



Peran Kepemimpinan Emosional dan Estetika dalam Manajemen Perubahan Untuk Lingkungan Pembelajaran Inklusif di SMK

Munaqib¹, Zulkarnaen², Usman Radiana³

^{1,2,3}Universitas Tanjungpura Pontianak, Indonesia

E-mail: zulkarnaen2588@gmail.com, munaqib@kalbarprov.go.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2024-10-11 Revised: 2024-11-27 Published: 2024-12-02 Keywords: <i>Emotional Leadership;</i> <i>Aesthetic Leadership;</i> <i>Change Management;</i> <i>Inclusive Learning Environment;</i> <i>Communication Strategy.</i>	The primary aim of this research is to explore how emotional and aesthetic leadership contribute to creating a conducive learning environment and support successful change management in schools. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews with school principals, teachers, and students, direct field observations, and a review of school policy documents and reports. The data analysis methods employed included thematic coding and data triangulation to ensure the validity of the findings. The research subjects comprised five school principals, five teachers, and ten students from five SMKs in Kayong Utara Regency, West Kalimantan. The results revealed that emotional leadership helps mitigate resistance to change through reflective approaches, empathy, and open communication, fostering emotional stability and a harmonious working environment. Aesthetic leadership, applied through the design of physical spaces and the implementation of arts activities within the schools, also plays a significant role in creating a comfortable and creative learning environment. Additionally, the findings indicate that transparent and inclusive communication strategies enhance the participation of the school community in the change process, effectively reducing resistance. The conclusion drawn from this study is that leadership that successfully integrates emotional, aesthetic, and inclusivity elements can create a harmonious, responsive learning environment that supports both academic and social success.

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2024-10-11 Direvisi: 2024-11-27 Dipublikasi: 2024-12-02 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Emosional;</i> <i>Kepemimpinan Estetika;</i> <i>Manajemen Perubahan;</i> <i>Lingkungan Pembelajaran Inklusif;</i> <i>Strategi Komunikasi.</i>	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana kedua bentuk kepemimpinan tersebut mampu mendukung penciptaan lingkungan belajar yang kondusif dan berkontribusi dalam keberhasilan proses perubahan di sekolah. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan siswa, serta observasi langsung di lapangan, dilengkapi dengan studi dokumentasi kebijakan dan laporan sekolah. Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis koding tematik dan triangulasi data untuk memastikan keakuratan temuan. Subjek penelitian ini melibatkan lima kepala sekolah, lima guru, dan sepuluh siswa dari lima SMK di Kabupaten Kayong Utara, Kalimantan Barat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan emosional membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan melalui pendekatan refleksi diri, empati, serta komunikasi yang terbuka, yang pada akhirnya menciptakan stabilitas emosional dan suasana kerja yang mendukung. Kepemimpinan estetika, yang diimplementasikan melalui pengaturan desain fisik dan pelaksanaan kegiatan seni di sekolah, juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang nyaman dan kreatif bagi proses belajar. Selain itu, hasil penelitian menegaskan bahwa strategi komunikasi yang transparan dan inklusif mampu meningkatkan partisipasi komunitas sekolah dalam perubahan, sehingga mengurangi resistensi terhadap proses tersebut. Kesimpulannya, kepemimpinan yang mampu menggabungkan aspek emosional, estetika, dan inklusivitas secara efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, responsif, serta mendukung keberhasilan akademik dan sosial.

I. PENDAHULUAN

Perubahan dalam dunia pendidikan pada era transformasi digital dan Revolusi Industri 4.0 menuntut institusi pendidikan untuk beradaptasi secara cepat dan tepat guna. Pemimpin pendidikan memiliki peran krusial dalam memastikan perubahan tersebut terlaksana

dengan efektif. (Aslam et al., 2018; Awe et al., 2023; Hassan et al., 2023), menegaskan bahwa kepemimpinan emosional, yang melibatkan kemampuan mengelola emosi diri dan orang lain, dapat memainkan peran penting dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan serta menjaga motivasi di lingkungan pendidikan.

Mereka juga menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memahami dinamika emosi memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan lingkungan kolaboratif dan inovatif, terutama dalam menghadapi tantangan besar di era ini.

