

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
IKLIM KEBHINEKAAN SEKOLAH**

A. Landasan Filosofi

Pragmatisme merupakan aliran filsafat yang lahir di Amerika dan merupakan aliran filsafat yang mencerminkan dengan kuat sifat-sifat kehidupan di Amerika. Salah satu tokoh pragmatisme adalah Charles S Pierce (1839-1931). Secara bahasa pragmatisme berasal dari bahasa Yunani “*pragma*” yang berarti tindakan atau aksi. Pierce dalam Falah, (2017:379) pada jurnal landasan filosofis pendidikan perspektif filsafat pragmatisme dan implikasinya dalam metode pembelajaran, menyatakan bahwa “pragmatisme secara bahasa berarti pemikiran atau aliran filsafat tentang tindakan atau aksi.” Aliran filsafat ini menyatakan bahwa benar tidaknya suatu teori tergantung pada bermanfaat atau berfaedah tidaknya teori ini untuk kehidupan manusia.

Filsafat pragmatisme mempunyai tujuan memperbaiki kehidupan manusia serta aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan manusiawi. Pragmatisme merupakan sebuah metode baru dalam aliran filsafat yang mengimplementasikan teori ke dalam praktis. Hal ini tentu menimbulkan sebuah harapan baru dalam dunia filsafat bahwa filsafat pragmatisme sebagai salah satu aliran ilmu filsafat diharapkan akan mampu menghadapi berbagai permasalahan dalam dunia nyata dan tidak sekedar mendalami teori-teori saja.

Prinsip dasar pragmatisme adalah keyakinannya akan sifat-sifat dasar alam yang *pluriform*. Pragmatisme selalu berkecimpung dalam pengalaman manusia. Tanpa dapat disangkal, setiap orang pun pasti mengalami dinamika kehidupannya, entah menuju pengalaman yang membahagiakan ataupun pengalaman yang menyayat hati. Orang selalu dihadapkan pada dua sisi pengalaman yang berubah-ubah.

Dalam konteks inilah pragmatisme mendapat julukan baru sebagai filsafat perubahan. Secara umum pragmatisme menempatkan manusia sebagai sumber utama, baik pengalaman praktis manusia sebagai sumber utama, baik pengalaman praktis kehidupannya ataupun pengalaman berpikirnya. Hal tersebut dijelaskan dalam Minderop, (2006:107).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di dalam pengembangan konsep iklim kebhinekaan pada penelitian ini, dilandasi oleh landasan filosofis pragmatisme yang lebih menekankan kepada praktis ketimbang teori. Pragmatisme lebih menekankan kepada mencari kebermanfaatan teori-teori dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di lapangan dan berusaha untuk mencari solusi-solusi dari pada terpusat pada analisis teori, sehingga faham ini menyakini bahwa kebenaran sebuah teori tidak akan stagnan dan kebenaran itu akan berubah-ubah sesuai dengan perkembangan ilmu dan pengetahuan.

Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa aliran filsafat pragmatisme sangat relevan untuk melandasi konsep nilai iklim kebhinekaan. Pada hakikatnya, iklim kebhinekaan adalah merujuk pada kondisi sekolah yang menunjukkan adanya sikap dan perilaku kepala sekolah, guru, dan siswa dalam menerapkan toleransi agama dan budaya serta komitmen kebangsaan. Serta mencerminkan lingkungan sekolah yang memiliki suasana inklusif, aman, dan mendukung bagi semua siswa tanpa memandang perbedaan mereka.

B. Landasan Sistem Nilai

Menurut Sanusi (2015: 33-35) sistem nilai mencakup enam dimensi nilai yang diperoleh melalui proses perenungan, pengamatan, dan penghayatan dalam interaksi dengan berbagai aspek budaya, kemasyarakatan, kemanusiaan, dan lingkungan alam. Pendekatan ini relevan dalam konteks penelitian ini terkait dengan *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Iklim Kebhinekaan Sekolah*. Dalam penelitian ini, sistem nilai dapat menjadi kerangka analisis untuk memahami bagaimana kepemimpinan kepala sekolah mampu mengintegrasikan nilai-nilai universal seperti toleransi, keadilan, solidaritas, harmoni, inovasi, dan

keberlanjutan ke dalam pengelolaan pendidikan. Implementasi nilai-nilai ini mendukung terciptanya iklim kebhinekaan yang kondusif sekaligus memperkuat kualitas pembelajaran berbasis keragaman budaya, sebagaimana tercermin dalam laporan kinerja pendidikan (rapor pendidikan). Nilai-nilai sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pendidikan, termasuk pengaruhnya terhadap tindakan dan tujuan pendidikan dijadikan referensi penting untuk mendalami konsep pendidikan berbasis nilai, baik dalam penelitian maupun pengembangan kebijakan pendidikan.

Sistem nilai tersebut menjadi landasan strategis bagi pemimpin pendidikan untuk mengembangkan kebijakan dan strategi yang mendukung kolaborasi lintas budaya, penghargaan terhadap perbedaan, serta peningkatan mutu pembelajaran yang berorientasi pada penguatan karakter kebhinekaan. Pendekatan ini memperkuat kemampuan institusi pendidikan dalam menghadapi tantangan global sambil tetap menghargai keberagaman lokal.

Tabel 2.1 Enam Sistem Nilai

No.	Sistematika Nilai	Cakupan
1	Nilai Fisik	mengenai besar, berat, tinggi, bentuk, letak, jarak, keras, panasnya, energinya
2	Nilai Logik Rasional	mengenai kesimpulan dan kecocokan/ketepatan data tentang unsur-unsur dan fungsinya, kinerjanya, dan antar hubungannya
3	Nilai Estetik	kebersihan, kemurnian, keindahan, keanggunan, dan kemerduan, serta perbandingan antarbagian dan keseluruhan
4	Nilai Etik	seperti, kasih, sayang, hormat, sopan, santun, jujur, adil, dalam hubungan antar manusia, antar kelompok,
5	Nilai Teologik	seperti ketuhanan, kepercayaan, keyakinan, dan caracara beribadahnya.
6	Nilai Teleologik	manfaat dan kegunaan praktisnya, instrumentalnya, harganya

Sumber: *"Sistem Nilai: Alternatif Wajah-Wajah Pendidikan"*
karya Achmad Sanusi (2017)

Sistem Nilai yang dijelaskan oleh Sanusi mencakup enam nilai utama: nilai teologik, nilai fisiologik, nilai etik, nilai logik, nilai estetika, dan nilai teleologik. Setiap nilai ini berperan dalam membentuk tindakan individu berdasarkan konteks, menciptakan keterpaduan antara pemahaman teoretis dan penerapan praktis, yang sangat relevan untuk mendukung kepemimpinan multikultural dalam pendidikan.

Sistem nilai dalam konteks penelitian berjudul *Gaya Kepemimpinan Multikultural Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Iklim Kebhinekaan Siswa*, sistem nilai tersebut dapat mendukung untuk penelitian ini. Hal ini dapat diimplementasikan sebagai berikut:

1. Nilai Fisik – Fisiologik

Kepemimpinan multikultural berdasarkan nilai fisik-fisiologis menggarisbawahi pentingnya pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor biologis dan fisiologis dapat mempengaruhi interaksi dan dinamika dalam tim yang beragam budaya. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin harus menyadari bahwa perbedaan dalam latar belakang budaya tidak hanya bersifat sosial dan kultural, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek fisik dan fisiologis individu.

Pemimpin multikultural perlu memahami perbedaan biologis, psikologis, dan budaya yang memengaruhi cara individu berpikir, berkomunikasi, dan bereaksi dalam situasi sosial. Kecerdasan emosional menjadi kemampuan sentral, karena memungkinkan pemimpin membaca sinyal non-verbal, menunjukkan empati, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat. Selain itu, pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan fisiologis dan psikologis anggota tim sehingga keberagaman dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Nilai Estetik

Kepemimpinan multikultural dengan landasan nilai estetik berfokus pada pentingnya pemahaman dan penerapan nilai-nilai estetika dalam konteks kepemimpinan yang menghargai keragaman budaya.

Kepemimpinan di lingkungan pendidikan harus mampu merangkul perbedaan dan menciptakan suasana yang harmonis, memiliki kesadaran akan keberagaman budaya, memiliki kemampuan untuk berkomunikasi lintas budaya dan memahami dinamika sosial yang ada di sekitarnya. Hal ini penting untuk mencegah konflik yang sering muncul akibat kesalahpahaman antar etnis dan budaya.

Nilai estetika berperan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis. Sanusi berpendapat bahwa pemimpin harus mampu menanamkan nilai-nilai pluralisme, humanisme, dan demokrasi di sekolah. Melalui pendekatan ini, diharapkan para peserta didik tidak hanya memahami materi pelajaran tetapi juga mengembangkan karakter yang kuat untuk bersikap demokratis dan pluralis.

Kesimpulannya adalah kepemimpinan multikultural menurut nilai estetika menunjukkan bahwa kepemimpinan harus berlandaskan pada nilai-nilai estetika yang menghargai keragaman. Pemimpin di lingkungan pendidikan perlu mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya dan menciptakan kebijakan yang mendukung pelestarian budaya organisasi. Dengan demikian, pendidikan multikultural dapat terlaksana dengan baik, menghasilkan individu-individu yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga memiliki karakter yang kuat dalam menghadapi keragaman masyarakat.

3. Nilai Teologis

Nilai teologis dalam Islam menempatkan kepemimpinan sebagai amanah ilahiah yang harus dijalankan dengan orientasi ibadah dan tanggung jawab moral terhadap Allah SWT. serta terhadap sesama manusia. Nilai-nilai dasar seperti iman, islam, dan ihsan menuntun pemimpin untuk berlaku adil, jujur, terbuka, dan berbuat baik kepada orang lain. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan etis bagi kepala sekolah untuk membangun relasi yang saling percaya dan harmonis di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah yang menginternalisasi nilai teologis akan memandang keberagaman sebagai fitrah dan peluang, bukan ancaman. Dengan mengedepankan keadilan, penghargaan terhadap martabat manusia, dan orientasi pada kemaslahatan bersama, kepala sekolah mampu menciptakan suasana sekolah yang inklusif dan menghargai perbedaan keyakinan, budaya, serta identitas peserta didik. Nilai teologis juga membentuk integritas dan kedewasaan spiritual yang memungkinkan pemimpin menjadi teladan dalam bersikap, menyelesaikan konflik, dan menumbuhkan budaya dialog antar warga sekolah.

