IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN MANAJERIAL GRID TERHADAP INOVASI PEMBELAJARAN DI SMP IT UTSMAN BIN AFFAN SURABAYA

Kharisma Nur Farahana[1], Chelsea Tri Hapsari[2], Shakira Maeizy Hamdi Bajeber[3], Farisa Nuril Hidayah[4], Nur Azlinatul Zulfa[5], Erny Roesminingsih[6]
[1,2,3,4,5,6]Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
[1]24010714067@mhs.unesa.ac.id, [2]24010714068@mhs.unesa.ac.id, [3]24010714006@mhs.unesa.ac.id, [4]24010714004@hs.unesa.ac.id, [5]24010714073@mhs.unesa.ac.id, [6]ernyroesminingsih@unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to describe the principal's implementation of Managerial Grid leadership on learning innovation at SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya. The research is motivated by the importance of principal leadership in balancing task-oriented and people-oriented orientations to support sustainable learning innovation. This study used a qualitative approach with a case study. Data collection techniques included in-depth interviews, observation, and documentation. The results indicate that the principal implemented Managerial Grid leadership with a strong task orientation through systematic program planning, continuous evaluation, structured supervision, and effective resource management. Furthermore, the people orientation was manifested through a family approach, strengthening motivation, teacher professional development, and a structured reward system. This leadership implementation had a positive impact on learning innovation. Overall, the principal's leadership pattern demonstrates Team Management characteristics (9.9) in Managerial Grid theory because it is able to balance high attention to tasks and human relationships.

Keywords: *Managerial Grid Leadership, Learning Innovation, Principal Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan Manajerial Grid kepala sekolah terhadap inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menyeimbangkan orientasi pada tugas dan orientasi pada manusia guna mendukung inovasi pembelajaran yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan Manajerial Grid dengan orientasi tugas yang tinggi melalui perencanaan program yang sistematis, evaluasi berkelanjutan, pengawasan terstruktur, serta pengelolaan sumber daya yang efektif. Selain itu, orientasi pada manusia diwujudkan melalui pendekatan kekeluargaan, penguatan motivasi, pengembangan profesional guru, dan sistem penghargaan yang terstruktur. Implementasi kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap inovasi pembelajaran. Secara keseluruhan, pola kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan karakteristik Team Management (9,9)

dalam teori Manajerial Grid karena mampu memadukan perhatian tinggi terhadap tugas dan hubungan manusia secara seimbang.
Kata Kunci: *Kepemimpinan Manajerial Grid, Inovasi Pembelajaran, Kepemimpinan Kepala Sekolah*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan inovatif. Kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi dan operasional sekolah, tetapi juga dituntut mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah agar adaptif terhadap perubahan zaman, termasuk dalam mendorong inovasi pembelajaran yang relevan dan berkelanjutan. (Widodo & Bedi, 2024) dalam Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah (Teori dan Praktik) menegaskan bahwa kepemimpinan strategis kepala sekolah tercermin dari kemampuannya mengelola sumber daya secara efisien untuk mendukung pencapaian tujuan lembaga pendidikan, termasuk pengembangan dalam inovasi pembelajaran.

Salah satu kerangka teori yang relevan untuk menganalisis pola kepemimpinan kepala sekolah adalah teori Manajerial Grid yang dikembangkan Blake dan Mouton (1964). Teori ini menggambarkan gaya kepemimpinan melalui dua dimensi utama, yaitu orientasi pada tugas (concern for production) dan orientasi pada manusia (concern for people), yang dalam kondisi idealnya diintegrasikan secara bersamaan dalam gaya Team Management (9,9). Namun dalam praktiknya, tidak semua kepala sekolah berhasil menyeimbangkan kedua dimensi tersebut, sehingga berdampak pada efektivitas kepemimpinan dan kualitas inovasi pembelajaran yang dihasilkan. Rizal, Surahman, dan Herlina (2020) dalam "Peningkatan Inovasi Layanan Pendidikan melalui Implementasi Manajemen Grid di Sekolah Dasar" yang diterbitkan dalam Jurnal Teknologi Pendidikan menemukan bahwa kepemimpinan berbasis grid terbukti dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pengelolaan yang terarah sekaligus iklim kerja yang harmonis.

