

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN INKLUSIF & MANAJEMEN PERUBAHAN PADA SEKOLAH MULTIKULTURAL: ANALISIS DI SMPN 11 MUARA TEWEH

Shafa' Muthi'ah¹; Dody Alfayed²; Siti Mukaf Lailawati³; Aslamiah⁴; Celia Cinantya⁵

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat
Jln. Jln. Brigjend H. Hasan Basri, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan
E-mail : shafamuthiah62@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This study aims to address the challenges of various changes in the world of education and develop the unique potential possessed by schools. This study uses a case study method to understand in depth how inclusive leadership practices are implemented and how change management is managed in a multicultural school environment. Data were obtained from direct observations of researchers and supported by documentary evidence, and analyzed to understand the best practices faced in the context of multicultural schools. The results of the study showed 5 important findings, namely inclusive leadership, change management, teacher involvement, student participation, community support, and academic and social outcomes. The role of the principal and stakeholders is very important in creating an inclusive and supportive environment in preserving culture at SMPN 11 Muara Teweh so that it becomes an important aspect in supporting change management.

Keywords: *Inclusive leadership, change management, multicultural school, SMPN 11 Muara Teweh*

Sekolah-sekolah di Indonesia menghadapi tantangan dalam mengelola keberagaman, termasuk SMPN 11 Muara Teweh yang terletak di daerah pinggiran dengan latar belakang siswa yang multikultural. Kondisi ini menuntut penerapan kepemimpinan inklusif agar setiap siswa merasa diterima dan didukung dalam pembelajaran. Menurut Goleman dalam Sirait (2024), kepemimpinan inklusif adalah kemampuan mengelola keragaman dan memberi kesempatan setara bagi semua individu. Teori sosial inklusif Fuaddah *et al.* (2025) menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan yang ramah dan terbuka bagi seluruh siswa. Ini menjadi dasar dalam membangun budaya sekolah yang menghargai perbedaan.

Implementasi kepemimpinan inklusif berdasarkan analisis tematik di SMPN 11 mencakup kebijakan yang mendukung keragaman, pelatihan guru tentang sensitivitas budaya, dan kurikulum berbasis multikultural. Fokus utama adalah mengintegrasikan berbagai budaya ke dalam satu kesatuan yang harmonis tanpa menghilangkan identitas

masing-masing. Kepemimpinan inklusif bukan sekadar menghargai perbedaan, tapi juga memanfaatkan kekuatan keragaman untuk memperkaya pembelajaran. Hal ini memungkinkan terciptanya iklim sekolah yang inklusif dan partisipatif. Pendekatan ini juga memberi ruang untuk dialog dan kolaborasi antar siswa dari latar berbeda.

Manajemen perubahan menjadi aspek penting dalam mendukung kepemimpinan inklusif, mengingat perlunya penyesuaian terhadap praktik baru yang lebih ramah keragaman. Berdasarkan teori Lewin, perubahan harus melewati tiga tahap: pencairan, perubahan, dan pembekuan (Rustandi & Indriati, 2022). SMPN 11 menerapkan tahap ini dengan mengidentifikasi kebutuhan, melaksanakan strategi, dan mengembangkan perubahan. Proses perubahan dalam konteks ini mencakup adaptasi terhadap praktik-praktik baru yang lebih inklusif, serta penyesuaian terhadap kebutuhan siswa yang beragam (Dendodi *et al.*, 2024). Namun, tantangan muncul dalam bentuk resistensi dari guru,

siswa, maupun orang tua. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pendekatan yang sensitif dan komunikatif.