Selain kepemimpinan emosional, kepemimpinan estetika yang berfokus pada nilai-nilai keindahan, harmoni, dan kreativitas juga menjadi pendekatan yang relevan. (Dorda & Shtëmbari, 2019; Khechoshvili & Aslamazishvili, 2020) mengemukakan bahwa nilai-nilai estetika mampu memperkaya budaya organisasi dengan menghadirkan suasana yang inspiratif dan mendukung proses inovasi. Hal ini selaras dengan pandangan Zakaria et al. (2023) yang menyebutkan bahwa pendekatan estetika dalam kepemimpinan dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi perubahan, di mana seluruh elemen dalam organisasi dapat berkolaborasi dengan lebih harmonis. Bukti empiris memperkuat pentingnya kedua pendekatan ini. Sebuah studi oleh Dawson (2020) menemukan bahwa pemimpin yang menggunakan pendekatan emosional dan estetika berhasil mendorong inovasi dalam lembaga pendidikan dan juga meningkatkan kualitas pembelajaran. G. Northouse (2018) juga mengungkapkan bahwa dalam proses perubahan organisasi, pemimpin yang memperhatikan aspek emosional dan estetika cenderung lebih berhasil dalam membangun rasa percaya dan kolaborasi di antara semua pihak yang terlibat.

Data empiris dari World Economic Forum (2017) menunjukkan bahwa lebih dari separuh institusi pendidikan global mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan perubahan, terutama karena kurangnya perhatian terhadap aspek emosional dan estetika dalam manajemen sumber daya manusia. Di Indonesia, laporan Baharuddin (2021) mengungkapkan bahwa resistensi terhadap Kurikulum Merdeka sebagian besar disebabkan oleh tekanan emosional yang dirasakan oleh guru dan staf pendidikan akibat perubahan yang cepat. Hal ini semakin memperjelas bahwa pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut untuk menguasai aspek teknis manajemen perubahan, tetapi juga perlu memahami pentingnya mengelola emosi dan menciptakan lingkungan estetis yang mendukung.

Kilag et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, yang memadukan unsur emosional dan estetika, mampu membawa organisasi pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi dengan menciptakan iklim pembelajaran yang harmonis dan inovatif. Selain

itu, Cooper (2014) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang autentik dan memahami pentingnya keterlibatan emosional lebih berhasil dalam membangun perubahan yang inklusif dan berkelanjutan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam literatur kepemimpinan pendidikan, terutama dalam mengintegrasikan pendekatan emosional dan estetika dalam manajemen perubahan. Dari sudut pandang praktis, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan panduan konkret kepada pemimpin lembaga pendidikan mengenai strategi manajemen perubahan yang efektif dan inklusif, seperti yang diungkapkan oleh (Skaalvik, 2020; Widowati & Satrya, 2023) dalam penelitian mereka tentang keterlibatan emosional dalam kepemimpinan sekolah. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesiapan lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan yang semakin kompleks di era transformasi digital ini, serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif, kolaboratif, dan inovatif.

Melalui kajian teoritis dan praktis, penelitian ini akan membahas bagaimana kedua pendekatan ini, yakni emosional dan estetika, dapat diterapkan dalam konteks manajemen perubahan di lembaga pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk mengurangi resistensi, tetapi juga untuk menciptakan suasana belajar yang positif dan mendukung pertumbuhan kreativitas serta kolaborasi, seperti yang diuraikan oleh (Kane et al., 2021; Smith & Riley, 2012) dalam studi mereka tentang peran estetika dalam perubahan organisasi

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk menggali peran kepemimpinan emosional dan estetika dalam manajemen perubahan di lembaga pendidikan (Creswell, 2020; Mahardhani et al., 2022). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan wawasan mendalam mengenai interaksi, persepsi, dan pengalaman individu dalam menghadapi perubahan manajemen di institusi pendidikan. Widowati & Satrya (2023) menekankan bahwa kepemimpinan emosional sangat berperan dalam pengelolaan perubahan, karena memungkinkan pemimpin memahami dan mengelola emosi baik pada diri mereka sendiri maupun pada orang-orang yang mereka pimpin. Hal ini penting dalam proses perubahan, karena pemimpin yang mampu mengelola emosi dapat mengurangi

pendidikan yang sedang atau telah mengalami perubahan manajemen. Pada tahap ini, peneliti menyusun instrumen penelitian, seperti panduan wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi, yang disesuaikan dengan fokus penelitian. Persiapan administratif seperti perizinan untuk melakukan penelitian di sekolah-sekolah terpilih juga dilakukan.

2. Tahap Pemilihan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana subjek penelitian dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan topik penelitian. Kriteria ini mencakup kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan yang memimpin proses perubahan, guru dan staf administrasi yang terlibat dalam proses tersebut, serta siswa yang mengalami dampak langsung dari perubahan. Pemilihan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan variasi kasus yang memadai untuk memastikan bahwa data yang diperoleh cukup representatif dalam konteks kualitatif. Jumlah informan dalam penelitian ini terdiri dari 5 kepala sekolah, 5 Guru, dan 10 orang siswa, dari 5 SMK di Kabupaten Kayong Utara Kalimantan Barat

3. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi.