Fenomena tersebut dapat diamati di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya, sekolah swasta berbasis Islam terpadu yang berdiri sejak 2016

dengan jumlah siswa sekitar 130 anak. Meskipun berada dalam keterbatasan skala dan sumber daya, sekolah ini telah mengimplementasikan berbagai inovasi pembelajaran, di antaranya penggunaan tablet sebagai media pembelajaran utama siswa kelas VII, pengembangan Learning Management System (LMS) secara mandiri, pemasangan smartboard di ruang kelas, serta program English Week setiap bulan. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini berfokus pada bagaimana implementasi kepemimpinan Manajerial Grid oleh kepala sekolah SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya dalam dimensi orientasi pada tugas dan orientasi pada manusia, serta dampaknya terhadap inovasi pembelajaran. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi kepala sekolah dan praktisi pendidikan dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif guna mendorong inovasi pembelajaran yang berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi kepemimpinan Manajerial Grid kepala sekolah dan dampaknya terhadap inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan secara langsung kepada kepala sekolah sebagai informan utama. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan dimensi-dimensi dalam teori Manajerial Grid, meliputi orientasi pada tugas (concern for production) dan orientasi pada manusia (concern for people), serta kaitannya dengan inovasi belajar.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Penerapan Kepemimpinan Manajerial Grid berorientasi pada tugas oleh Kepala Sekolah

Implementasi kepemimpinan berbasis managerial grid dalam konteks inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak menjalankan kepemimpinan secara otoriter. Sebaliknya, gaya yang

ditunjukkan bersifat kolaboratif, namun tetap tegas dalam mengejar pencapaian tugas. Hal ini dapat dilihat dari cara kepala sekolah melakukan penerapan pendekatan tarik ulur dalam mengelola kinerja guru berdasarkan kebutuhan dan situasi yang dihadapi. Pola tersebut selaras dengan gagasan manajemen grid yang menekankan pentingnya keseimbangan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan. Keefektifan kepemimpinan, dalam hal ini, ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan dua dimensi tersebut secara tepat. Sejalan dengan temuan (Rizal et al., 2020), kepemimpinan berbasis grid terbukti dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pengelolaan pekerjaan yang terarah sekaligus membangun iklim kerja yang lebih harmonis. Pada praktiknya, kepala sekolah juga hadir secara aktif dalam pelaksanaan kegiatan, yang memperkuat keteladanan serta meningkatkan motivasi kerja guru. Pada tahap perencanaan, sekolah menetapkan target dan tujuan secara sistematis melalui rapat kerja tahunan yang dilaksanakan pada awal tahun ajaran. Rapat ini berperan sebagai ruang strategis untuk merumuskan program kerja, mendistribusikan tupoksi, serta menentukan target kinerja yang jelas dan spesifik bagi seluruh unsur organisasi sekolah. Pelaksanaan ini menunjukkan penekanan yang kuat pada dimensi tugas, karena perencanaan dilakukan dengan cara yang terukur dan terstruktur. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat (Saputra, 2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan inovasi pembelajaran sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam merancang program secara sistematis dan melibatkan seluruh komponen sekolah. Dengan demikian, perencanaan yang matang menjadi landasan penting dalam mendorong inovasi pembelajaran, termasuk penerapan pembelajaran digital, pemanfaatan LMS, serta integrasi teknologi dalam proses belajar mengajar. Ketika pelaksanaan program tidak sepenuhnya berjalan sesuai rencana, kepala sekolah melakukan penanganan melalui evaluasi yang bersifat berkelanjutan. Proses evaluasi dilakukan secara rutin, misalnya setelah kegiatan berlangsung, pada akhir semester, dan juga pada akhir tahun ajaran. Fokus evaluasi diarahkan pada