Dalam perspektif kepemimpinan multikultural, nilai teologis berfungsi sebagai landasan spiritual dan moral untuk menumbuhkan sikap toleransi, empati, dan apresiasi terhadap keragaman. Kepala sekolah yang berorientasi pada nilai-nilai tersebut akan mendorong siswa dan guru untuk saling menghargai, bekerja sama, dan mengembangkan sikap kebhinekaan dalam interaksi sehari-hari. Dengan demikian, nilai teologis tidak hanya memperkuat karakter pribadi pemimpin, tetapi juga menjadi katalis dalam membangun iklim sekolah yang damai, demokratis, dan berorientasi pada penghargaan terhadap keberagaman sebagai kekuatan.

4. Nilai Logik

Kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan landasan nilai logik menekankan pentingnya pendekatan rasional dalam memahami dan mengelola keberagaman budaya dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, nilai logik-rasional berfungsi sebagai kerangka kerja yang memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang objektif dan berdasarkan fakta, serta menerapkan strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan yang muncul dari interaksi antar budaya yang berbeda.

Pemimpin harus mampu menciptakan sinergi dengan memfasilitasi dialog terbuka antara individu dari berbagai latar belakang budaya. Ini melibatkan penggunaan metode komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa semua suara didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya mengelola

keberagaman tetapi juga memanfaatkan perbedaan tersebut sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan bersama.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan iklim kebhinekaan dari perspektif nilai logik-rasional menunjukkan bahwa keberhasilan dalam mengelola keberagaman budaya memerlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis data. Pemimpin yang mampu menerapkan prinsip-prinsip rasionalitas dalam pengambilan keputusan akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di tengah perbedaan budaya.

5. Nilai Etik

Kepemimpinan multikultural kepala sekolah secara konteks jika dikaitkan kedalam nilai etik ini berperan sebagai landasan moral yang mendorong kepala sekolah untuk membangun sikap hormat, keadilan, dan inklusivitas terhadap perbedaan latar belakang agama, budaya, dan sosial di sekolah, sehingga mendukung terciptanya iklim kebhinekaan yang harmonis.

Kepemimpinan multikultural yang berlandaskan nilai etik Sanusi akan meningkatkan kesadaran kepala sekolah terhadap pentingnya nilai toleransi dan penghormatan terhadap keberagaman. Kepala sekolah dengan integritas nilai etik akan mampu mengambil keputusan yang adil dan menghargai perbedaan, menanamkan sikap saling menghormati antar siswa dan staf, serta mendorong kerjasama yang berlandaskan pada nilai-nilai moral dan kebersamaan yang inklusif. Dengan demikian, sistem nilai memberikan fondasi etis yang kuat untuk membangun kepemimpinan multikultural yang efektif dalam meningkatkan iklim kebhinekaan di sekolah

6. Nilai Teleologik

Dalam konteks ini nilai teleologik berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan tindakan pemimpin di lingkungan pendidikan yang multikultural. Kepemimpinan harus diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas, yaitu tidak hanya mengajarkan pengetahuan

akademis tetapi juga membentuk karakter siswa yang pluralis, humanis, dan demokratis. Dengan demikian, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang tidak hanya fokus pada hasil akademis tetapi juga pada pengembangan nilai-nilai sosial dan budaya. Dalam kerangka teleologi, pemimpin harus berupaya memberdayakan seluruh anggota komunitas sekolah, termasuk siswa, guru, dan orang tua.

Dikaitkan dengan kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kebhinekaan, nilai teleologik berperan sebagai landasan bagi kepala sekolah untuk menjalankan kepemimpinan yang terarah dan efektif dalam mengelola keberagaman. Kepala sekolah yang menginternalisasi nilai teleologis akan memimpin dengan tujuan jelas untuk menciptakan lingkungan sekolah yang produktif, inklusif, dan harmonis, di mana keberagaman budaya, agama, dan sosial dihargai sebagai aset utama.

C. Landasan Teori dan Konsep

1. Teori Kepemimpinan

Grand theory penelitian ini adalah teori kepemimpinan *Path Goal* yang dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1971. Inti dari teori ini adalah pemimpin bertugas untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Teori *Path Goal* menawarkan serangkaian prediksi besar tentang bagaimana gaya seseorang memimpin berinteraksi dengan kebutuhan pengikut dan sifat tugas. Antara lain, memprediksi bahwa kepemimpinan arahan efektif untuk tugas-tugas berulang, bahwa kepemimpinan partisipatif efektif ketika tugas tidak jelas dan pengikutnya otonom dan bahwa kepemimpinan yang berorientasi prestasi efektif untuk tugas-tugas yang menantang (Robbins, 2001)

Teori *Path Goal* memiliki tiga kekuatan besar; a) menyediakan kerangka teoritis yang berguna untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang direktif, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi mempengaruhi

produktivitas dan kepuasan pengikut; b) Teori *Path Goal* unik sebab mengintegrasikan prinsip motivasi teori harapan ke dalam teori kepemimpinan; c) Menyediakan model praktis yang menggarisbawahi cara-cara penting di mana para pemimpin membantu pengikut. Para pemimpin menetapkan teori ini dengan melakukan pemilihan perilaku spesifik yang cocok berkenaan dengan apa yang dibutuhkan oleh anggota dan lingkungan kerja sehingga suatu tujuan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perlu dilakukan adaptasi terkait dengan situasi yang dihadapi oleh anggota atau lingkungan kerja. Perilaku pimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam kajian teori *Path Goal*.

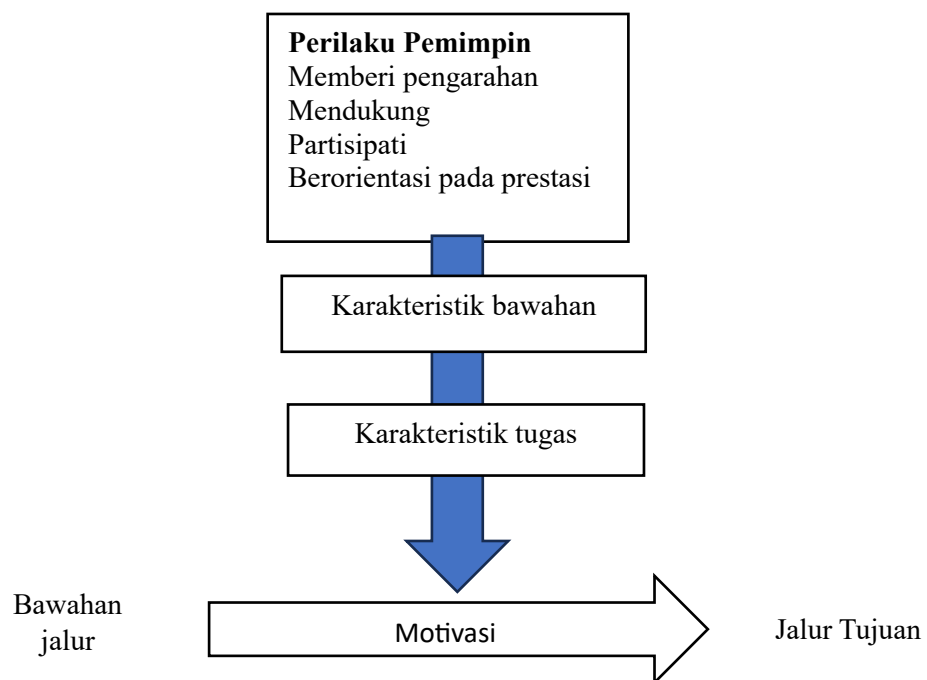
Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Teori *Path Goal* atau dalam bahasa Indonesia artinya jalur tujuan bukan pendekatan sifat yang mengunci pemimpin hanya dalam satu jenis kepemimpinan.

Pemimpin seharusnya mengadaptasi gaya mereka untuk situasi atau untuk kebutuhan motivasional dari bawahan mereka. Contoh, bila bawahan memerlukan kepemimpinan partisipatif di satu titik dalam suatu tugas dan kepemimpinan yang *directive* di tugas yang lain, pemimpin bisa mengubah gayanya seperti yang diperlukan. Situasi yang berbeda mungkin membutuhkan jenis perilaku kepemimpinan yang berbeda. Selain itu, mungkin ada peristiwa ketika tepat bagi pemimpin untuk menggunakan lebih dari satu gaya di waktu yang bersamaan. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahan untuk berlomba-lomba menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin dengan yakin mereka dapat menyelesaikannya.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Day dan Lord

(1998) dalam Siagian (2004) menyatakan bahwa, keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi.

Berikut ini adalah gambar komponen utama dari Teori *Path-Goal* (House, 1971).



Tabel 2.2 Komponen Utama dari Teori *Path-Goal* (House)

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) didesain untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat membantu bawahan di sepanjang jalur guna mencapai tujuan mereka, dengan memilih perilaku tertentu yang paling cocok dengan kebutuhan bawahan dan situasi di mana bawahan bekerja. Dengan memilih gaya yang tepat, pemimpin meningkatkan harapan bawahan untuk keberhasilan dan kepuasan.

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) menyatakan bahwa setiap jenis perilaku pemimpin memiliki jenis dampak yang berbeda pada motivasi bawahan. Apakah perilaku pemimpin tertentu memotivasi bawahan atau tidak, hal ini tergantung pada karakteristik bawahan dan karakteristik tugas.

a) Komponen Jalur

Adapun dua komponen utama dari teori jalur-tujuan (*path-goal*) karakteristik bawahan dan karakteristik tugas. Masing-masing dari dua kelompok karakteristik ini memengaruhi cara perilaku atasan menghasilkan motivasi bawahan. Dengan kata lain, dampak kepemimpinan itu tergantung pada karakteristik bawahan dan tugas mereka.

b) Karakteristik Bawahan

Karakteristik bawahan menentukan bagaimana perilaku pemimpin dimaknai oleh bawahan di dalam konteks pekerjaan tertentu. Peneliti memfokuskan pada kebutuhan bawahan untuk memiliki hubungan, pilihan untuk struktur, hasrat untuk kontrol, serta penilaian diri akan tingkat kemampuan melaksanakan tugas. Karakteristik ini dan yang lain menentukan tingkatan di mana bawahan mendapati perilaku pemimpin sebagai sumber penting akan kepuasan atau berguna untuk sejumlah kepuasan di masa depan. Dogmatis dan otoriter, serta harus bekerja dalam situasi yang tidak pasti, teori jalur- tujuan menyarankan kepemimpinan yang directive, karena hal itu memberikan struktur psikologis dan kejelasan tugas. Dalam konteks multikultural dalam meningkatkan iklim kebhinekaan dapat dipaparkan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan hubungan sosial (*need for affiliation*) mengharuskan kepala sekolah menciptakan suasana yang inklusif dan hangat antar siswa dan guru dari beragam latar belakang. Gaya kepemimpinan yang mendukung dapat membangun rasa diterima dan menghargai perbedaan budaya dan agama.
- 2) Preferensi terhadap struktur (*desire for structure*) penting untuk memahami sejauh mana bawahan membutuhkan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari. Dalam keberagaman, beberapa bawahan atau kelompok siswa mungkin membutuhkan aturan yang tegas (kepemimpinan *directive*) agar

tidak terjadi konflik atau ketidakpastian yang bisa memecah belah.