- a) Wawancara mendalam, dilakukan dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi yang terlibat dalam manajemen perubahan. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi subjek terkait peran kepemimpinan emosional dan estetika dalam perubahan tersebut. Wawancara ini direkam dengan persetujuan informan dan kemudian ditranskrip untuk dianalisis.
- b) Observasi langsung, dilakukan untuk mengamati bagaimana para pemimpin pendidikan berinteraksi dengan anggota komunitas sekolah, terutama dalam situasi yang mencerminkan aspek kepemimpinan emosional dan estetika. Peneliti mencatat dinamika perilaku dan interaksi di lapangan, yang kemudian digunakan untuk melengkapi data wawancara.
- c) Dokumentasi, yang relevan, seperti kebijakan sekolah, laporan perubahan

manajemen, dan bukti visual terkait proses perubahan, juga dikumpulkan. Dokumen-dokumen ini dianalisis untuk memberikan konteks tambahan dan mendukung temuan penelitian.

4. Tahap Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis tematik. Langkah pertama dalam analisis adalah koding, yaitu mengidentifikasi tema-tema utama dari transkrip wawancara dan catatan observasi. Data dikodekan untuk menemukan pola-pola yang konsisten dengan fokus penelitian, seperti aspek-aspek emosional dan estetika yang digunakan pemimpin dalam mengelola perubahan. Selanjutnya, tema-tema yang muncul dari koding dianalisis secara mendalam untuk memahami hubungan antara peran kepemimpinan dan keberhasilan manajemen perubahan. Triangulasi data dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, analisis ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan kaya terhadap peran kepemimpinan emosional dan estetika dalam konteks perubahan.

5. Tahap Validasi Temuan

Setelah analisis selesai, peneliti melakukan *member check* untuk memvalidasi temuan. Member check dilakukan dengan mengirimkan hasil analisis sementara kepada beberapa informan yang terlibat dalam penelitian untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti terhadap data sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka. Validasi ini penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat dipercaya dan merepresentasikan kenyataan yang ada di lapangan.

6. Tahap Pelaporan Penelitian

Tahap terakhir adalah penyusunan laporan penelitian. Laporan ini disusun dalam format akademis yang mencakup latar belakang, metodologi, temuan, pembahasan, serta kesimpulan dan rekomendasi. Laporan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya terkait manajemen perubahan yang berbasis pada pendekatan emosional dan estetika. Peneliti juga akan mempertimbangkan publikasi hasil penelitian ini dalam jurnal

ilmiah untuk memperluas dampaknya di kalangan akademisi dan praktisi pendidikan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran kepemimpinan emosional dan estetika dalam manajemen perubahan di lembaga pendidikan, khususnya di 5 SMK di Kabupaten Kayong Utara Melalui serangkaian wawancara dengan kepala sekolah dan guru, observasi langsung di lapangan, serta studi dokumentasi kebijakan dan laporan sekolah, ditemukan sejumlah tema kunci yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan emosional, estetika, strategi komunikasi, dan keterlibatan komunitas sekolah dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Analisis koding dan triangulasi data dari berbagai sumber memberikan gambaran holistik tentang bagaimana perubahan diterapkan di setiap sekolah, serta bagaimana pendekatan kepemimpinan berkontribusi pada kesuksesan perubahan tersebut.

1. Kepemimpinan Emosional dalam Manajemen Perubahan

Kepemimpinan emosional terbukti menjadi elemen kunci dalam keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan, khususnya di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Berdasarkan hasil wawancara, setiap kepala sekolah di SMK A, B, C, D, dan E menerapkan gaya kepemimpinan emosional yang berbeda-beda untuk menghadapi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Misalnya, KS1 lebih mengedepankan refleksi diri sebelum membuat keputusan besar yang berpotensi memicu konflik. Pendekatan ini memungkinkan KS1 menjaga stabilitas emosionalnya di tengah situasi krisis, sehingga dapat merespons tantangan dengan tenang dan bijaksana. Di sisi lain, KS2 dan KS4 fokus pada menjaga ketenangan dan menyebarkan semangat positif kepada staf, terutama saat tekanan akibat perubahan meningkat. Mereka meyakini bahwa pemimpin yang mampu mengelola emosinya dengan baik akan dapat menularkan ketenangan dan rasa percaya diri kepada orang lain, sehingga seluruh tim dapat menghadapi perubahan dengan lebih percaya diri.