penelusuran kendala sekaligus upaya perbaikan untuk pelaksanaan periode berikutnya. Keadaan ini menunjukkan adanya mekanisme pengawasan yang berjalan efektif dan diarahkan untuk peningkatan kualitas. (Fauzi & Samrin, 2024) menegaskan bahwa evaluasi yang dilakukan secara konsisten merupakan faktor kunci untuk menjaga mutu program pendidikan dan memastikan tujuan organisasi tercapai. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya diposisikan sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi dalam mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Selain evaluasi, kepala sekolah memastikan program tetap terlaksana sesuai target melalui pemanfaatan kalender pendidikan (kaldik) sebagai instrumen utama pengendalian. Seluruh agenda sekolah tersusun dalam jadwal yang rinci, sehingga memudahkan kegiatan pemantauan dan evaluasi. Tingkat ketercapaian program yang mencapai sekitar 90% mengindikasikan bahwa sistem pengendalian berjalan cukup efektif. Dalam konteks ini, kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi aspek penting, sesuai dengan temuan (Nuraini et al., 2024) menyatakan bahwa kompetensi manajerial yang baik berperan signifikan dalam peningkatan inovasi pembelajaran melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang lebih optimal. Dengan adanya sistem yang tertata, inovasi pembelajaran dapat diimplementasikan secara lebih terarah dan konsisten. Selanjutnya, pengelolaan sumber daya juga menunjukkan kecenderungan kuat pada orientasi tugas. Kepala sekolah mampu mengoptimalkan anggaran, sarana, serta pengaturan waktu secara efektif. Pemanfaatan dana BOS untuk kebutuhan sarana prasarana dan penggunaan dana pembayaran siswa untuk mendukung program kegiatan memperlihatkan adanya pembagian peran yang jelas dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, pengadaan fasilitas seperti tablet dan smart TV, termasuk pengembangan LMS, menjadi bukti nyata dukungan terhadap inovasi pembelajaran berbasis digital. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Widodo dalam buku (Dr. Widodo S.PSi., 2025) yang menekankan bahwa kepemimpinan strategis kepala sekolah tampak dari kemampuannya dalam mengelola sumber daya secara efisien untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan, termasuk dalam

pengembangan inovasi pembelajaran. Dalam rapat-rapat rutin, kepala sekolah juga menegaskan pentingnya disiplin, evaluasi kinerja, serta pelaporan kendala disertai solusi sebagai bagian dari penguatan orientasi tugas. Rapat yang dilakukan secara berkala berfungsi sebagai sarana koordinasi dan monitoring, di mana setiap bidang menyampaikan laporan sesuai tupoksi masing-masing. Situasi ini mencerminkan adanya sistem kerja yang terorganisir dan bertumpu pada pembagian tugas yang jelas. Selain itu, kepatuhan terhadap prosedur dan administrasi turut menjadi perhatian utama. Meskipun demikian, penegakan tersebut dilakukan dengan cara yang komunikatif dan tidak bersifat kaku, sehingga administrasi yang tertib dapat menjadi fondasi untuk memastikan inovasi pembelajaran berjalan lebih terarah, terukur, dan berkesinambungan. Secara umum, implementasi kepemimpinan kepala sekolah di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya dalam dimensi kepedulian terhadap tugas menunjukkan ciri kepemimpinan yang kuat pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Jika dilihat melalui kacamata managerial grid, kepemimpinan ini berada pada posisi high concern for task yang dibarengi perhatian pada aspek relasi. Kombinasi tersebut mendukung terbentuknya inovasi pembelajaran yang terstruktur dan berlangsung secara berkelanjutan. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengejar pencapaian target, tetapi juga mampu menata sistem agar inovasi pembelajaran dapat berkembang dalam proses belajar secara konsisten.

2. Penerapan Kepemimpinan Manajerial Grid berorientasi pada manusia oleh Kepala Sekolah

Dimensi orientasi pada manusia (concern for people) dalam kepemimpinan Manajerial Grid tampak secara nyata dalam cara kepala sekolah SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya membangun hubungan dengan guru dan staf. Kepala sekolah tidak menempatkan dirinya sebagai figur yang hanya hadir saat ada masalah atau memberikan instruksi dari balik ruangan. Sebaliknya, beliau secara aktif mendatangi ruangan guru dan wakil kepala sekolah, sekadar berbagi