- 3) Keinginan untuk kontrol (*locus of control*) internal atau eksternal berpengaruh pada respons bawahan terhadap gaya kepemimpinan multikultural. Bawahan dengan pusat kendali internal mungkin lebih suka dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan keberagaman dan kebhinekaan (kepemimpinan partisipatif), sementara yang memiliki pusat kendali eksternal cenderung membutuhkan kepemimpinan yang memberi arahan jelas untuk membimbing mereka dalam situasi multikultural yang kompleks.
- 4) Penilaian diri terhadap kemampuan (*self-efficacy*) menentukan kebutuhan akan pemimpin. Bawahan yang percaya diri dan kompeten dalam mengelola perbedaan cenderung kurang membutuhkan pimpinan yang mengatur secara ketat, sementara yang kurang percaya diri akan lebih terbantu dengan kepemimpinan yang tegas, jelas, dan memberikan arahan.

c. Karakteristik Tugas

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) menyatakan, bagi bawahan dengan pusat kendali internal, kepemimpinan partisipatiflah yang paling memuaskan, karena hal itu memungkinkan mereka untuk merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan menjadi bagian integral dari pengambilan keputusan. Bagi bawahan dengan pusat kendali eksternal, teori jalur-tujuan (*path-goal*) menyatakan bahwa kepemimpinan yang *directive* adalah yang terbaik, karena hal itu selaras dengan perasaan bawahan bahwa kekuatan luar mengendalikan kondisi mereka. Cara lain di mana kepemimpinan memengaruhi motivasi bawahan adalah persepsi bawahan akan kemampuan mereka untuk melakukan tugas tertentu.

Ketika persepsi bawahan akan kemampuan dan kompetensi mereka sendiri meningkat, kebutuhan untuk kepemimpinan yang *directive* pun

turun pada dasarnya, kepemimpinan yang *directive* menjadi tak berguna, dan mungkin terlalu mengontrol ketika bawahan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan mereka. Karakteristik tugas seperti tingkat kompleksitas, ambiguitas situasi, dan kebutuhan pengambilan keputusan juga memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif dalam iklim kebhinekaan.

Pada tugas dengan tingkat ambiguitas tinggi misalnya dalam menangani konflik antar budaya atau agama, kepemimpinan *directive* sangat penting untuk mengarahkan langkah-langkah penyelesaian yang jelas, memberikan struktur psikologis agar semua pihak memahami peran dan tanggung jawab mereka. Pada tugas yang melibatkan pengambilan keputusan kolektif dan kolaborasi lintas budaya, kepemimpinan partisipatif dan suportif akan lebih efektif karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam memelihara keberagaman.

Bagi bawahan dengan pusat kendali internal, yang merasa bertanggung jawab atas hasil kerja, kepemimpinan *participative* multikultural memungkinkan mereka aktif berkontribusi dalam menjaga keharmonisan dan membangun iklim inklusif. Bagi bawahan dengan pusat kendali eksternal, mereka lebih terbantu oleh kepemimpinan *directive* yang memberikan pedoman dan aturan jelas untuk mengelola keberagaman dan mencegah potensi konflik.

Pengelolaan iklim kebhinekaan melalui kepemimpinan multikultural harus mempertimbangkan karakteristik bawahan dan karakteristik tugas agar gaya kepemimpinan yang dipilih tepat guna. Kepala sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan, antara *directive*, *supportive*, atau *participative*, sesuai dengan kebutuhan psikologis, kontrol, dan kemampuan bawahan dalam menghadapi keberagaman. Kepemimpinan yang adaptif terhadap karakteristik bawahan dan tugas akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan kerjasama di antara individu yang berbeda latar

belakang, sehingga mendukung terciptanya iklim kebhinekaan yang harmonis dan produktif.

Dengan memahami hubungan ini, kepala sekolah dapat memimpin secara lebih strategis dan sensitif terhadap nilai-nilai multikultural, yang bukan hanya memenuhi kebutuhan individu tetapi juga memperkuat persatuan dan keberagaman di sekolah.

Middle range theory yang melandasi penelitian ini adalah teori kepemimpinan multikultural. Pemimpin multikultural adalah sosok yang mampu memimpin kelompok atau organisasi dengan anggota yang berasal dari latar belakang budaya, agama, ras, dan etnis yang beragam. Van der Zee dan Van Oudenhoven (2000) mengidentifikasi lima dimensi utama kepribadian multikultural yang sangat relevan untuk kepemimpinan multikultural, yaitu: empati budaya, pikiran terbuka, stabilitas emosi, fleksibilitas, dan inisiatif. Kemudian teori Kepemimpinan Multikultural yang dikembangkan oleh James A. Banks (2001). Teori ini menekankan pentingnya pendidikan yang menghargai dan mengakomodasi keragaman budaya, agama, dan latar belakang siswa dalam proses pembelajaran dan kehidupan sekolah.

Operational theory dalam penelitian ini adalah penjabaran teori Banks. J.A (2001) yang menyoroti kepemimpinan multikultural dan iklim kebhinekaan ke dalam tindakan nyata kepala sekolah dan lingkungan sekolah yang dapat diukur, seperti: Sikap dan kebijakan kepala sekolah dalam memfasilitasi keberagaman, Program/kegiatan sekolah yang mendukung iklim kebhinekaan, Perilaku warga sekolah yang mencerminkan toleransi dan penghargaan terhadap perbedaan. Dengan *operational theory* ini, penelitian dapat mengukur secara konkret bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi pada terciptanya iklim kebhinekaan di sekolah.

Berkaitan dengan judul penelitian, teori-teori tersebut sangat relevan untuk diterapkan dalam penelitian ini. Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan

semaksimal mungkin untuk memberikan informasi, dukungan dan mengelola semua sumber daya sekolah sehingga dapat meningkatkan nilai iklim kebhinekaan siswa.

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun. Dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun. Menurut Pasalog (2007: 107) “kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang di dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan”. Seorang pemimpin dituntut mengembangkan kecerdasan emosional supaya mampu menghargai perbedaan di sekitarnya dan menjaga hubungan emosional dengan para pengikutnya, sehingga tujuan bersama yang akan diwujudkan dapat tercapai, hal ini dikemukakan oleh Mulyasa, (2015)

Dahulu banyak orang berpendirian bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari. Sebab kepemimpinan merupakan suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir (Hutahaen, 2021:5). Dalam sejarah tentang kepemimpinan dikenal dengan istilah hastabrata. Hastabrata merupakan satu dari filosofi kepemimpinan paling kompleks yang ada saat ini. Tidak hanya kompleks, Hastabrata dengan membawa filosofi Jawa membawa beberapa kelebihan sebagai satu konsep kepemimpinan. Ilmu Hastabrata adalah ilmu warisan leluhur yang amat luhur yang terdiri dari delapan unsur sikap atau watak yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dalam kisah Ramayana ilmu hastabrata ini disampaikan sebagai wejangan Prabu Rama Wijaya kepada Raden Gunawan Wibisana sebagai bekalnya untuk menjadi Raja Singelapura, sebuah kerajaan baru sebagai transformasi kerajaan lama Alengkadiraja yang dipimpin oleh raja lalim sebelumnya yakni Raden Rahwanaraja. Hasta sendiri berarti delapan dan brata artinya ajaran tentang sifat atau watak atau karakter.

Kedelapan unsur atau sifat atau watak itu mengacu pada alam, yakni: bumi, matahari, api, samudera, langit, bulan, dan bintang. Tiap unsur hastabrata mengartikan tiap karakteristik ideal dari seorang pemimpin.

Sifat hastabrata diterapkan untuk kepala sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memiliki delapan sifat alam yang unggul untuk meningkatkan efektivitas dan etika kepemimpinannya. Berikut adalah ringkasan dari setiap sifat tersebut:

- 1) Sifat Matahari (Indra Brata) dapat diartikan memberi motivasi, spirit, dan kekuatan. Kepala sekolah harus seperti matahari yang menerangi dan menghangatkan. Mereka harus menjadi sumber kehidupan dan inspirasi bagi guru dan siswa, serta mampu mengurai persoalan-persoalan sekolah dengan sabar dan tuntas.
- 2) Sifat Bulan (Yama Brata) dapat diartikan menyenangkan, menarik hati, dan memberi terang dalam kegelapan. Kepala sekolah harus seperti bulan yang memancarkan sinar dalam kegelapan. Mereka harus menjadi harapan bagi guru dan siswa dalam situasi sulit, menyenangkan dan menarik hati mereka.
- 3) Sifat Bintang (Baruna Brata) dapat diartikan memberi petunjuk, arahan, dan bimbingan. Kepala sekolah harus seperti bintang yang memberi arah dan tauladan. Mereka harus mampu memberi petunjuk dan bimbingan agar guru dan siswa dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- 4) Sifat Angin (Bayu Brata) dapat diartikan selalu dekat dengan warga sekolah dan tidak membedakan status. Kepala sekolah harus seperti angin yang selalu ada dimana-mana dan mengisi ruang kosong. Mereka harus dekat dengan guru dan siswa, tidak membedakan status, dan mampu mengadaptasi dengan situasi yang berubah-ubah.
- 5) Sifat Api (Agni Brata) dapat diartikan berani, berwibawa, tegas, dan tidak pandang bulu. Kepala sekolah harus seperti api yang panas dan membakar apapun yang disentuhnya. Mereka harus memiliki wibawa dan mampu menegakkan keadilan dengan menyelesaikan

permasalahan secara adil tanpa pandang bulu. Ini termasuk berani, tegas, dan objektif dalam pengambilan keputusan.