Sementara itu, KS3 lebih memilih pendekatan kolaboratif dalam menghadapi tekanan emosional. Dengan melibatkan

rekan sejawat dan staf dalam pengambilan keputusan, KS3 tidak hanya meringankan beban emosional yang dirasakannya sendiri, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka. Guru dan staf merasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kebersamaan dan keterlibatan mereka dalam proses perubahan. KS5 juga menggunakan refleksi diri dan evaluasi personal sebelum bertindak, memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil berdasarkan pertimbangan matang, sehingga ia dapat menjaga kestabilan emosionalnya di tengah perubahan yang dinamis.

Dari hasil observasi, terlihat bahwa setiap kepala sekolah berhasil merespons situasi krisis atau konflik dengan stabilitas emosional yang baik. Di SMK A, misalnya, KS1 tetap tenang dalam menghadapi tantangan dari guru-guru yang merasa tertekan oleh perubahan yang terjadi. Demikian pula, di SMK B, KS2 menunjukkan tingkat empati yang tinggi saat menghadapi konflik emosional di antara staf, selalu bersedia mendengarkan keluhan mereka dan memberikan solusi yang menenangkan. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan emosional dapat meredakan ketegangan dan memfasilitasi proses adaptasi dalam lingkungan pendidikan.

Interaksi yang efektif antara kepala sekolah dan staf juga menjadi indikator penting dari kepemimpinan emosional yang berhasil. Di SMK A dan SMK C, KS1 dan KS3 secara rutin mengadakan pertemuan dengan guru untuk mendiskusikan dampak perubahan terhadap mereka, baik secara profesional maupun emosional. Atmosfer yang mendukung ini memungkinkan guru dan staf merasa dihargai, seperti diungkapkan oleh GR1 dan GR3 dalam wawancara, di mana mereka menyatakan bahwa suasana kerja yang suportif membantu mereka dalam menghadapi ketidakpastian yang dihasilkan oleh perubahan. Di SMK B, KS2 menerapkan kebijakan "pintu terbuka," di mana staf dan guru dapat kapan saja mengungkapkan kekhawatiran mereka. Kebijakan ini meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan antara pemimpin dan staf, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

Selain itu, dukungan emosional terhadap staf juga ditunjukkan dengan berbagai pendekatan yang diterapkan oleh setiap kepala sekolah. KS1 di SMK A, misalnya, menyediakan ruang diskusi bagi staf yang merasa terbebani oleh perubahan. KS2 di SMK B menyediakan waktu khusus untuk konsultasi emosional, sedangkan KS3 di SMK C mengadakan program kesejahteraan seperti yoga dan pertemuan informal untuk meredakan ketegangan di antara staf. Hal ini juga diperkuat oleh KS4 di SMK D, yang memberi staf kebebasan untuk mengambil waktu istirahat tambahan jika diperlukan. Pendekatan-pendekatan ini menunjukkan bahwa dukungan emosional dari pemimpin sekolah tidak hanya membantu staf menghadapi tekanan perubahan, tetapi juga meningkatkan kesehatan mental mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan adaptasi terhadap perubahan.

2. Peran Estetika dalam Menciptakan Lingkungan Belajar yang Kondusif

Kepemimpinan estetika memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung proses pembelajaran di sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru di berbagai SMK, estetika menjadi elemen integral dalam strategi perubahan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Di SMK A dan SMK C, KS1 dan KS3 mengambil inisiatif untuk merancang ulang ruang kelas dan menata taman sekolah agar lebih nyaman dan fungsional. Desain ulang ini menciptakan suasana belajar yang lebih menyenangkan, yang diyakini tidak hanya mampu meningkatkan semangat belajar siswa, tetapi juga memberikan kenyamanan bagi para guru dalam menjalankan tugas mereka. Penataan fisik yang lebih estetis menciptakan lingkungan kerja yang lebih rapi dan tertata, sehingga baik siswa maupun guru merasa lebih termotivasi dan fokus dalam aktivitas pembelajaran.