cerita atau berdiskusi ringan, sebagai upaya membangun kedekatan emosional. Pendekatan ini mencerminkan prinsip dalam managerial grid bahwa pemimpin yang efektif harus mampu membangun kepercayaan dan kedekatan dengan anggota tim tanpa mengaburkan batas peran dan tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pandangan (Rizal et al., 2020) bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada manusia akan menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis dan mendorong produktivitas secara berkelanjutan. Kepala sekolah juga menerapkan pendekatan tarik ulur sebagai strategi relasional yang responsif terhadap kondisi guru. Ketika guru atau wakil kepala sekolah mengalami penurunan semangat atau menghadapi tekanan, kepala sekolah tidak langsung memaksakan target atau memberikan tekanan tambahan, melainkan memberikan ruang dan dukungan terlebih dahulu. Sebaliknya, ketika kondisi tim memungkinkan, kepala sekolah mendorong kinerja secara lebih aktif. Pola ini menunjukkan kesadaran kepemimpinan yang tinggi terhadap kebutuhan dan dinamika psikologis guru sebagai manusia, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas. Pendekatan semacam ini selaras dengan temuan (Imron, 2023) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang mampu berperan sebagai motivator adaptif akan lebih berhasil dalam mempertahankan motivasi kerja guru secara jangka panjang. Kepedulian terhadap kesejahteraan dan kondisi personal guru juga diwujudkan melalui kegiatan penguatan rutin setiap hari Sabtu. Dalam forum tersebut, kepala sekolah bersama tim kepemimpinan memberikan motivasi, semangat hidup, dan penguatan ruhani kepada seluruh guru dan staf. Kegiatan ini bukan semata-mata agenda administratif, melainkan menjadi sarana untuk menjaga kesehatan mental dan semangat kerja guru agar tetap optimal dalam mendampingi siswa setiap harinya. Apabila ada guru yang terlihat tidak bersemangat atau mengalami kendala, kepala sekolah mengajak yang bersangkutan untuk berbincang secara personal, bukan melalui teguran terbuka yang dapat merendahkan martabat. Dalam hal pengembangan profesional, kepala sekolah secara konsisten memfasilitasi guru untuk mengikuti pelatihan, baik yang diselenggarakan

oleh sekolah maupun pihak eksternal. Pada setiap awal tahun ajaran, dilaksanakan rapat kerja yang juga mengandung unsur pelatihan dan peningkatan kapasitas guru, baik untuk guru mata pelajaran umum maupun guru Al-Qur'an. Selain itu, guru juga didukung untuk mengikuti pelatihan dari penerbit mitra yang seluruh biayanya ditanggung sekolah. Meskipun keikutsertaan dalam pelatihan bersifat wajib, kepala sekolah tetap membuka ruang dialog jika guru menghadapi halangan yang benar-benar mendesak, seperti kondisi darurat keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa penegakan aturan dilakukan secara manusiawi, tidak kaku, dan mempertimbangkan kondisi nyata yang dialami guru. Kepala sekolah juga membangun suasana kerja yang bersifat kekeluargaan sebagai fondasi hubungan antar-warga sekolah. kepala sekolah ikut terlibat langsung dalam setiap kegiatan, termasuk kegiatan fisik seperti memindahkan meja atau mempersiapkan ruang kegiatan, tanpa hanya memberikan perintah dari jauh. Dengan ikut bergerak bersama, kepala sekolah mengirimkan pesan bahwa beliau bukan pemimpin yang memisahkan dirinya dari tim, melainkan bagian yang tak terpisahkan dari komunitas sekolah. Budaya kolaboratif yang demikian efektif dalam meredam potensi konflik, mempererat kohesi tim, dan menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of belonging) yang kuat di antara seluruh warga sekolah. Sistem penghargaan (reward) yang diterapkan kepala sekolah juga mencerminkan orientasi yang kuat pada penghargaan terhadap manusia sebagai individu. Apresiasi diberikan secara konkret dan berjenjang, guru yang tidak pernah terlambat selama tiga bulan mendapatkan reward finansial, guru yang mendampingi siswa meraih juara lomba mendapatkan penghargaan tersendiri, dan guru dengan masa dedikasi 10 tahun diberangkatkan ke luar negeri, sementara guru dengan masa bakti 20 tahun mendapatkan kesempatan untuk menunaikan ibadah umroh. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai insentif kerja, tetapi juga sebagai pengakuan nyata atas kontribusi dan loyalitas guru. (Tara, 2024), kepala sekolah yang mampu memberikan pengakuan dan apresiasi secara bermakna akan mendorong tumbuhnya kreativitas dan inovasi guru dalam pembelajaran secara lebih

berkelanjutan. Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan Manajerial Grid berorientasi pada manusia di SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya menunjukkan bahwa kepala sekolah menempatkan guru sebagai subjek yang perlu diperhatikan, dikembangkan, dan diapresiasi bukan sekadar pelaksana kebijakan. Perpaduan antara kedekatan relasional, penguatan rutin, pengembangan profesional, dan sistem penghargaan yang terstruktur menjadikan dimensi concern for people ini sebagai pilar penting yang menyeimbangkan orientasi tugas dalam kepemimpinan.