- 6) Sifat Mendung (Vayu Brata) dapat diartikan menjaga kewibawaan dengan berbuat jujur, terbuka, dan bermanfaat. Kepala sekolah harus seperti awan yang menakutkan namun setelah berubah menjadi hujan, menyegarkan semua makhluk hidup. Mereka harus menjaga kewibawaan dengan berbuat jujur, terbuka, dan semua program yang dijalankannya harus bermanfaat bagi guru dan siswa.
- 7) Sifat Samudra (Varuna Brata) dapat diartikan memiliki pandangan luas, merata, sanggup, dan tidak boleh pilih kasih. Kepala sekolah harus seperti lautan yang luas dan dapat menampung berbagai macam persoalan. Mereka harus memiliki pandangan luas, merata, sanggup menerima berbagai macam persoalan, dan tidak boleh pilih kasih atau membenci terhadap golongan mana pun. Mereka harus berbesar jiwa dan mau memaafkan kesalahan orang lain.
- 8) Sifat Bumi (Prithvi Brata) dapat diartikan berteguh hati, murah hati, dan memberi anugrah. Kepala sekolah harus seperti tanah yang teguh dan murah hati. Mereka harus berteguh hati dan selalu mampu memberi anugrah terhadap siapa saja yang berjasa terhadap institusi pendidikan. Mereka harus memiliki dedikasi yang tinggi dan menjadi tenaga penggerak positif untuk meningkatkan kinerja semua pihak.

Dengan demikian, kepala sekolah yang menerapkan sifat hastabrata akan memiliki kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, memberi petunjuk, dan mengatur timnya dengan efektif. Mereka akan menjadi contoh yang baik dalam menjalankan tugasnya dengan integritas dan dedikasi tinggi, serta mampu mengelola konflik dan perspektif yang beragam dengan cara yang bijaksana dan adil.

Ciri-ciri Kepemimpinan menurut Danim (2009: 13-14) ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut: a) Adaptif terhadap situasi; b)

Ambisius dan berorientasi pada pencapaian; c) Tegas; d) Kerjasama atau kooperatif; e) Dapat diandalkan; f) Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain; f) Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi; g) Persisten; h) Percaya diri ; dan i) Bersedia untuk memikul tanggungjawab.

Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dengan berbuat begitu mengembangkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan (Danim, 2009:06). Dari beberapa pendapat tentang kepemimpinan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses, ide, dan gagasan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengajak dan mengatur anggota di suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi yang sama. Aktivitas pemimpin antara lain dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif dan efisien akan besar pengaruhnya terhadap prestasi dan kinerja guru dan siswa bahkan semua komponen sekolah memerlukan bimbingan serta pembinaan tanpa henti dari kepala sekolah dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan. Kepala sekolah bertanggungjawab dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan untuk terus menerus membimbing, mengarahkan, memotivasi dan mendorong guru serta semua komponen yang ada di sekolah agar secara sukarela mau melaksanakan semua aturan yang berlaku di sekolah dan semua ketentuan yang telah disepakati guna tercapainya tujuan pendidikan.

2. Gaya Kepemimpinan Multikultural

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan

mencerminkan pola perilaku, sikap, dan teknik komunikasi yang diterapkan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota tim atau bawahan.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap kinerja, motivasi, dan suasana kerja dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan iklim sekolah, budaya kerja, dan pencapaian hasil belajar siswa. Oleh karena itu, memahami berbagai gaya kepemimpinan dan penerapannya menjadi hal penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang efektif dan kondusif.

Selanjutnya, beberapa ahli telah mengemukakan pandangan dan klasifikasi mengenai gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan acuan dalam memahami peran kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Menurut Mulyadi (2015: 150) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi”. Senada dengan pendapat tersebut Mulyasa, (2015) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai.” Kemudian menurut Dharmawan, (2024) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawasanya”.

Kesimpulan dari pendapat di atas adalah bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan juga pola menyeluruh dari tindakan seseorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan bukan hanya sekadar cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya, melainkan merupakan pola menyeluruh dari tindakan, sikap, dan perilaku yang menjadi ciri khas dan identitas unik seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawasanya.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu pola khas dan konsisten dari perilaku seorang pemimpin dalam mengelola

dan mengendalikan bawahannya. Pola ini mencerminkan karakter dan pendekatan dominan yang digunakan untuk membangun hubungan kerja yang efektif, memotivasi anggota organisasi, serta mengarahkan mereka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan bukan hanya soal teknik manajerial, tetapi juga merupakan ekspresi kepribadian dan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin dalam menjalankan peranannya.

Pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan sangat penting, terutama dalam konteks organisasi pendidikan seperti sekolah, di mana kepala sekolah harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk menciptakan iklim belajar yang positif, memotivasi guru dan siswa, serta mengelola keberagaman secara efektif demi tercapainya visi dan misi sekolah.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya menurut pendapat Busro (2018: 229), yang mengatakan bahwa terdapat lima tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut: gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan militeristik, gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan multikultural, dan gaya kepemimpinan suportif.

Menurut Nourthouse (2016: 133-136), terdapat empat tipe gaya kepemimpinan jalur-tujuan (*Path Goal*) yaitu : a) Gaya kepemimpinan direktif, pemimpin memiliki sifat otokratis segala keputusan ada ditangan pemimpin. b) Gaya kepemimpinan suportif, pemimpin mudah untuk menjalin persahabatan, adanya perhatian terhadap bawahannya dan mudah didekati. c) Gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Saran dari bawahan dibutuhkan sebelum keputusan diambil. d) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, pemimpin memberikan tantangan kepada bawahan untuk berpartisipasi dan memberikan keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tantangan dengan baik.

Landasan fisiologis dalam kepemimpinan multikultural mencakup pemahaman tentang bagaimana otak manusia berfungsi dalam konteks

sosial. Penelitian menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi cara individu merespons rangsangan sosial dan emosional. Misalnya, individu dari latar belakang budaya yang lebih kolektif mungkin memiliki kecenderungan untuk mengutamakan harmoni kelompok dibandingkan dengan individu dari budaya individualistik yang lebih fokus pada pencapaian pribadi.

Pemimpin yang memahami perbedaan ini dapat lebih efektif dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi anggota tim yang beragam. Dalam konteks ini, kepemimpinan multikultural bukan hanya sekadar memimpin, tetapi juga menciptakan lingkungan yang inklusif di mana semua anggota merasa diterima dan dihormati. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberagaman dapat menjadi kekuatan yang mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

Menurut Hujair dan Sanaky, (2016:33) dalam bukunya *Dinamika Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, dijelaskan bahwa kepemimpinan multikultural merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang memperhatikan dan mengakomodasi keberagaman budaya, agama, dan latar belakang suku dalam suatu organisasi. dan Secara etimologis, multikultural berasal dari kata *multi* yang berarti banyak dan *culture* yang berarti kebudayaan, sehingga multikultural berarti beragamnya kebudayaan. Dalam buku tersebut dipaparkan bahwa kepemimpinan multikultural bukan hanya soal keberadaan komunitas yang berbeda, tetapi bagaimana pemimpin secara aktif mengelola dan mengintegrasikan keberagaman tersebut dalam praktik kepemimpinannya.

Kepemimpinan multikultural dapat dipahami sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang secara sadar mengakomodasi dan menghargai keberagaman budaya dan latar belakang dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis.

a. Dimensi Kepemimpinan Multikultural

Banks (2001) mengembangkan lima dimensi pendidikan multikultural yang saling terhubung dan penting untuk diterapkan dalam lingkungan belajar yang beragam, yaitu sebagai berikut:

1) Integrasi Konten

Guru menyisipkan contoh, data, dan informasi dari berbagai budaya dan kelompok ke dalam setiap materi pembelajaran. Tujuannya adalah memperkaya pemahaman tentang konsep dan teori dengan perspektif yang beragam, sehingga siswa dapat memandang keberagaman sebagai bagian dari ilmu pengetahuan, bukan hanya sebagai tambahan.

2) Konstruksi Pengetahuan

Siswa diberi kesempatan untuk memahami bagaimana ilmu pengetahuan dibangun, serta pengaruh budaya, ras, gender, dan konteks sosial terhadap perkembangan pengetahuan. Dimensi ini mendorong berpikir kritis, sehingga siswa bisa mengeksplorasi asumsi, perspektif, serta potensi bias dalam kurikulum atau materi pembelajaran.

3) Reduksi Prasangka

Pendidikan diarahkan untuk membantu siswa mengembangkan sikap dan perilaku positif terhadap kelompok ras, etnis, dan budaya yang berbeda. Guru menggunakan strategi pembelajaran yang mampu meminimalkan stereotip dan prasangka serta memperkuat nilai toleransi serta relasi sosial yang sehat.

4) Pedagogi Kesetaraan

Guru menyesuaikan metode mengajar sesuai dengan latar belakang budaya siswa, sehingga semua siswa memiliki kesempatan yang setara dalam belajar. Fokusnya adalah pemberdayaan semua siswa melalui pendekatan pengajaran yang adil dan inklusif, tanpa ada bias atau diskriminasi.

5) Pemberdayaan Budaya dan Struktur Sosial Sekolah

Seluruh sekolah direformasi agar menciptakan budaya dan struktur sosial yang adil. Hal ini mencakup kebijakan, praktik, hubungan antarsiswa dan guru, serta pengakuan dan ruang yang diberikan kepada semua kelompok agar merasa dihargai dan diberdayakan dalam lingkungan sekolah.

Setiap dimensi ini perlu diintegrasikan secara menyeluruh agar pendidikan berkarya menciptakan lingkungan yang inklusif, adil, dan responsif terhadap keragaman para siswa tidak hanya dalam kurikulum, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Dengan memahami kelima dimensi ini, para pendidik dan pengambil kebijakan dapat mengembangkan sistem pendidikan yang menjunjung tinggi keadilan sosial dan keberagaman.

Beberapa filosofi yang mendukung kepemimpinan multikultural mencakup pendekatan yang menekankan pentingnya keberagaman, inklusivitas, dan pemahaman lintas budaya. Salah satu filosofi utama adalah keadilan sosial yang berfokus pada kesetaraan dan hak asasi manusia. Keadilan sosial mendorong pemimpin untuk menciptakan lingkungan di mana semua individu, terlepas dari latar belakang budaya mereka, memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang. Hal ini sejalan dengan pemikiran KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur), yang menekankan pentingnya kerjasama antar berbagai sistem keyakinan untuk menciptakan kesejahteraan bersama dalam masyarakat yang beragam. Selain itu, kecerdasan budaya merupakan filosofi penting dalam kepemimpinan multikultural.

Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya mampu memahami dan menghargai perbedaan budaya serta beradaptasi dengan norma dan nilai yang berbeda. Ini membantu dalam membangun hubungan yang harmonis di antara anggota tim dari latar belakang yang beragam, serta mendorong kolaborasi yang lebih efektif. Kecerdasan budaya juga mencakup

kemampuan untuk mengelola konflik yang mungkin muncul akibat perbedaan perspektif, sehingga menciptakan suasana kerja yang produktif dan inklusif.

Menurut Van der Zee dan Van Oudenhoven terdapat lima dimensi *Multicultural Personality Questionnaire* (MPQ) dari *Cultural Empathy*, *Open-mindedness*, *Emotional Stability*, *Flexibility*, dan *Social Initiative*. Hal ini telah terbukti berperan penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam interaksi dan penyesuaian lintas budaya. Berikut penjelasan pengaruh masing-masing dimensi berdasarkan temuan riset:

- 1) *Cultural Empathy* (Empati Budaya) adalah kemampuan memahami dan merasakan perasaan, pikiran, serta perilaku orang dari budaya berbeda. Pengaruhnya adalah individu dengan empati budaya tinggi lebih mudah membangun hubungan sosial yang positif dan mendapatkan dukungan sosial di lingkungan baru. Dimensi ini juga berkorelasi dengan kepuasan hidup dan penyesuaian sosial di negara tujuan. Jika diterapkan dalam dunia pendidikan, seorang pemimpin yang multikultural dalam bersikap empati budaya dapat melalui sikap dan tindakan positif dengan menyapa dan berinteraksi secara ramah dengan siswa dan guru dari berbagai latar belakang; Menghindari penggunaan bahasa atau sikap yang diskriminatif dalam komunikasi sehari-hari; Mengintegrasikan nilai keberagaman dalam kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler.
- 2) *Open-mindedness* (Pikiran Terbuka) adalah sikap terbuka dan tidak berprasangka terhadap perbedaan budaya, norma, dan nilai. Pengaruhnya adalah membantu individu menerima dan memahami perbedaan, sehingga lebih mudah beradaptasi dan mengurangi konflik dalam interaksi lintas budaya. Namun, dalam beberapa studi, pengaruh langsungnya terhadap

efektivitas interkultural tidak selalu signifikan, tetapi tetap penting dalam membentuk sikap positif terhadap keberagaman.

- 3) *Emotional Stability* (Stabilitas Emosi) adalah kemampuan tetap tenang dan terkendali dalam situasi penuh tekanan atau konflik budaya. Pengaruhnya adalah merupakan prediktor paling konsisten untuk penyesuaian pribadi, kesehatan psikologis, dan kesejahteraan dalam lingkungan baru. Individu dengan stabilitas emosi tinggi lebih mampu mengelola stres dan emosi negatif selama proses adaptasi, sehingga meningkatkan efektivitas interkultural baik dalam penilaian diri maupun penilaian orang lain.
- 4) *Flexibility* (Fleksibilitas) adalah kemampuan menyesuaikan perilaku dan strategi dalam menghadapi situasi baru atau berbeda. Pengaruhnya adalah membantu individu beradaptasi dengan perubahan aturan, kebiasaan, dan ekspektasi di lingkungan multikultural. Fleksibilitas juga berkontribusi pada kepuasan kerja dan dukungan sosial, meski pengaruhnya bisa bervariasi tergantung konteks.
- 5) *Social Initiative* (Inisiatif Sosial) adalah kecenderungan aktif mendekati situasi sosial dan membangun komunikasi dengan individu dari budaya berbeda. Pengaruhnya adalah individu dengan inisiatif sosial tinggi lebih cepat membangun jaringan sosial dan memperbaiki efektivitas interaksi lintas budaya. Mereka cenderung lebih proaktif dalam berkomunikasi, yang berdampak positif pada penilaian rekan kerja dan kemampuan beradaptasi dalam tim multikultural.

Konsep tentang masyarakat multikulturalisme tidak terlalu baru di Indonesia, sebab prinsip Indonesia adalah sebagai negara "bhinneka tunggal ika" yang mencerminkan bahwa meskipun Indonesia adalah negara terdiri dari berbagai suku bangsa, etnis dan agama, tetapi terintegrasi dalam keikaan, kesatuan yang artinya Indonesia adalah negara multikultur. Tetapi konsep

multikulturalisme berbeda dengan konsep "keanekaragaman" secara suku atau kebudayaan suku bangsa yang menjadi ciri masyarakat majemuk, karena multikulturalisme menekankan keanekaragaman kebudayaan dalam kesederajatan.

Konsep ini senada dengan apa yang dikemukakan Bloom dalam (Puwasito, 2003) bahwa multikulturalisme meliputi sebuah pemahaman, penghargaan dan penilaian atas budaya seseorang dan sebuah penghormatan dan keingintahuan tentang budaya etnis orang lain. Artinya, meliputi sebuah penilaian terhadap kebudayaan-kebudayaan orang lain, bukan dalam arti menyetujui seluruh aspek dari kebudayaan-kebudayaan tersebut, melainkan mencoba melihat bagaimana kebudayaan tertentu dapat mengekspresikan nilai bagi anggota-anggotanya sendiri

Menurut (Amini, 2004) yang jelas dalam kebudayaan multikultural setiap individu mempunyai kemampuan berinteraksi, meskipun latar belakang kultur masing-masing berbeda, karena sifat manusia antara lain, adalah [1] akomodatif, [2] asosiatif, [3] adaptabel, [4] fleksibel, dan [5] kemauan untuk saling berbagi inilah menunjukkan bahwa keragaman kultur ini mengandung unsur keragaman yang sarat dengan nilai-nilai kearifan. Untuk itu, pendidikan multikultural harus berusaha untuk mengeliminir atau menghilangkan hal yang selalu menjadi emberio atau mendasari terjadinya konflik, yaitu "[1] prasangka historis, [2] diskriminasi, dan [3] perasaan superioritas *in-group feeling* yang berlebihan dengan menganggap inferior pihak yang lain [*out-group*]"

Konsep multikulturalisme dipahami sebagai pandangan dunia yang kemudian diwujudkan dalam "*politics of recognition*". Azyumardi dalam (Parekh, 1997) dibedakan menjadi lima macam multikulturalisme yaitu:

- 1) Multikulturalisme isolasionis, yang mengacu kepada masyarakat di mana berbagai kelompok kultural menjalankan hidup secara otonom dan terlibat dalam interaksi yang hanya minimal satu sama lain. Contoh

masyarakat yang ada pada sistem “millet” di Turki Usmani atau masyarakat ”Amish” di AS. Kelompok ini menerima keragaman, tetapi pada saat yang sama berusaha mempertahankan budaya mereka secara terpisah dari masyarakat lain umumnya.

- 2) Multikulturalisme akomodatif, masyarakat plural yang memiliki kultur dominan, membuat penyesuaian dan akomodasi-akomodasi tertentu bagi kebutuhan kultural kaum minoritas. Masyarakat multikultural akomodatif merumuskan dan menerapkan undang-undang, hukum dan ketentuan-ketentuan sensitif secara kultural, dan memberikan kebebasan kepada kaum minoritas untuk mempertahankan dan mengembangkan kebudayaan mereka, sebaliknya kaum minoritas tidak menantang kultur dominan. Model ”multikulturalisme akomodatif” ini dapat ditemukan di Inggris, Prancis, dan beberapa negara Eropa lain.
- 3) Multikulturalisme otonomis, masyarakat plural di mana kelompok-kelompok kultural utama berusaha mewujudkan kesetaraan [*equality*] dengan budaya dominan dan menginginkan kehidupan otonom dalam kerangka politik yang secara kolektif dapat diterima.
- 4) Multikulturalisme kritis atau interaktif, masyarakat plural di mana kelompok-kelompok kultural tidak terlalu *concern* dengan kehidupan kultural otonom, tetapi lebih menuntut penciptaan kultur kolektif yang mencerminkan dan menegaskan perspektif-perspektif distingtif mereka. Menciptakan iklim yang kondusif bagi penciptaan secara bersama-sama sebuah kultur kolektif baru yang egaliter secara genuine. Contohnya, masyarakat Hitam di Amerika Serikat, Inggris dan lain-lain.
- 5) Multikulturalisme kosmopolitan, berusaha menghapuskan ”batas-batas kultural” sama sekali untuk menciptakan sebuah masyarakat di mana setiap individu tidak lagi terikat dan *committed* kepada budaya tertentu dan sebaliknya. Para pendukung multikulturalisme ini yang sebagian besar adalah intelektual diasporik dan kelompok-kelompok liberal yang memiliki kecenderungan *postmodernist* dan memandang seluruh

budaya sebagai *resources* yang dapat mereka pilih dan ambil secara bebas.

Selain itu, juga ada kerancuan dalam terminologi yang digunakan, dimana para peneliti telah menggunakan istilah kepemimpinan multikultural (*multicultural leadership*) dan kepemimpinan lintas budaya (*cross cultural leadership*) secara bergantian. Hal ini mungkin disebabkan karena mereka belum mencapai konsensus tentang definisi yang spesifik dari kepemimpinan itu sendiri, apalagi yang terkait dengan kepemimpinan multikultur atau lintas budaya (Brazier, 2011). Sebagai contoh, Bordas (2007) mendefinisikan kepemimpinan multikultural sebagai “*an inclusive approach and philosophy that incorporates the influences, practices, and values of diverse cultures in a respectful and productive manner;*” sedangkan Brazier, 2011, p.46) menyebut kepemimpinan lintas budaya sebagai “*the ability for a leader to achieve the organization’s mission while maintaining the capability of operating effectively in a global environment while being respectful of cultural diversity.*”

Aspek-aspek kunci dalam Kepemimpinan Multikultural menurut Jason, (2000:1-9) adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran budaya, pemimpin harus memahami dan menghargai perbedaan budaya di antara anggota tim.
- 2) Kemampuan beradaptasi, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai budaya sangat penting untuk menciptakan kolaborasi yang efektif.
- 3) Kecerdasan budaya, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menggunakan pengetahuan tentang budaya untuk komunikasi yang efektif.
- 4) Empati dan keterampilan interpersonal, keterampilan interpersonal membantu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya di antara anggota tim

Kompetensi seorang pemimpin dalam lingkungan multikultural mencakup kemampuan untuk fleksibel dalam merencanakan dan menerapkan strategi serta taktik, kesadaran akan perbedaan budaya, kemampuan mengelola situasi yang rumit, ketahanan emosional dan kemampuan berpikir kritis, sikap jujur dan memiliki integritas, kestabilan diri, serta keterampilan teknis yang baik (Connerley & Padersen, 2005 : 73).