Hasil observasi di lapangan memperkuat temuan ini. Perubahan fisik yang dilakukan di SMK B, SMK C, dan SMK E secara nyata menciptakan suasana yang lebih harmonis dan mendukung kegiatan akademik. GR2 dari SMK B menyatakan bahwa penataan ruang belajar yang estetis

memberikan harmoni antara aspek akademik dan kenyamanan fisik, sehingga menciptakan ruang yang lebih menyenangkan untuk belajar. Di SMK E, KS5 memperkenalkan proyek seni yang melibatkan siswa dari berbagai latar belakang, yang tidak hanya memperkaya kreativitas siswa tetapi juga membangun lingkungan yang lebih inklusif. Proyek seni ini memberikan ruang bagi ekspresi individual dan kolaboratif, menciptakan suasana yang lebih inklusif dan penuh dengan semangat kebersamaan.

Selain itu, dokumen kebijakan sekolah di beberapa SMK juga menunjukkan perhatian serius terhadap estetika dalam pengelolaan perubahan. Di SMK C, misalnya, dokumen kebijakan menekankan pentingnya pengembangan ruang hijau di lingkungan sekolah. Proyek ini tidak hanya menyediakan ruang belajar alternatif yang tenang dan nyaman, tetapi juga menjadi tempat bagi siswa dan staf untuk berkumpul dan meredakan stres. Hal ini memperkuat suasana belajar yang lebih tenang dan mendukung kesejahteraan emosional. Di SMK E, estetika juga tercermin dalam pelaksanaan acara-acara sekolah yang dirancang dengan baik, di mana setiap acara dikelola dengan memperhatikan nilai-nilai keindahan dan harmoni. Pengelolaan yang estetis ini mendukung budaya sekolah yang lebih inklusif, memperkuat keterlibatan semua elemen komunitas sekolah dalam setiap kegiatan, dan menciptakan suasana yang inspiratif dan kreatif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan estetika di berbagai SMK ini membuktikan bahwa estetika bukan hanya sekadar soal penataan fisik, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung interaksi sosial, meningkatkan keterlibatan siswa dan guru, serta memperkaya proses belajar mengajar.

3. Strategi Komunikasi dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan

Strategi komunikasi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan terbukti sangat efektif. Meskipun setiap sekolah menggunakan pendekatan yang berbeda, tujuannya tetap sama, yaitu menciptakan keterlibatan yang lebih luas dari komunitas sekolah. KS1 di SMK A, misalnya, memilih

untuk memperkenalkan perubahan secara bertahap melalui sosialisasi dalam rapat sekolah, memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk memahami proses perubahan secara menyeluruh. Pendekatan bertahap ini membantu mengurangi kebingungan dan resistensi, karena guru dan staf memiliki waktu untuk beradaptasi dengan perubahan yang diusulkan. Di sisi lain, KS2 di SMK B mengadopsi pendekatan "bottom-up," di mana seluruh staf dilibatkan secara aktif dalam perencanaan perubahan. Melalui pendekatan ini, staf merasa lebih memiliki dan berperan dalam proses perubahan, sehingga resistensi yang biasanya muncul dalam proses ini dapat diminimalisir.

Hasil wawancara dengan para guru juga menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam proses perubahan adalah faktor penting dalam meminimalkan resistensi. GR1 dari SMK A dan GR2 dari SMK B melaporkan bahwa komunikasi yang transparan dan pelibatan staf sejak tahap awal proses perencanaan perubahan memudahkan transisi yang terjadi di sekolah mereka. Transparansi ini menciptakan rasa kepercayaan antara staf dan manajemen sekolah, sehingga perubahan tidak dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan, tetapi sebagai hasil kolaborasi bersama. KS3 di SMK C menambahkan pendekatan visual dengan menggunakan presentasi dan workshop untuk memudahkan pemahaman tentang tujuan dan dampak perubahan. Pendekatan visual ini membantu menjelaskan konsep-konsep yang mungkin sulit dipahami melalui komunikasi verbal saja, sehingga mempercepat proses adaptasi. Di SMK E, KS5 menggunakan komunikasi dua arah yang memungkinkan seluruh komunitas sekolah memberikan umpan balik terhadap perubahan yang diusulkan, menciptakan dialog yang konstruktif antara pimpinan sekolah dan semua pemangku kepentingan.

Observasi dan studi dokumentasi di setiap sekolah juga memperkuat temuan ini. Di SMK C, misalnya, dokumen kebijakan menunjukkan bahwa kepala sekolah secara rutin mengadakan diskusi terbuka dengan staf dan siswa untuk memastikan bahwa semua pihak memahami dan mendukung tujuan perubahan. Pendekatan diskusi terbuka ini tidak hanya menciptakan ruang

untuk dialog yang lebih terbuka, tetapi juga memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk menyuarakan pendapatnya dan merasa didengarkan. Di SMK E, strategi komunikasi mencakup berbagai media, seperti pertemuan tatap muka, e-mail, dan pengumuman resmi, memastikan bahwa semua anggota komunitas sekolah terinformasi dengan baik dan terlibat dalam setiap tahap proses perubahan. Kombinasi antara komunikasi tatap muka dan media digital ini membantu menciptakan akses yang lebih luas bagi seluruh pihak, sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan lebih lancar dan resistensi dapat diminimalkan.