Salah satu kunci sukses manajemen perubahan di lingkungan multikultural adalah komunikasi yang efektif dan pelibatan aktif seluruh *stakeholder*. Kurangnya pemahaman tentang manfaat kebijakan baru seringkali menjadi sumber penolakan. Pemimpin sekolah perlu menjelaskan visi perubahan dan membangun komitmen kolektif. Pendekatan partisipatif dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan yang diterapkan. Hal ini juga memperkuat solidaritas antar pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Studi kualitatif menyatakan bahwa keberagaman di SMPN 11 juga menghadirkan peluang besar, terutama dalam memperkaya pengalaman belajar siswa melalui perspektif yang beragam. Studi ini sebenarnya belum menggambarkan cakupan studi meluas artinya masih terbatas pada satu sekolah yaitu SMPN 11 Muara Teweh, sehingga generalisasi hasil ke sekolah-sekolah lain dengan konteks yang sama belum didapatkan. Keberagaman dalam hal ini mencakup teori pendidikan multikultural menekankan pentingnya pendidikan yang menghormati keragaman budaya (Handayani *et al.*, 2024). Dengan mengenal budaya lain, siswa dapat mengembangkan sikap toleran dan empati. Integrasi nilai lokal ke dalam kurikulum juga memperkuat identitas budaya siswa. Melalui kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan yang tepat, SMPN 11 dapat menjadi contoh sukses dalam menciptakan sekolah multikultural yang harmonis dan berdaya saing.

METODE

Metode yang digunakan dalam kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan di SMPN 11 Muara Teweh, ialah metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam bagaimana praktik kepemimpinan inklusif diterapkan dan bagaimana manajemen perubahan dikelola di lingkungan sekolah multikultural. Data akan

dikumpulkan melalui pengamatan langsung untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif didukung dengan dokumentasi sekolah untuk melengkapi data penelitian.

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan menginterpretasikan pola atau tema yang muncul dari data. Tema-tema ini akan disusun untuk memahami praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi dalam konteks sekolah multikultural. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi sekolah-sekolah lain yang ingin mengimplementasikan kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan secara efektif.

HASIL

Aspek Penelitian	Temuan Utama
Kepemimpinan Inklusif	Kepala Sekolah menunjukkan komitmen kuat terhadap berbagai perbedaan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan
Manajemen Perubahan	Sekolah menerapkan pendekatan bertahap dalam perubahan kurikulum untuk menyesuaikan dengan keberagaman budaya siswa.
Keterlibatan Guru	Pelatihan rutin bagi guru untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam mengajar di lingkungan multikultural
Partisipasi Siswa	Siswa diberi ruang untuk berpartisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler yang

Dukungan Komunitas mendukung keberagaman budaya. Kerjasama erat dengan orang tua dan komunitas setempat untuk mendukung program inklusif dan perubahan

Hasil Akademik & Sosial Meningkatkan hasil akademik dan penerimaan sosial antar siswa dari latar belakang budaya yang berbeda

Berikut dokumentasi terkait hasil penelitian:



Gambar: Agenda rapat sekaligus pelatihan rutin & program pengimbasan dengan keterlibatan berbagai pihak penting



Gambar: Pembuatan Canang Sari (khusus untuk beragama Hindu untuk Persembahan); serta pembuatan ketupat (untuk Agama Islam) yang terintegrasi dalam Project P5



Gambar: Keikutsertaan siswa/i dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler berbasis budaya



Gambar: Kegiatan penerimaan sosial antar siswa dari latar belakang budaya yang berbeda (siswa dari NTT yang berbaur pada masyarakat Dayak)

Dokumentasi di atas menunjukkan bahwa sudah diimplementasikannya kepemimpinan inklusif serta manajemen perubahan dalam sekolah. Hal ini tentunya dalam menghadapi tantangan kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan di sekolah multikultural seperti SMPN 11 Muara Teweh, sejumlah hambatan konkret perlu diatasi dengan strategi yang tepat. Tantangan utama meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang inklusivitas, kurikulum yang belum responsif terhadap keberagaman, minimnya partisipasi orang tua, serta kesulitan menyatukan nilai-nilai dari berbagai budaya.

Solusi mengatasi hal ini, strategi konkret yang dapat dilakukan meliputi sosialisasi kebijakan secara terbuka, pelatihan guru tentang pendidikan multikultural, adaptasi kurikulum dengan muatan lokal seperti dalam proyek P5, pelibatan orang tua melalui komite inklusi, serta integrasi nilai toleransi dan empati dalam kegiatan belajar mengajar. Kolaborasi

dengan pihak luar seperti perguruan tinggi dan tokoh masyarakat juga penting untuk memperkuat pemahaman dan dukungan terhadap perubahan. Dengan pendekatan ini, sekolah dapat membangun lingkungan yang inklusif, harmonis, dan responsif terhadap keberagaman.