3. Implementasi Kepemimpinan Manajerial Grid pada Inovasi Pembelajaran

Implementasi kepemimpinan Manajerial Grid dalam konteks inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman bin Affan mencerminkan pendekatan kepemimpinan yang memadukan orientasi pada tugas (concern for production) dan orientasi pada manusia (concern for people) secara bersamaan. Blake dan Mouton (1964) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan paling efektif adalah gaya Hal ini menempatkan kepala sekolah mendekati kuadran Team Management (9,9) yakni pemimpin yang secara simultan memberikan perhatian tinggi terhadap pencapaian tugas sekaligus terhadap kebutuhan dan pengembangan sumber daya manusia(Dr. Hassan Jalil Shah, Dr. Sarfraz Hussain Ansari, 2022). Wujud nyata implementasi kepemimpinan Manajerial Grid dalam inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman bin Affan adalah penerapan pembelajaran berbasis teknologi digital. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah menjelaskan bahwa pada tahun ajaran 2025-2026, kelas 7 telah menggunakan tablet (TAP) sebagai media pembelajaran utama, di mana setiap siswa memiliki perangkat yang menjadi hak milik pribadi mereka. Selain itu, sekolah juga mengembangkan Learning Management System (LNS) secara mandiri sebagai platform digital untuk mengelola konten pembelajaran. Ruang kelas pun dilengkapi dengan smartboard sebagai pengganti papan tulis konvensional. Hal ini sejalan dengan temuan(Sulastri et al., 2024). yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap digitalisasi pembelajaran, dan kepala

sekolah yang aktif mendorong penggunaan teknologi terbukti mampu meningkatkan efektivitas proses pembelajaran di sekolah. Inovasi pembelajaran lainnya yang diimplementasikan adalah program English Week, yakni sebuah program pembiasaan penggunaan bahasa Inggris secara aktif selama satu pekan setiap bulannya. Kepala sekolah memastikan program ini berjalan dengan menugaskan guru bahasa Inggris sebagai pemantau sekaligus penegak komitmen berbahasa Inggris di lingkungan sekolah. Penelitian(Siti Rahmawati & Kun Nurachadija, 2023). menggarisbawahi bahwa inovasi pendidikan yang berkelanjutan merupakan strategi kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan peran kepala sekolah sebagai inisiator inovasi sangat menentukan keberhasilan implementasinya di level kelas. Dimensi orientasi pada manusia dalam kepemimpinan Manajerial Grid juga tampak pada cara kepala sekolah memfasilitasi pengembangan profesional guru sebagai prasyarat keberhasilan inovasi pembelajaran. Kepala sekolah secara rutin menyelenggarakan pelatihan bagi guru pada setiap awal tahun ajaran, baik untuk guru mata pelajaran umum maupun guru Al-Qur'an. Guru juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan eksternal, termasuk pelatihan yang dibiayai oleh penerbit mitra sekolah. Kepala sekolah menyatakan dalam wawancara bahwa guru tidak diperbolehkan menolak kegiatan pelatihan yang telah dijadwalkan, karena pembaruan kompetensi guru dipandang sebagai kebutuhan mendasar dalam mendukung inovasi pembelajaran. Kendati demikian, kepala sekolah tetap membuka ruang negosiasi apabila terdapat kondisi mendesak yang dialami guru. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan Manajerial Grid pada inovasi pembelajaran di SMPIT Utsman bin Affan menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil mengintegrasikan dimensi tugas dan dimensi hubungan manusia secara sinergis. Kepala sekolah tidak hanya menetapkan target inovasi dan memastikan pelaksanaannya, tetapi juga senantiasa memperhatikan kesiapan, kapasitas, dan kondisi guru sebagai pelaksana utama inovasi di lapangan.