Secara keseluruhan, strategi komunikasi yang diterapkan oleh kepala sekolah di berbagai SMK ini menunjukkan bahwa transparansi, inklusivitas, dan pelibatan aktif seluruh komunitas sekolah adalah kunci dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Dengan mengadopsi berbagai pendekatan komunikasi yang adaptif, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dan memastikan transisi berjalan dengan lebih efektif.

4. Lingkungan Pembelajaran Inklusif

Partisipasi aktif dari seluruh komunitas sekolah dalam proses perubahan terbukti menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif. Di SMK A dan SMK E, KS1 dan KS5 menunjukkan komitmen yang kuat untuk melibatkan seluruh elemen sekolah, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus, dalam setiap keputusan yang berkaitan dengan perubahan. Dengan melibatkan siswa dari berbagai latar belakang, kepala sekolah memastikan bahwa semua suara didengar dan dipertimbangkan. Hal ini sejalan dengan laporan dari PD7 dan PD8 di SMK D, yang menyatakan bahwa kepala sekolah di sekolah tersebut senantiasa mendorong keterlibatan aktif seluruh siswa, termasuk mereka yang berasal dari latar belakang sosial dan ekonomi yang berbeda, dalam diskusi-diskusi terkait perubahan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki di antara siswa, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan menghargai keragaman.

Dokumen kebijakan dan laporan dari SMK B dan SMK E semakin memperkuat temuan ini, di mana kepala sekolah memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan selalu mencakup elemen-elemen inklusivitas. Di kedua sekolah ini, program-program ekstrakurikuler dirancang sedemikian rupa sehingga dapat diakses oleh seluruh siswa, tanpa memandang latar belakang mereka. Program-program ini bertujuan untuk memberikan kesempatan yang sama bagi semua siswa untuk berpartisipasi dan berkembang, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Selain itu, di SMK D, KS4 mengadopsi pendekatan yang lebih terstruktur dengan menggunakan survei untuk memastikan bahwa kebutuhan dan harapan seluruh komunitas sekolah terwakili dalam setiap kebijakan perubahan. Survei ini menjadi alat yang efektif untuk memahami aspirasi dan kekhawatiran siswa, guru, dan staf, sehingga perubahan yang diterapkan benar-benar mencerminkan kepentingan seluruh pihak.

Dengan demikian, pendekatan inklusif yang diterapkan oleh kepala sekolah di berbagai SMK ini menunjukkan bahwa partisipasi aktif dari semua elemen sekolah, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus, merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa perubahan yang diterapkan dapat diterima secara luas dan berdampak positif pada seluruh komunitas sekolah. Keberhasilan dalam melibatkan semua pihak tidak hanya menciptakan suasana belajar yang lebih inklusif, tetapi juga meningkatkan keterlibatan siswa dan staf dalam proses perubahan, yang pada akhirnya mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih responsif dan adil.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan emosional memainkan peran yang signifikan dalam proses manajemen perubahan di sekolah. Wawancara, observasi, dan dokumentasi di 5 SMK di Kabupaten Kayong Utara menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mengelola perubahan dengan berbagai pendekatan emosional yang berfokus pada stabilitas emosi dan empati. Kulinich et al. (2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dapat mengelola tekanan dengan

lebih baik, menciptakan lingkungan yang lebih suportif, dan memfasilitasi perubahan melalui keterlibatan emosional yang kuat. Hal ini sejalan dengan temuan di SMK C, di mana kepala sekolah (KS3) mengimplementasikan pendekatan kolaboratif dengan staf, yang memungkinkan terjadinya dialog terbuka untuk meredakan resistensi emosional yang muncul.