Pendidikan multikultural merupakan upaya untuk melakukan perubahan menyeluruh dalam sistem pendidikan, tujuannya agar setiap siswa dari berbagai latar belakang budaya, etnis, kelompok, dan ekonomi dapat merasakan kesetaraan dalam menimba ilmu (Vavrus, 2002).

Pendidikan multikultural menekankan bahwa setiap siswa, baik laki-laki maupun perempuan, dari segala latar belakang sosial, etnis, ras, atau budaya harus memperoleh hak yang sama dalam proses belajar di sekolah. Karena itu, penting untuk menanamkan rasa tanggung jawab bersama. Semakin banyak pihak yang terlibat dalam pembentukan karakter berbasis multikultural, maka semakin berkelanjutan program pendidikan tersebut.

Pembentukan tim pendidikan karakter dengan tema multikultural di sekolah yang melibatkan berbagai pihak sangat penting dan mendesak. Kepala sekolah sebagai tokoh utama dalam proses pendidikan menjadi acuan bagi semua individu yang terlibat dalam kegiatan di sekolah. Karakter para pendidik menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi siswa secara cepat (Warnick, 2008).

Kesadaran akan keberagaman tidak muncul sendiri, tetapi membutuhkan pengaruh dari berbagai faktor. Kemampuan kepemimpinan multikultural seorang kepala sekolah mampu membangun pengaruh positif dalam membentuk karakter siswa yang adil, demokratis, jujur, transparan, serta menghargai perbedaan, sehingga menciptakan suasana aman dan harmonis dalam institusi pendidikan, yang pada akhirnya memudahkan pembentukan karakter lainnya.

Kompetensi seorang pemimpin dalam mengelola pendidikan karakter multikultural tidak hanya dituntut untuk mampu menjalankan fungsi manajemen, tetapi juga menjadi tokoh utama dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, kompetensi yang dibutuhkan adalah memiliki kepribadian yang kuat, visi jangka panjang, serta peka terhadap budaya beragam. Seorang pemimpin pendidikan tidak hanya harus mampu menginspirasi staf untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga harus dapat membentuk karakter siswa yang mengakui keberagaman.

Definisi-definisi menurut para ahli tersebut pada dasarnya menyatakan hal yang sama, yaitu bagaimana memimpin secara efektif dan pada saat yang sama menghormati perbedaan budaya yang ada, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan multikultural di sekolah dimaknai sebagai sejauh mana kepala sekolah menerapkan kebijakan, peraturan, dan inisiatif-inisiatif yang mendorong budaya multikultural yang bukan terbatas pada dokumen-dokumen tertulis namun juga meliputi penegakan aturan-aturan. Proses ini memerlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang berkarakter dan memiliki pengalaman serta pemahaman multikultural yang mendalam.

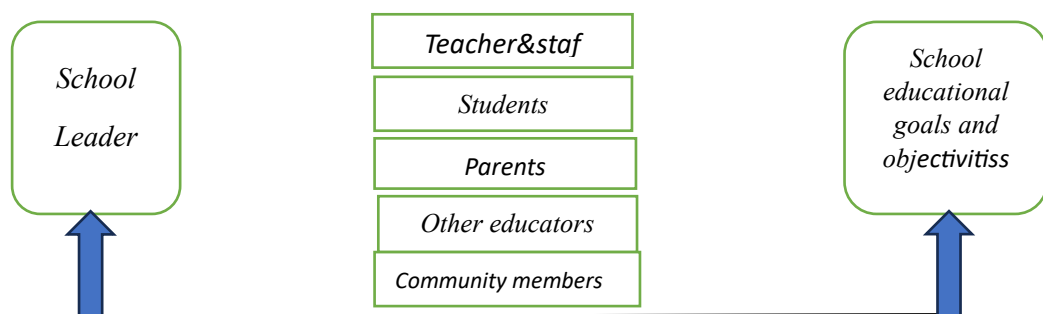
Nilai-nilai persatuan dalam keragaman yang mulai diterapkan dalam lingkungan sekolah yang dipelopori oleh kepala sekolah, para guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat menjadi suri tauladan bagi siswa untuk tumbuh menjadi pribadi-pribadi yang ramah pada perbedaan dan keragaman.

Penerapan pendidikan multikultural memerlukan kepala sekolah yang juga memiliki kemampuan multikultural karena kemampuan ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang menghargai keberagaman individu. Selain itu, kemampuan ini menunjukkan peran utama kepala sekolah dalam mempromosikan kesetaraan, keadilan sosial, dan implementasi pembelajaran inklusif di sekolah. Dengan peran ini, kepala sekolah dapat memegang kekuasaan dan berperan sebagai agen perubahan untuk melawan ketidaksetaraan di komunitas pendidikan.

Kepala sekolah yang memahami dan menerapkan konsep multikultural diharapkan dapat mendorong para guru untuk lebih memahami siswa mereka tanpa memandang latar belakang budaya dan status sosial ekonomi mereka, sehingga kebutuhan pendidikan siswa terpenuhi dan kualitas pendidikan tetap terjaga. Dalam merencanakan dan mengembangkan kebijakan dan peraturan yang mendukung pendidikan multikultural, kepala sekolah perlu mempertimbangkan realitas yang terus berkembang mengenai keberagaman, yang menjadi isu yang semakin sensitif dalam masyarakat.

Praktek di lapangannya seorang pemimpin multikultural harus membangun kepercayaan dan saling pengertian dengan anggota tim dari latar belakang budaya berbeda. Keterampilan komunikasi yang efektif sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan memastikan semua anggota tim merasa dihargai. Kepemimpinan multikultural bukan hanya tentang menghormati keberagaman, tetapi juga tentang memanfaatkan perbedaan tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam organisasi.

Reinhartz and Beach dalam (Akbar, 2021: 48-49) menggambarkan proses kepemimpinan di sekolah memiliki fungsi yang cukup kompleks, sebab kepala sekolah tidak hanya diam di dalam sekolah tetapi juga melakukan komunikasi dan menjalin hubungan dengan pihak-pihak di luar sekolah. Proses kepemimpinan di sekolah dapat diilustrasikan melalui gambar 2.3.



Tabel 2.3 *The Leadership Process* (Reinhartz&Beach)

Pemimpin sekolah atau kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, orang tua, pendidik lainnya dan anggota komunitas peduli pendidikan untuk sama-sama mencapai tujuan pendidikan. Selain berinteraksi dengan para pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, kepala sekolah juga wajib berinteraksi dengan orang tua, tokoh pendidik atau sesama profesi pendidik sekolah lain serta masyarakat dalam rangka menghasilkan output sekolah yang berkualitas atau tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

b. Indikator Pemimpin Multikultural

Indikator pemimpin multikultural menurut Banks (2001) dan Van der Zee (2000) adalah sebagai berikut ini: a) Empati budaya (menghargai keberagaman) ; b) Pemberdayaan budaya sekolah dan Inklusif; c) Inisiatif sosial/partisipasi aktif; d) Menjadi Teladan dalam Toleransi; e) Dialog dan refleksi; f) Kolaborasi; dan g) Kolaborasi.

Berikut adalah penjelasan pada setiap indikator ciri-ciri pemimpin multikultural.

1) Menerima dan Menghargai Keberagaman

Pemimpin multikultural menghargai dan menerima perbedaan budaya, agama, ras, etnis, dan latar belakang sosial dalam lingkungan sekolah. Mereka melihat keberagaman sebagai kekuatan, bukan ancaman. Pemimpin multikultural memahami bahwa setiap individu membawa latar belakang budaya yang unik yang membentuk cara berpikir, bercakap, dan berinteraksi. Dalam lingkungan sekolah yang multikultural, kepala sekolah menghargai tradisi, bahasa, kebiasaan, dan nilai-nilai budaya beragam komunitas yang ada. Mereka mendorong pembelajaran antarbudaya dengan membuka ruang dialog dan kegiatan yang memperkenalkan budaya-budaya berbeda, sehingga membangun saling pengertian. Pendekatan ini mencegah prasangka serta stereotip, menciptakan lingkungan yang ramah budaya dan memotivasi partisipasi aktif seluruh warga sekolah.

Menerima dan menghargai perbedaan budaya merupakan salah satu aspek paling fundamental dalam kepemimpinan multikultural, khususnya di lingkungan sekolah yang kian beragam. Budaya mencakup nilai-nilai, kepercayaan, bahasa, tradisi, serta kebiasaan yang melekat pada kelompok masyarakat tertentu. Pemimpin multikultural menyadari bahwa setiap individu di sekolah membawa identitas budaya yang unik dan memiliki cara pandang serta pola perilaku yang berbeda-beda.

Pemimpin yang menghargai perbedaan budaya tidak hanya sekadar mengakui keberadaan berbagai budaya, tetapi juga aktif menciptakan suasana yang menghormati dan merayakan keberagaman tersebut. Ia mendorong adanya dialog antarkultur yang terbuka dan konstruktif sehingga siswa, guru, dan staf dapat saling memahami dan menghargai perspektif budaya lain. Misalnya, kepala sekolah dapat menginisiasi kegiatan seperti festival budaya, pembelajaran lintas budaya, atau diskusi tentang keberagaman yang bertujuan membangun rasa inklusi dan empati.

Dengan menerima perbedaan budaya, pemimpin juga menghindari sikap etnosentrisme atau penilaian bahwa budaya tertentu lebih superior dibanding lainnya. Sebaliknya, mereka memandang semua budaya memiliki nilai dan kontribusi yang sama pentingnya dalam memperkaya pengalaman kolektif warga sekolah. Sikap ini membangun kepercayaan diri siswa dan guru dari beragam latar budaya sekaligus menumbuhkan rasa hormat yang mendalam antaranggota komunitas sekolah.

Selanjutnya, penerimaan budaya yang inklusif oleh pemimpin sekolah berkontribusi pada terciptanya iklim sekolah yang harmonis, di mana perbedaan tidak menjadi sumber konflik atau diskriminasi, melainkan energi positif untuk memperkuat kerja sama dan solidaritas. Dalam jangka panjang, hal ini mendukung perkembangan intelektual,

sosial, dan emosional siswa serta membentuk karakter yang terbuka, toleran, dan menghargai kemajemukan.