PEMBAHASAN

Implementasi kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan di sekolah multikultural seperti SMPN 11 Muara Teweh memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan. Sekolah ini menjadi model penting dalam mempromosikan nilai-nilai inklusivitas dan toleransi di tengah keragaman budaya dan agama. Hal ini sesuai dengan pernyataan Wulandari *et al.* (2025) bahwa salah satu karakter yang ditumbuh kembangkan melalui pendidikan karakter adalah nilai-nilai religius atau karakter religius. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah melalui kegiatan keagamaan yang melibatkan semua siswa, tanpa memandang latar belakang agama. Misalnya, sekolah dapat mengadakan perayaan hari besar keagamaan secara bergantian dengan melibatkan siswa dari berbagai agama untuk berpartisipasi dalam persiapan dan perayaan. Heryana (2024) menyatakan hal ini tidak hanya meningkatkan pemahaman antaragama, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan saling menghargai di antara siswa.

Peran kepala sekolah dan *stakeholder* sangat penting dalam memfasilitasi lingkungan inklusif. Ismawiyah *et al.* (2024) menyatakan kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya dapat memengaruhi sumber daya guru, murid dan juga tentunya pembentukan nilai-nilai budaya organisasi. Kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin yang mampu mengakomodasi kebutuhan semua pihak dan menumbuhkan budaya sekolah yang inklusif. Hasanah & Mustofa, (2024) menyatakan mereka harus mampu menjalin komunikasi yang efektif

dengan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait lainnya untuk membangun dukungan terhadap kebijakan yang mendukung inklusivitas. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memastikan bahwa guru mendapat pelatihan yang memadai dalam manajemen kelas yang inklusif dan sensitif terhadap perbedaan. Wulandari *et al.* (2025) menyatakan manajemen kepala sekolah memegang peranan yang penting agar semua komponen tersebut dapat terpenuhi dan tujuan yang diharapkan dapat segera tercapai. *Stakeholder* lainnya, seperti komite sekolah dan pemimpin masyarakat, dapat berperan dalam merumuskan kebijakan dan program yang mendukung keragaman dan inklusivitas ini. Hartini *et al.* (2025) menyatakan hal ini berkaitan dengan kemampuan guru, kepala sekolah, dinas pendidikan, orangtua siswa dan siswa serta masyarakat sekitar sebagai *stakeholder* sekolah sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan di sebuah satuan pendidikan.

Kegiatan pelestarian budaya di SMPN 11 Muara Teweh juga menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen perubahan di sekolah multikultural. Nadia *et al.*, (2025) menyatakan setiap kelompok budaya memiliki kesempatan untuk menampilkan dan melestarikan tradisi mereka melalui kegiatan ekstrakurikuler atau acara sekolah khusus. Misalnya, sekolah dapat mengadakan festival budaya tahunan di mana siswa dapat menampilkan tarian, musik, dan kerajinan khas daerah mereka. Hal ini membantu siswa untuk menghargai dan memahami keragaman budaya yang ada di sekitar mereka, sekaligus meningkatkan rasa bangga terhadap identitas budaya masing-masing. Dengan cara ini, sekolah tidak hanya menjadi tempat belajar akademis, tetapi juga pusat pelestarian budaya lokal.

Kegiatan keagamaan yang inklusif dapat berupa dialog antaragama yang melibatkan siswa, guru, dan tokoh masyarakat. Prasetiawati (2017) menyatakan dialog ini dapat menjadi sarana

bagi siswa untuk mengajukan pertanyaan dan berdiskusi tentang perbedaan dan persamaan antara keyakinan mereka. Dengan memahami perspektif satu sama lain, diharapkan dapat tercipta saling pengertian dan pengurangan prasangka. Selain dialog, sekolah juga dapat mengadakan kegiatan pelayanan masyarakat yang melibatkan semua siswa, terlepas dari latar belakang agama mereka. Kegiatan ini tidak hanya menanamkan nilai-nilai sosial yang positif, tetapi juga mempromosikan kerja sama lintas agama.