Dari perspektif guru, kepala sekolah juga memberikan perhatian besar pada kesejahteraan emosional staf melalui berbagai program seperti sesi motivasi (GR1) dan kegiatan kesejahteraan seperti yoga (GR3) dan meditasi (GR5). Northouse (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan yang memperhatikan aspek emosional memiliki dampak signifikan dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menjaga motivasi para staf. Pendekatan personal yang diterapkan oleh kepala sekolah, seperti yang terlihat di SMK A dan B, memperkuat argumentasi ini, di mana peningkatan komunikasi dan penyesuaian kebijakan berdasarkan masukan dari staf berhasil menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis selama masa transisi. Selain kepemimpinan emosional, kepemimpinan estetika juga memiliki kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung pembelajaran. Alquqa et al. (2023) menunjukkan bahwa estetika organisasi dapat memperkaya budaya kerja dan menciptakan lingkungan yang lebih inspiratif, seperti yang terjadi di SMK A dan C, di mana kepala sekolah berinisiatif melakukan penataan ulang ruang kelas dan taman sekolah. Proyek seni kolaboratif di SMK B juga menjadi contoh nyata bagaimana estetika digunakan untuk menciptakan suasana belajar yang lebih harmonis. Temuan ini diperkuat oleh studi Woods et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan estetika memainkan peran kunci dalam mengelola transformasi organisasi dengan menciptakan lingkungan fisik yang estetis, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan komunitas sekolah.

Manajemen perubahan di setiap SMK menunjukkan strategi yang berfokus pada transparansi dan komunikasi terbuka. Fry & Egel (2021) menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perubahan, dan hal ini tercermin di SMK A dan C, di mana kepala sekolah melibatkan staf dan siswa dalam

perencanaan perubahan. Pendekatan bertahap yang diimplementasikan, disertai dengan diskusi terbuka dan visualisasi perubahan, berhasil meningkatkan pemahaman dan partisipasi seluruh komunitas sekolah. Resistensi terhadap perubahan, yang awalnya terlihat di SMK A dan B, berhasil dikelola melalui pelatihan tambahan dan komunikasi intensif, sebagaimana diuraikan oleh Heifetz & Linsky (2017), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memerlukan pendekatan kolaboratif untuk meminimalkan resistensi dan mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan pembelajaran yang inklusif menjadi prioritas utama di semua sekolah yang diteliti. Cavarretta (2024) menyoroti bahwa kepemimpinan yang estetik dan inklusif dapat menciptakan ruang yang lebih adil bagi semua siswa, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus. Di SMK B dan D, program seni dan ekstrakurikuler menjadi sarana untuk dapat mendorong partisipasi siswa, sementara di SMK E, perubahan fisik dan budaya sekolah menunjukkan komitmen terhadap inklusi. Kane et al. (2021) dalam prosidingnya juga menunjukkan bahwa pendekatan estetik dalam perubahan organisasi dapat mendorong kreativitas dan keterlibatan yang lebih besar dari seluruh komunitas sekolah, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan responsif terhadap kebutuhan sosial dan akademik. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan emosional dan estetika memiliki peran kunci dalam memfasilitasi perubahan di lingkungan pendidikan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran kepemimpinan emosional dan estetika dalam manajemen perubahan di 5 SMK Berbeda di Kabupaten Kayong Utara Kalimantan Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan emosional memainkan peran penting dalam mengelola resistensi terhadap perubahan, menjaga stabilitas emosional, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Kepala sekolah yang mengedepankan empati, keterbukaan dalam komunikasi, serta dukungan emosional yang personal kepada staf berhasil meredakan

tekanan psikologis selama proses transisi. Selain itu, kepemimpinan estetika terbukti berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan mendukung kreativitas. Penerapan estetika, seperti perbaikan ruang kelas dan taman sekolah, serta penyelenggaraan kegiatan seni, berkontribusi pada peningkatan semangat dan kenyamanan belajar, serta mendorong kolaborasi di antara siswa dan guru. Strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh kepala sekolah juga berfokus pada transparansi dan inklusivitas. Komunikasi terbuka dan pelibatan aktif seluruh elemen sekolah, termasuk siswa dan staf, memungkinkan kepala sekolah untuk memahami kebutuhan komunitas sekolah dan juga menyesuaikan kebijakan, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan. Program-program inklusif, seperti kegiatan ekstrakurikuler dan seni, turut memperkuat keterlibatan siswa dari berbagai latar belakang dalam proses perubahan. Keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengintegrasikan elemen emosional, estetika, dan inklusivitas secara efektif mampu menciptakan lingkungan yang mendukung proses perubahan, sekaligus memfasilitasi terciptanya komunitas sekolah yang harmonis, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan akademik dan sosial.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, disarankan agar para pemimpin sekolah, khususnya di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), lebih mengedepankan kepemimpinan emosional dan estetika dalam mengelola perubahan. Para kepala sekolah perlu mengembangkan kemampuan refleksi diri, empati, dan keterampilan komunikasi yang terbuka untuk mengurangi resistensi dan menciptakan stabilitas emosional di lingkungan sekolah. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan aspek estetika dalam manajemen sekolah, seperti penataan fisik dan pengembangan kegiatan kreatif, guna menciptakan suasana belajar yang nyaman dan juga mendukung kreativitas siswa. Penggunaan strategi komunikasi yang transparan dan melibatkan seluruh komunitas sekolah, termasuk siswa dan staf, juga sangat dianjurkan untuk memastikan partisipasi aktif dan mengurangi hambatan dalam proses perubahan. Secara keseluruhan, kombinasi antara kepemimpinan emosional, estetika,