A. Dampak Impelemtasi kepemimpinan manajerial grid pada inovasi pembelajaran

1. Dampak terhadap digitalisasi pembelajaran

Kepemimpinan kepala sekolah juga berdampak pada berkembangnya digitalisasi pembelajaran di sekolah. Dalam pembelajaran mulai memanfaatkan teknologi seperti penggunaan tablet pada siswa kelas VII, smart TV, serta Learning Management System (LMS). Kondisi tersebut membuat proses pembelajaran menjadi lebih modern, interaktif, dan menyesuaikan perkembangan teknologi pendidikan. Selain itu, penggunaan media digital membantu guru dalam menyampaikan materi secara lebih menarik sehingga siswa tidak mudah merasa bosan saat pembelajaran berlangsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Lindriany, 2026) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mampu mengoptimalkan pembelajaran berbasis teknologi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Dampak terhadap motivasi dan keterlibatan guru.

Penerapan kepemimpinan yang mengedepankan hubungan interpersonal juga memberikan dampak pada meningkatnya motivasi dan keterlibatan guru dalam inovasi pembelajaran. Kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membangun komunikasi yang baik, menciptakan suasana kekeluargaan, serta menerapkan pendekatan “tarik ulur” sesuai kondisi guru. Kepala sekolah juga terlibat langsung dalam berbagai kegiatan sekolah sebagai bentuk keteladanan. Kondisi tersebut membuat guru merasa lebih dihargai dan didukung sehingga lebih aktif dalam menjalankan berbagai inovasi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan penelitian (Tara, 2024) bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membangun hubungan positif dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi guru dalam pembelajaran.

3. Dampak terhadap berkembangnya variasi inovasi pembelajaran.

Penerapan kepemimpinan managerial grid juga berdampak pada berkembangnya variasi inovasi pembelajaran di sekolah. Inovasi pembelajaran tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga diwujudkan melalui berbagai program seperti English Week, pembelajaran interaktif, dan pengelolaan pembelajaran yang lebih variatif. Kondisi tersebut membuat

proses pembelajaran menjadi lebih menarik serta membantu meningkatkan keterlibatan siswa dalam kegiatan belajar. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Saputra, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengembangkan inovasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

B. Faktor pendukung dan penghambat implementasi manajerial grid pada inovasi pembelajaran

1. Faktor Pendukung

Sekolah memiliki sejumlah faktor pendukung yang memperkuat keberhasilan inovasi pembelajaran. Salah satu faktor utama adalah adanya sistem evaluasi berkala yang terstruktur. Evaluasi dilakukan secara rutin setelah kegiatan, pada akhir semester, dan akhir tahun ajaran sehingga sekolah dapat melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan data nyata, bukan sekadar asumsi. Faktor pendukung lainnya adalah visi kepemimpinan yang berbasis nilai. Kepala sekolah berhasil membangun motivasi guru bukan semata-mata melalui insentif finansial, tetapi melalui nilai kebersamaan, pengabdian, dan spiritualitas. Guru didorong untuk memiliki kesadaran bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari bentuk pengabdian bersama dalam lembaga pendidikan. Penelitian (Imron, 2023) menegaskan bahwa Kepala sekolah memegang peranan yang sangat strategis sebagai motivator dalam upaya pembentukan iklim kerja yang positif serta peningkatan motivasi profesional guru.

Selain itu, sekolah juga didukung oleh kemitraan eksternal dengan beberapa lembaga, seperti kerja sama dengan Ummi Foundation dalam pembelajaran Al-Qur'an bagi guru dan siswa. Kemitraan tersebut menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka, kolaboratif, dan proaktif dalam mencari sumber daya di luar sekolah.

2. Faktor penghambat

Proses inovasi pembelajaran di SMP IT Utsman Bin Affan tetap menghadapi berbagai hambatan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal sekolah. Salah satu hambatan utama berasal dari aspek sumber daya manusia, khususnya guru senior yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan digitalisasi pembelajaran. Kondisi tersebut