Peranan kepala sekolah dalam mendorong sekolah multikultural sangat penting. Kepala sekolah harus menjadi teladan dalam sikap terbuka dan inklusif, serta mendorong semua staf untuk melakukan hal yang sama. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menciptakan kebijakan yang mendukung lingkungan belajar yang aman dan ramah bagi semua siswa (Selian & Restya, 2024). Hal termasuk penerapan program anti-diskriminasi dan memberikan dukungan bagi siswa yang mungkin merasa terpinggirkan. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah dapat memastikan bahwa semua siswa merasa diterima dan dihargai.

Stakeholder, termasuk guru dan orang tua, harus terlibat aktif dalam mendukung inisiatif inklusif. Guru perlu dilatih untuk mengelola kelas yang heterogen dan menggunakan metode pengajaran yang responsif terhadap kebutuhan semua siswa. Orang tua dapat diajak berpartisipasi dalam kegiatan sekolah dan memberikan masukan tentang bagaimana sekolah dapat lebih inklusif. Kemitraan antara sekolah dan keluarga sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung semua siswa (Hasani & Kurniawati, 2024). Dengan dukungan dari semua pihak, sekolah dapat menjadi tempat yang aman dan menyenangkan bagi semua anak.

Pelestarian budaya di sekolah juga dapat dilakukan melalui integrasi budaya lokal dalam kurikulum. Guru dapat mengajarkan sejarah dan nilai-nilai budaya lokal sebagai bagian dari pelajaran yang lebih luas. Hal ini tidak hanya memberikan

penghargaan terhadap budaya lokal, tetapi juga membantu siswa untuk memahami dan menghargai kontribusi budaya yang beragam dalam masyarakat kita (Zahrika & Andrayani, 2023). Selain itu, sekolah dapat bekerja sama dengan komunitas lokal untuk mengundang seniman atau budayawan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan cara ini, siswa dapat belajar langsung dari sumber asli dan mengembangkan apresiasi yang lebih dalam terhadap warisan budaya mereka.

Implementasi kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan di sekolah multikultural memerlukan komitmen dari semua pihak. Dengan mempromosikan kegiatan keagamaan yang inklusif, melibatkan kepala sekolah dan *stakeholder*, serta melestarikan budaya lokal, SMPN 11 Muara Teweh dapat menjadi model bagi sekolah lain. Aksa (2024) menyatakan keragaman bukanlah penghalang, melainkan kekuatan yang dapat memperkaya pengalaman belajar siswa. Dengan dukungan yang tepat, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis di mana setiap siswa merasa diterima dan dihargai. Hal ini adalah langkah penting menuju masyarakat yang lebih adil dan damai.

SIMPULAN

Implementasi kepemimpinan inklusif dan manajemen perubahan di sekolah multikultural seperti SMPN 11 Muara Teweh memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan. Sekolah ini menjadi contoh dalam mempromosikan nilai-nilai inklusivitas dan toleransi di tengah keragaman budaya dan agama. Melalui kegiatan keagamaan yang melibatkan semua siswa, sekolah dapat meningkatkan pemahaman antaragama dan memperkuat rasa kebersamaan. Peran kepala sekolah dan *stakeholder* sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung. Mereka harus mampu menjalin komunikasi efektif dan memberikan pelatihan kepada guru agar

dapat mengelola kelas yang inklusif dan sensitif terhadap perbedaan.

Pelestarian budaya di SMPN 11 Muara Teweh juga menjadi aspek penting dalam mendukung manajemen perubahan. Kegiatan ekstrakurikuler membantu siswa menghargai keragaman budaya dan meningkatkan rasa bangga terhadap identitas masing-masing. Kepala sekolah tentu menjadi teladan dalam sikap inklusif dan memastikan kebijakan sekolah mendukung lingkungan belajar yang aman. *Stakeholder*, termasuk guru dan orang tua, harus terlibat aktif dalam mendukung inisiatif ini. Dengan komitmen semua pihak, sekolah dapat menjadi tempat yang inklusif dan harmonis, di mana setiap siswa merasa diterima dan dihargai, serta berkontribusi pada masyarakat yang lebih adil dan damai.