dan pendekatan inklusif dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih harmonis, produktif, dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi dalam proses pendidikan di era transformasi digital.

DAFTAR RUJUKAN

- Alquqa, E. K., Obeidat, B., & Alshurideh, M. T. (2023). Does Strategic Change Mediate the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Culture. In *Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1056). https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_135
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5). <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2017-0300>
- Awe, A. O., David-Olawade, A. C., Ayodele-Awe, I., Feng, H., Odetayo, A., Afolalu, T. D., Ladan, H., & Olawade, D. B. (2023). Predictors and influencing factors of emotional intelligence among nurses in the North East England, United Kingdom. *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1656_2_2
- Baharuddin, M. R. (2021). Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1). https://doi.org/10.30605/jsgp.4.1.2021.59_1
- Cavarretta, F. (2024). Weary of the harsh realities of people management? Leadership development as cultivating a taste for muddy situations. *Organizational Dynamics*, 53(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101028>
- Cooper, C. (2014). New Directions in Organizational Behavior. In *New Directions in Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4135/9781446262634>
- Creswell, J. W. (2020). Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan. In *Mycological Research*.
- Dawson, C. (2020). Leading Culture Change. In *Leading Culture Change*. <https://doi.org/10.1515/9780804774673>
- Dorda, B., & Shtëmbari, E. (2019). A General Profile of Organisational Culture in Family and non-Family Businesses. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(6). <https://doi.org/10.36941/mjss-2019-0079>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- G.Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (Eighth Edition). In Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hassan, F. D., Tahir, Dr. M., & Shagoo, M. R. (2023). A study of effects of emotional intelligence on the academic performance of the students of Utas Nizwa. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(6). <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.6.362-367>
- Heifetz, R. A. (Ronald A., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Review Press.
- Kane, R. L., Egan, J. M., & Chung, K. C. (2021). Leadership in Times of Crisis. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 148(4). <https://doi.org/10.1097/PRS.00000000000008357>
- Khechoshvili, I., & Aslamazishvili, D. (2020). Correlation Context of Job Involvement and Organizational Culture. *RAIS Journal for Social Sciences*, 4(1).
- Kilag, O. K. T., Malbas, M. H., Nengasca, Ma. K. S., Longakit, L. J. H., Celin, L. C., Pasigui, R., & Valenzona, M. A. V. N. (2023). Transformational Leadership and Educational Innovation. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2). <https://doi.org/10.61796/ejheaa.v1i2.107>
- Kulinich, T., Materynska, O., Aleskerova, Y., Kuzmenko, H., & Balian, I. (2023). Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS*

- Transactions on Business and Economics, 20.
<https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
- Mahardhani, A. J., Pahleviannur, M. R., Anita De, G., Dani Nur, S., Dedi, M., Ns. Debby, S., Lis, H., Vidriana Oktoviana, B., Eko Edy, S., Amirudin, Alam, M. D. S., Lisya, M., & Ahyar, D. B. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif Penulis. In Pradina Pustaka.
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2).
<https://doi.org/10.1007/s11218-020-09544-4>
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership and Management*, 32(1).
<https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Widowati, P. D., & Satrya, A. (2023). Do Emotional Intelligence and Ethical Leadership Elevate Work Engagement? The Mediating Role of Psychological Capital. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1).
<https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3463>
- Woods, P. A., Culshaw, S., Smith, K., Jarvis, J., Payne, H., & Roberts, A. (2023). Nurturing change: Processes and outcomes of workshops using collage and gesture to foster aesthetic qualities and capabilities for distributed leadership. *Professional Development in Education*, 49(4).
<https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2187432>
- World Economic Forum. (2017). *Shaping the Future of Education, Gender and Work*. World Economic Forum.
- Zakaria, Z., Ardiansyah, A., Srinin, W., Kurniawan, C., & Hidajat, R. (2023). The Mask of Leadership: Reflection on Art-Based Learning for Preservice Teachers. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(1).
<https://doi.org/10.22146/jlo.75522>