sejalan dengan penelitian (Suryati et al., 2023) yang menjelaskan bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi dalam kepemimpinan sekolah pada era digital adalah masih terbatasnya kesiapan sebagian guru dalam mengadopsi dan menguasai teknologi pembelajaran secara optimal. Hambatan berikutnya adalah aspek struktural kepegawaian. Keberadaan guru tidak tetap menjadi tantangan tersendiri dalam membangun budaya inovasi yang konsisten. Dibandingkan guru tetap institusi (GTI), guru tidak tetap memiliki keterikatan kelembagaan yang relatif lebih rendah sehingga komitmen terhadap program inovasi sekolah tidak selalu berjalan optimal. Selain itu, keterbatasan skala sekolah dan sumber daya finansial juga menjadi hambatan dalam pengembangan inovasi. Dengan jumlah siswa yang relatif terbatas dan pendanaan yang hanya bersumber dari dana BOS serta SPP, ruang inovasi secara finansial menjadi terbatas. Hal tersebut menyebabkan program digitalisasi pembelajaran belum dapat diterapkan secara menyeluruh pada semua jenjang kelas.

D. Kesimpulan

kepala sekolah SMP IT Utsman Bin Affan Surabaya menerapkan kepemimpinan Manajerial Grid dengan orientasi tugas yang tinggi, tercermin dari perencanaan program yang sistematis melalui rapat kerja tahunan, pengendalian berbasis kalender pendidikan, pengelolaan sumber daya yang efisien, serta evaluasi berkelanjutan. Orientasi pada manusia juga diterapkan secara nyata melalui pendekatan kekeluargaan, penguatan rutin setiap Sabtu, sistem reward berjenjang, fasilitasi pengembangan profesional guru, serta pendekatan tarik ulur yang responsif terhadap kondisi psikologis guru. Implementasi kepemimpinan Manajerial Grid berdampak positif terhadap inovasi pembelajaran, meliputi berkembangnya digitalisasi pembelajaran melalui penggunaan tablet, LMS, dan smartboard; meningkatnya motivasi dan keterlibatan guru; serta bertambahnya variasi inovasi seperti program English Week dan pembelajaran interaktif. Secara keseluruhan, pola kepemimpinan kepala sekolah menempatkannya pada posisi *Team Management* (9,9) dalam kerangka Manajerial Grid, yakni pemimpin yang

secara sinergis memadukan kepedulian tinggi terhadap tugas sekaligus terhadap kebutuhan manusia dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Dr. Hassan Jalil Shah, Dr. Sarfraz Hussain Ansari, D. R. I. ,. (2022). the Managerial Grid – the Making of a Clever Device for Depicting Managerial Styles. *Pakistan Journal of International Affairs*, *5*(3), 463–479. https://doi.org/10.52337/pjia.v5i3.610

Dr. Widodo S.PSi., M. P. (2025). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah (Teori dan Praktik)* (Issue 2025).

Fauzi, I., & Samrin. (2024). Membangun Tim Unggul: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, *17*(2), 99–112.

Imron, M. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru*. *1*(1), 41–62.

Lindriany, J. (2026). *Transformasi Pedagogis Melalui Kepemimpinan Visioner: Optimalisasi Model Pembelajaran Berbasis Teknologi Untuk Pendidikan Berkualitas*. *11*(1), 471–482.

Nuraini, S., Syarifah, E., & Purwanto, A. J. (2024). Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Inovasi Pembelajaran. *Taman Cendekia: Jurnal Pendidikan Ke-SD-An*, *8*(1), 21–33.

Rizal, Surahman, & Herlina. (2020). *Peningkatan Inovasi Layanan Pendidikan Melalui Implementasi Manajemen Grid*. *5*(2).

Saputra, B. R. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pembelajaran Saintifik Religius. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *8*(1), 94–102.

Siti Rahmawati, & Kun Nurachadija. (2023). Inovasi pendidikan dalam meningkatkan strategi mutu pendidikan. *BERSATU: Jurnal Pendidikan Bhinneka Tunggal Ika*, *1*(5), 1–12.

Sulastri, S., Nurkolis, N., & Kusumaningsih, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Digitalisasi Pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, *5*(1), 329–337. https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.230

Suryati, L., Giatman, Hasan Maksum, & Sri Rahmadhani. (2023). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Menghadapi Era Revolusi 4.0. *Jurnal Imiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, *6*(3), 632–642. https://doi.org/10.23887/jipp.v6i3.56703

Tara, julia tasya. (2024). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kreatifitas dan Inovasi Guru dalam Pembelajaran*. *1*(1), 21–26.

Widodo, R., & Bedi, F. (2024). *Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikian*. *4307*(August), 407–414.