Pemimpin yang menghargai keberagaman agama menjamin kebebasan beragama dan berkeyakinan di lingkungan sekolah. Mereka memahami perbedaan praktik dan kepercayaan agama siswa dan staf serta menjamin perlakuan adil tanpa diskriminasi berdasarkan iman. Kepala sekolah mengatur jadwal, fasilitas, dan kegiatan yang sensitif terhadap perayaan dan ritual agama yang berbeda. Sikap inklusif ini membantu menghilangkan ketegangan berbasis agama dan menciptakan atmosfer harmonis yang menumbuhkan rasa saling menghormati dan toleransi antarumat beragama.

Menerima dan menghargai perbedaan budaya merupakan salah satu aspek paling fundamental dalam kepemimpinan multikultural, khususnya di lingkungan sekolah yang kian beragam. Budaya mencakup nilai-nilai, kepercayaan, bahasa, tradisi, serta kebiasaan yang melekat pada kelompok masyarakat tertentu. Pemimpin multikultural menyadari bahwa setiap individu di sekolah membawa identitas budaya yang unik dan memiliki cara pandang serta pola perilaku yang berbeda-beda.

Pemimpin yang menghargai perbedaan budaya tidak hanya sekadar mengakui keberadaan berbagai budaya, tetapi juga aktif menciptakan suasana yang menghormati dan merayakan keberagaman tersebut. Ia mendorong adanya dialog antarkultur yang terbuka dan konstruktif sehingga siswa, guru, dan staf dapat saling memahami dan menghargai perspektif budaya lain. Misalnya, kepala sekolah dapat menginisiasi kegiatan seperti festival budaya, pembelajaran lintas budaya, atau diskusi tentang keberagaman yang bertujuan membangun rasa inklusi dan empati.

Menurut Mahfud, (2021) bahwa penyelenggaraan pendidikan multikultural dapat menjadi solusi nyata bagi konflik dan disharmoni yang terjadi di lingkungan dan mengolah perbedaan tersebut menjadi

aset, bukan sumber perpecahan. Hal ini berarti dengan menerima perbedaan budaya, pemimpin juga menghindari sikap etnosentrisme atau penilaian bahwa budaya tertentu lebih superior dibanding lainnya. Sebaliknya, mereka memandang semua budaya memiliki nilai dan kontribusi yang sama pentingnya dalam memperkaya pengalaman kolektif warga sekolah. Sikap ini membangun kepercayaan diri siswa dan guru dari beragam latar budaya sekaligus menumbuhkan rasa hormat yang mendalam antaranggota komunitas sekolah.

Cultural Empathy (Empati Budaya) adalah kemampuan memahami dan merasakan perasaan, pikiran, serta perilaku orang dari budaya berbeda. Pengaruhnya adalah individu dengan empati budaya tinggi lebih mudah membangun hubungan sosial yang positif dan mendapatkan dukungan sosial di lingkungan baru (Van der Zee, 2000).

Sikap empati budaya ini lah yang menjadi modal dasar seorang pemimpin dapat bersikap memahami lebih dalam tentang keberagaman di lingkungan sekitarnya. Dengan menunjukkan interaksi yang ramah, menghindari penggunaan bahasa yang diskriminatif sehingga di lingkungan yang beragam dapat hidup damai berdampingan.

Menurut Banks (2001) dalam Sa'adah (2018) karya-karyanya yang berfokus pada pendidikan multikultural dan kepemimpinan sekolah multikultural, menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai agen perubahan yang harus mendorong penerimaan dan penghargaan terhadap keberagaman melalui kepemimpinan yang autentik dan konsisten. Sikap terbuka dan penghargaan terhadap perbedaan bukan sekadar wacana, melainkan terefleksikan secara nyata dalam setiap kebijakan dan praktik di sekolah. Banks menekankan hal-hal sebagai berikut ini:

- a) Kepemimpinan sebagai teladan (role model) Kepala sekolah harus mempraktikkan nilai-nilai penghargaan terhadap keberagaman secara konsisten — baik dalam interaksi personal, pengambilan keputusan, maupun komunikasi dengan seluruh

warga sekolah. Dengan perilaku yang nyata ini, kepala sekolah dapat menginspirasi dan memotivasi guru, staf, dan siswa untuk mengadopsi sikap yang sama.

b) Integrasi nilai keberagaman dalam visi dan misi sekolah

Visi dan misi sekolah harus mencerminkan komitmen terhadap inklusivitas dan penghargaan terhadap pluralitas budaya, sehingga menjadi landasan strategis dan filosofis seluruh aktivitas sekolah.

c) Kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi

Kebijakan sekolah perlu disusun dengan jelas untuk memastikan setiap warga sekolah merasa dihargai tanpa diskriminasi, serta mendorong praktik-praktik pembelajaran dan interaksi yang menghormati perbedaan.

d) Implementasi dalam tindakan sehari-hari

Penghargaan terhadap keberagaman harus diwujudkan dalam kegiatan nyata, seperti perayaan budaya beragam, forum dialog antarbudaya, pelibatan komunitas, serta solusi atas konflik budaya yang muncul, sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan.

Hal tersebut dapat dijadikan pegangan bagi seorang kepala sekolah bahwa tidak hanya membangun lingkungan yang ramah dan inklusif, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan dengan mempersiapkan warga sekolah untuk hidup dan berkontribusi secara positif dalam masyarakat yang plural dan multikultural.

2) Pemberdayaan Budaya Sekolah dan Bersikap Inklusif

Pemimpin ini menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Penerimaan budaya yang inklusif oleh pemimpin sekolah berkontribusi pada terciptanya iklim sekolah yang harmonis, di mana perbedaan tidak menjadi sumber konflik atau

diskriminasi, melainkan energi positif untuk memperkuat kerja sama dan solidaritas. Dalam jangka panjang, hal ini mendukung perkembangan intelektual, sosial, dan emosional siswa serta membentuk karakter yang terbuka, toleran, dan menghargai kemajemukan.

Pendidikan inklusi merupakan sebuah pendekatan yang dilakukan untuk dapat menyelenggarakan pendidikan untuk semua anak tanpa adanya pengecualian (Lukitasari et al., 2017). Pembelajaran dapat dilakukan secara bersama dengan menyesuaikan kebutuhan siswa, sehingga setiap potensi yang dimiliki oleh setiap siswa dapat tereksplor dengan optimal. Dalam hal ini setiap sekolah harus berusaha untuk dapat mengakomodir semua anak tanpa melihat adanya permasalahan baik itu dalam hal fisik, sosial, kognitif, emosi dan lain sebagainya. Dengan adanya penerapan pendidikan inklusi ini dapat menjadi sebuah jembatan untuk mengatasi permasalahan pendidikan.

Kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin juga diharapkan dapat bertanggungjawab dalam pengambilan kebijakan untuk dapat terlaksananya pendidikan inklusi. Akan tetapi pada pelaksanaan kebijakan baru ini pastilah tidak mudah, dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk dapat mengambil kebijakan yang tepat serta berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lingkungan inklusif yang dipimpin oleh kepala sekolah akan membentuk iklim sekolah yang harmonis dan kondusif. Dalam iklim tersebut, perbedaan tidak dipandang sebagai penghalang atau sumber konflik, tetapi sebagai energi positif yang mendorong kolaborasi dan solidaritas antar warga sekolah. Hal ini memungkinkan terbangunnya hubungan interpersonal yang kuat dan saling menghormati antara individu dari berbagai latar belakang budaya, sehingga meminimalkan potensi konflik dan memperkuat rasa kebersamaan.

Lebih jauh, pemimpin yang inklusif mampu mengintegrasikan nilai keberagaman secara nyata dalam visi, misi, kebijakan, dan praktik

sehari-hari sekolah. Ini membuat penghargaan terhadap perbedaan tidak sebagai slogan kosong, melainkan sebagai landasan strategis dan operasional yang mengarahkan seluruh aktivitas dan dinamika di sekolah. Penguatan nilai ini melalui kebijakan yang adil dan praktik yang sensitif budaya akan menciptakan keadilan sosial dan kesempatan yang setara bagi seluruh warga sekolah, tanpa adanya diskriminasi.

Dampak positif dari lingkungan sekolah yang inklusif tidak hanya dirasakan di bidang sosial, tetapi juga berkontribusi besar pada perkembangan intelektual dan emosional siswa. Dalam suasana yang mendukung perbedaan, siswa lebih berani mengemukakan pendapat dan berpikir kritis, sekaligus belajar menghargai sudut pandang yang berbeda. Hal ini membantu membentuk karakter yang terbuka, toleran, serta berempati kualitas penting yang diperlukan dalam masyarakat yang semakin plural dan kompleks.

Pemimpin dengan sikap inklusif juga berperan sebagai fasilitator dialog antar budaya dan sebagai mediator dalam mengatasi potensi ketegangan yang muncul akibat perbedaan. Melalui strategi kepemimpinan yang mendukung keterbukaan dan komunikasi efektif, mereka membuka ruang bagi perbedaan untuk diungkapkan dan difasilitasi dengan rasa saling menghormati. Pendekatan ini memperkuat rasa keadilan dan kepercayaan sosial, yang merupakan fondasi penting bagi keberlangsungan harmoni di lingkungan sekolah.

Selain itu, penerimaan budaya yang inklusif memperkuat rasa identitas dan harga diri individu dari kelompok minoritas atau termarjinalkan. Ketika siswa dan guru merasakan bahwa identitas budaya mereka dihargai dan diterima, mereka cenderung memiliki motivasi dan kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam belajar serta berpartisipasi aktif dalam komunitas sekolah.

Dengan demikian, sikap inklusif secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kesejahteraan psikososial warga sekolah. Dalam jangka panjang, sekolah yang

dipimpin dengan inklusivitas membentuk generasi muda yang siap untuk hidup dan berkontribusi dalam masyarakat majemuk secara positif. Mereka tidak hanya memiliki keterampilan akademik yang baik, tetapi juga kecerdasan sosial dan emosional yang mendalam yang memungkinkan mereka menghargai dan memanfaatkan kemajemukan budaya sebagai sumber kekuatan dan inovasi.

