (10) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru dalam melaksanakan tugas.

Kepala sekolah menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan seluruh *stakeholder* dilingkungan sekolah, orang tua serta masyarakat melalui program-program sekolah seperti dharma wanita, kegiatan berbagi, dan kegiatan keagamaan seperti penyembelihan sapi Qurban. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (dalam Karweti 2010:77) bahwa, keterampilan hubungan manusiawi meliputi keterampilan kepala sekolah menjalin kerjasama dan menjalin komunikasi, memberikan penghargaan kepada warga sekolah dan memperhatikan kesejahteraan guru.

3. Keterampilan Teknik

Kepala sekolah dalam keterampilan teknik melaksanakan supervisi bagi guru-guru guna dalam membahas kendala-kendala yang dihadapi oleh guru kemudian di analisis lalu mencari solusi bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutisna (dalam Wahyudi, 2012:75) mengemukakan bahwa, bentuk kegiatan kepala sekolah berbentuk teknis yaitu: (1) kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas; (2) kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; (3) kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada; (4) kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa; (5) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; (6) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; (7) membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa (8) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; (9) menyusun anggaran belanja sekolah; dan (10) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini didukung oleh pendapat Miftahuddin (2014:73) bahwa, pembinaam profesional dapat dilaksanakan melalui kegiatan supervisi, sebagai kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial sangat dituntut untuk mengetahui, memahami, dan terampil dalam melaksanakan supervisinya.

Inovasi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kewirausahaan Di SMA Negeri 3 Gorontalo

1. Inovasi Pengembangan SDM

Inovasi pengembangan SDM di sekolah, kepala sekolah melakukan sosialisasi dan *workshop* atau pelatihan-pelatihan mengenai kewirausahaan kepada guru dan pegawai sehingga menumbuhkan jiwa kewirausahaan yang dapat diimplentasikan kedalam proses pembelajaran. Pendidikan kewirausahaan merupakan upaya menginternalisasi jiwa dan mental kewirausahaan melalui institusi pendidikan maupun institusi lain, seperti lembaga pelatihan, *training*, dan sebagainya. Pendidikan kewirausahaan pada dasarnya bertujuan untuk membentuk manusia secara *holistic*, sebagai insan yang memiliki karakter, pemahaman dan keterampilan sebagai seorang *entrepreneur*. Pada dasarnya, pendidikan kewirausahaan dapat di impelentasikan secara terpadu melalui kegiatan-kegiatan pendidikan di suatu lembaga pendidikan, baik formal, non formal, ataupun informal, (Wibowo, 2011).

2. Inovasi Pengembangan Produk

Inovasi pengembangan produk di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat koperasi siswa yang memperjual belikan seragam sekolah dari seragam putih abu-abu, seragam pramuka, batik dan baju olahraga, ada juga topi, dan dan ban yang sudah di cap lambang sekolah.

Selain memperjual belikan seragam koperasi siswa juga menyediakan berbagai macam makanan ringan dan minuman dingin. Hal ini sejalan dengan pendapat Husni (2014:287) bahwa koperasi sekolah di samping memiliki manfaat tersedianya kebutuhan pokok dengan harga yang terjangkau oleh warga sekolah. Koperasi juga memiliki nilai bisnis yang menguntungkan bagi sekolah. Berkaitan dengan kebutuhan siswa, usaha koperasi bisa berupa toko yang menyediakan seragam sekolah, percetakan, alat tulis, dan kebutuhan belajar lainnya.

Pengembangan produk lainnya meliputi karya tulis, mendesain sebuah tulisan yang hasilnya dapat berupa produk dalam bentuk buku yang dibimbing langsung oleh guru atau tenaga pendidik. Kemudian terdapat juga berupa produk hasil kerajinan tangan peserta didik yang diperjual belikan kepada guru, pegawai serta peserta didik lain dan hasil produk kerajinan tangan peserta didik juga digunakan sebagai cendra mata bagi tamu yang berkunjung kesekolah.