DAFTAR RUJUKAN

- Aksa, A. H. (2024). Nilai-Nilai Dan Tradisi Sebagai Perikat: Studi Sosiologis Pada Komunitas Sunni-Syi'ah Di Jepara. *Jurnal Ilmiah Sosiologi Agama (JISA)*, 7(1), 15-30.
- Dendodi, D., Nurdiana, N., Astuti, Y. D., Aunurrahman, A., & Warneri, W. (2024). The Dampak dan tantangan terhadap Transformasi kurikulum di Satuan Pendidikan. *Journal of Education Research*, 5(2), 1071-1080.
- Fuaddah, D., Ambarwati, R., Afidah, M. R., Rusiana, K. N., Indah, T., & Jati, T. F. (2025). Kepemimpinan Inklusif Kepala Sekolah Dalam Menjaga Kerukunan Dan Moderasi Beragama Di Sekolah.
- Handayani, P. T., Zakiah, L., Maulida, N., Zahra, A. S., & Jaya, I. (2024). Pentingnya Pendidikan Multikultural dan Pendidikan Inklusi di Sekolah Dasar Dalam Menghargai Keberagaman: Studi Literatur. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 2890-2905.
- Hartini, Y., Suriansyah, A., & Sulistiyana, S. (2025). Adaftasi Stakeholders Sekolah Dalam Urgensi Implementasi Digitalisasi Pendidikan Sebagai Usaha Peningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(9), 6911-6918.
- Hasanah, N., & Mustofa, T. A. (2024). Inovasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah unggul di SMP Al-Qolam Gemolong. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2951-2962.
- Hasani, I., & Kurniawati, H. (2024). Membangun lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran: Studi kasus sekolah ramah anak di SDIT AR-Rahmaniyah Depok. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 4(3), 257-274.
- Heryana, R. (2024). Peran Guru Pendidikan Agama Islam dalam Menanamkan Moderasi Beragama Melalui Program Kebiasaan. *TA'DIB: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 199-210.
- Ismawiyah, I., Anshari, M. Z., Aslamiah, A., Cinantya, C., & Azizah, F. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah. *Cakrawala: Jurnal Kajian Studi Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 8(2), 192-202. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v8i2.2349>
- Nadia, N., Khoeriyah, F., Naylacitra, G., Irmawati, I., & Fauziah, N. N. (2025). SMARTFEST: Ruang Gelar Karya dan Aktualisasi Pendidikan Multikultural di SMAN 1 Jamblang. *EDUCASIA: Jurnal Pendidikan, Pengajaran, Dan Pembelajaran*, 10(1), 41-53.
- Prasetiawati, E. (2017). Urgensi Pendidikan Multikultur untuk Menumbuhkan Nilai Toleransi Agama di Indonesia. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah*, 1(02), 272-303.
- Rustandi, D., & Indriati, F. (2022). Analisis

- Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(3), 578-594.
- Selian, S. N., & Restya, W. P. D. (2024). Peran kepala sekolah dalam mengatasi bullying di sekolah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(2), 531-539.
- Sirait, A. A., Safitri, D., Batubara, E. P., Gresya, D., Falah, R., Siregar, K. G., & Robain, W. (2024). Kepemimpinan Global dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Internasional. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3), 99-109.
- Wulandari, Y. N., Aslamiah, A., Noorhafizah, N., & Novitawati, N. (2025). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Dan Menciptakan Lingkungan Belajar Yang Kondusif. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 312-321. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4336>
- Wulandari, Y. N., Suriansyah, A., & Bachri, A. A. (2025). Pembinaan Karakter Melalui Implementasi Model Pembelajaran Religius Pada Siswa Paud Untuk Menciptakan Generasi Emas Indonesia. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(9), 6977-6984.
- Zahrika, N. A., & Andaryani, E. T. (2023). Kurikulum berbasis budaya untuk sekolah dasar: Menyelaraskan pendidikan dengan identitas lokal. *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 3(2), 163-169.