Pengembangan produk di SMA Negeri 3 Gorontalo juga meliputi kantin sekolah yang didayagunakan menjadi unit usaha sekolah yang setiap bulannya memberikan kontribusi berupa uang sejumlah Rp. 500.000 yang dipergunakan untuk kepentingan sekolah seperti pelaksanaan kegiatan-kegiatan disekolah, akan tetapi sekarang kantin-kantin di sekolah masih sementara ditutup berhubung masih dalam pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan pendapat Husni (2014:286) bahwa kantin tentunya memiliki banyak manfaat bagi warga sekolah, berupa tersedianya makanan yang bergizi, harga terjangkau oleh warga sekolah, juga memiliki nilai bisnis yang menguntungkan bagi warga sekolah. Hasil dari penjualan dan sewa tempat penjualan dikumpulkan sehingga menjadi sumber rutin yang di terima pihak sekolah.

SIMPULAN

Inovasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat: (1) inovasi model pembelajaran meliputi, pembelajaran tatap muka terbatas: *Student centered learning*, media pembelajaran dan *cooperative learning* menggunakan media gambar Pembelajaran daring: menggunakan *Google meet*, *Google Classroom*, video pembelajaran, dan model pembelajaran berbasis kehidupan nyata atau berbasis proyek (*learning based project*). Pembelajaran *Hybrid Learning*. (2) Inovasi strategi pembelajaran meliputi, strategi pembelajaran menggunakan video pembelajaran, strategi pembelajaran berpusat pada siswa (*student centered learning*), Diskusi kelompok, dan ceramah. Inovasi kepala sekolah dalam kegerampilan manajerial di SMA Negeri 3 Gorontalo

terdapat: (1) keterampilan konseptual, meliputi persiapan, penetapan strategi, penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersamaan. (2) keterampilan hubungan manusiawi, meliputi memotivasi dan memberikan *reward* atau penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi, terdapat kerjasama antara pihak sekolah, orang tua peserta didik serta masyarakat melalui program-program sekolah meliputi, futsal bersama, program dharma wanita, kegiatan berbagi, dan penyembelihan sapi Qurban. (3) keterampilan teknik, meliputi supervisi kelompok. Inovasi kepala sekolah dalam pengembangan kewirausahaan di SMA Negeri 3 Gorontalo terdapat: (1) inovasi pengembangan SDM yaitu untuk guru melalui sosialisasi, dan untuk siswa melalui proses belajar mengajar mata pelajaran prakarya dan kewirausahaan serta praktik kerajinan tangan. (2) inovasi pengembangan produk, terdapat kantin sekolah menjadi unit usaha sekolah, koperasi siswa, karya tulis dalam bentuk buku, hasil karya berupa film pendek atau *short movie*, produk hasil kerajinan tangan, dan tanaman holkultura.

REFERENSI

- Bagire, V. dan Juliana, N. 2013. Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*. 3: 480-487.
- Darmansyah. 2010. *Strategi Pembelajaran Menyenangkan dengan Humor*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dimiyati. 2017. *Pemanfaatan Pembelajaran Daring*. UNJ
- Karweti, E. 2010. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. 1(2): 73-84.
- Malyana, A. 2020. Pelaksanaan Pembelajaran Daring dan Luring dengan Metode Bimbingan Berkelanjutan Pada Guru Sekolah Dasar Di Teluk Betung Utara Bandar Lampung. *Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Indonesia*. 2(1):67-76.
- O'Byrne, W. I dan Kristine, E. Pytash. 2015. "Hybrid and Blended Learning: Modifying pedagogy Across Path, Face, Time, and Place". *Journal of Adolescent & Adult literacy*. 59(2): 137-140.
- Rigianti, A. Henry. 2020. Kendala Pembelajaran Daring Guru Sekolah Dasar Di Banjarnegara. *Elementary School: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran ke-SD-an*. 7(2): 297-302.
- Solihatin, E. 2012. *Strategi Pembelajaran PPKN*. Jakarta: Bumi Aksara.

Suhendro, E. 2020. Strategi Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*. 5(3):133-140.

Suryosubroto. 2002. *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Usman, A. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi. 2022. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.