Berikut adalah indikator praktis sikap inklusif dalam kepemimpinan sekolah berdasarkan teori dan praktik kepemimpinan inklusif, khususnya yang relevan dengan konsep James A. Banks (2001) Kepala sekolah membuat dan menerapkan kebijakan yang menjamin setiap warga sekolah mendapatkan hak dan dukungan yang setara tanpa diskriminasi. Kebijakan tersebut mencakup akses bagi siswa berkebutuhan khusus, perlindungan terhadap diskriminasi budaya dan etnis, serta pengembangan program yang mendukung keberagaman. Dengan kebijakan ini, nilai inklusif menjadi landasan operasional sekolah.

a) Peningkatan Kompetensi Multikultural Guru dan Staf

Kepala sekolah secara aktif menyediakan pelatihan dan workshop yang meningkatkan pemahaman serta keterampilan guru dalam menghadapi keberagaman siswa. Ini membantu guru mengelola kelas yang heterogen dengan metode pembelajaran yang responsif budaya dan inklusif, sehingga semua siswa mendapatkan kesempatan belajar optimal.

b) Menciptakan Lingkungan Belajar yang Ramah dan Mendukung

Sekolah dipastikan memiliki fasilitas, sumber daya, dan suasana yang ramah bagi semua siswa, termasuk mereka yang berasal dari kelompok minoritas atau berkebutuhan khusus. Kepala sekolah menginisiasi kegiatan perayaan budaya, dialog antarbudaya, dan kegiatan kolaboratif untuk memperkuat rasa saling menghargai serta solidaritas.

c) Fasilitasi Dialog dan Penyelesaian Konflik

Pemimpin berperan sebagai mediator yang aktif membuka ruang dialog terbuka untuk mengatasi ketegangan dan perbedaan secara konstruktif. Kepala sekolah menyelenggarakan forum diskusi antar siswa dan guru dari berbagai latar belakang serta menyusun mekanisme penyelesaian konflik yang menghormati nilai keberagaman.

d) Menginspirasi dan Memberi Teladan Sikap Inklusif

Kepala sekolah menunjukkan sikap terbuka, empatik, dan menghargai perbedaan secara konsisten dalam kata dan tindakan. Dengan menjadi role model, kepala sekolah menginspirasi warga sekolah untuk mengadopsi sikap yang sama demi menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan harmonis.

e) Membangun Jaringan Dukungan dengan Komunitas

Kepala sekolah melibatkan orang tua dan komunitas sekitar dalam kegiatan sekolah yang menumbuhkan penghargaan terhadap keberagaman. Ini memperluas dukungan sosial dan memperkuat prinsip inklusif di luar lingkungan sekolah.

f) Evaluasi dan Umpan Balik untuk Perbaikan Berkelanjutan

Kepala sekolah secara berkala mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan dan praktik inklusif melalui survei, wawancara, atau observasi. Umpan balik dari guru, siswa, dan orang tua digunakan untuk perbaikan terus-menerus agar lingkungan inklusif semakin optimal.

Indikator dan praktik ini secara keseluruhan menegaskan bahwa sikap inklusif dalam kepemimpinan sekolah adalah upaya nyata yang melibatkan kebijakan strategis, pelibatan aktif seluruh komunitas sekolah, pengelolaan sumber daya, pembinaan budaya sekolah, serta kepemimpinan yang autentik dan konsisten. Sikap inklusif dalam kepemimpinan sekolah merupakan kunci fundamental untuk menciptakan sekolah multikultural yang sehat dan dinamis, yang

mampu membina rasa keadilan, integrasi sosial, dan keberlanjutan nilai-nilai keberagaman budaya.

3) Inisiatif Sosial/Partisipasi Aktif;

Indikator Inisiatif Sosial/Partisipasi Aktif merupakan pilar krusial bagi seorang pemimpin multikultural. Indikator ini merupakan gabungan dari dimensi aksi sosial dalam pendidikan multikultural (*Social Action*) yang dikemukakan oleh Banks (2001) dan komponen Inisiatif Sosial (*Social Initiative*) yang diidentifikasi oleh Van der Zee dan Van Oudenhoven (2000) sebagai bagian dari kepribadian multikultural yang efektif.

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi sekolah yang membutuhkan dukungan, motivasi, masukan dan saran dari masyarakat guna menentukan arah dan kebijaksanaan serta langkah strategis yang harus diambil dalam menjalankan fungsi organisasinya, termasuk dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan yang merupakan hal terpenting bagi sekolah tersebut.

Menurut Banks (2001) hal ini dapat dilakukan dengan beberapa kegiatan diantaranya menyelenggarakan forum diskusi, memfasilitasi dialog terbuka, mendorong refleksi dan mengumpulkan umpan balik untuk perbaikan. Kepemimpinan yang mengedepankan partisipasi aktif seluruh warga sekolah adalah salah satu cara efektif untuk membangun rasa memiliki bersama atas sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan komitmen untuk mengajak, memfasilitasi, dan memotivasi semua pihak agar bersuara dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan sekolah.

Hal ini mencerminkan komitmen pemimpin untuk tidak hanya mengakui keberagaman secara pasif, tetapi juga untuk secara proaktif dan sengaja melibatkan diri dalam upaya-upaya yang memajukan keadilan sosial, inklusi, dan kesejahteraan bersama di tengah masyarakat yang beragam. Pemimpin multikultural yang efektif

melampaui tugas manajerial sehari-hari, mereka diidentifikasi sebagai "agen perubahan" yang secara aktif mendorong diskusi, kolaborasi, dan kegiatan pembelajaran yang melibatkan semua anggota komunitas atau organisasi, tanpa memandang latar belakang suku, agama, atau budaya.

Dengan demikian, pemimpin harus berperan aktif dalam memimpin program yang melibatkan seluruh elemen masyarakat (orang tua, wali, dan organisasi masyarakat) dalam mendukung lingkungan yang harmonis, terutama dalam konteks pendidikan karakter berbasis multikultural (Atmaja, T. S. 2024).

Penelitian yang lebih baru oleh Schmitz, et al. (2023) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk secara proaktif mencari kontak sosial dengan individu dari latar belakang budaya berbeda, serta menunjukkan ketertarikan untuk berpartisipasi dalam lingkungan yang asing, terbukti berkorelasi positif dengan keberhasilan mereka dalam peran kepemimpinan global. Hal ini memperkuat pandangan bahwa pemimpin multikultural harus menjadi pihak yang aktif memulai jembatan komunikasi dan partisipasi, bukan sekadar menanggapi keberagaman.

Inisiatif sosial oleh pemimpin multikultural seringkali terwujud dalam memimpin proyek atau program yang dirancang untuk mengatasi tantangan sosial spesifik yang muncul dari keragaman. Partisipasi aktif ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap hasil yang dicapai. Dengan mendorong kolaborasi lintas sektor dan partisipasi penuh dari berbagai kelompok, pemimpin mampu merumuskan solusi yang lebih komprehensif, berkelanjutan, dan benar-benar inklusif terhadap isu-isu kompleks, seperti yang ditekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif untuk mencapai solusi yang komprehensif. Selain itu, pemimpin juga harus peka terhadap saran eksternal dan mampu membangkitkan inisiatif anggota masyarakat, sehingga mendorong tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam proses pengambilan keputusan dan saran.

Inti dari indikator ini adalah kemampuan pemimpin untuk membangun lingkungan yang mendorong kontribusi dari setiap individu. Pemimpin multikultural yang partisipatif sangat menghargai pandangan dan masukan dari anggota tim yang beragam. Hal ini sejalan dengan gaya kepemimpinan demokratis/multikultural yang menuntut penghargaan terhadap pandangan anggota tim dan partisipasi aktif. Pemimpin menciptakan saluran komunikasi yang terbuka untuk memahami masalah yang dihadapi oleh kelompok yang berbeda dan meminta masukan untuk mencari solusi terbaik, sehingga setiap orang merasa didengar dan dihargai. Dengan demikian, inisiatif sosial dan partisipasi aktif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun kohesi sosial dan saling pengertian.

4) Menjadi Teladan dalam Toleransi

Keteladanan pemimpin dalam toleransi menjadi fondasi dalam menyelesaikan konflik secara damai. Ketika terjadi perbedaan pandangan atau potensi benturan antar kelompok dalam sekolah, seorang pemimpin yang toleran mampu menjadi mediator yang mengedepankan dialog terbuka, pengertian bersama, dan penghargaan atas perspektif berbeda. Sikap ini mengajarkan warga sekolah untuk mengelola keragaman tanpa kekerasan dan mengutamakan solusi damai. Pemimpin yang menjadi teladan toleransi juga harus mampu menginternalisasi nilai tersebut sebagai bagian tidak terpisahkan dari visi, misi, dan budaya sekolah. Hal ini penting agar toleransi tidak menjadi slogan kosong, tetapi menjadi praktik nyata yang terimplementasi dalam kebijakan sekolah maupun interaksi sehari-hari. Transparansi dan konsistensi pemimpin dalam hal ini memperkuat kepercayaan warga sekolah dan memungkinkan budaya toleransi tumbuh subur.

Dalam mendemonstrasikan sikap toleran, pemimpin harus juga memperlihatkan sikap terbuka dan empati kepada semua pihak, tanpa memandang latar belakangnya. Sikap empati memungkinkan

pemimpin memahami situasi dan kebutuhan berbeda dari komunitas sekolah, sehingga dapat memberikan respon yang adil, manusiawi, dan inklusif. Model perilaku ini menjadi cermin bagi warga sekolah untuk mengadopsi sikap yang sama

Menurut James A. Banks (2001), seorang pemimpin multikultural harus menunjukkan komitmen yang nyata terhadap penghargaan keberagaman dan toleransi. Banks menekankan bahwa pemimpin menjadi agen perubahan yang merumuskan kebijakan dan menciptakan suasana yang memungkinkan pertukaran ide yang bebas dan saling menghormati, menghargai pendapat, bersikap terbuka, menunjukkan kesabaran dan empati, serta menghilangkan prasangka dan diskriminasi secara aktif. Dalam konteks ini, keteladanan pemimpin adalah manifestasi kunci dari kepemimpinan inklusif yang efektif.

5) Dialog dan Refleksi

Pemikiran James A. Banks (2001) menempatkan dialog dan refleksi sebagai salah satu aspek fundamental dalam pendidikan multikultural, yang bertujuan menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif dan demokratis. Banks memandang pendidikan multikultural bukan sekadar masalah konten kurikulum, tetapi sebuah proses transformasi sosial yang memerlukan ruang dialog terbuka antar warga sekolah untuk membahas isu keberagaman secara kritis dan konstruktif.

Dialog antarwarga sekolah adalah sarana penting untuk mengkomunikasikan dan mengenali perbedaan serta persamaan antarbudaya, ras, etnis, dan kelompok sosial. Dialog ini memungkinkan siswa, guru, staf, dan orang tua untuk secara bersama-sama mengeksplorasi nilai-nilai, norma, serta stereotip yang mungkin ada dalam komunitas mereka. Dengan membuka ruang dialog, sekolah dapat membantu mengurangi prasangka dan diskriminasi yang sering kali berakar pada ketidaktahuan atau ketakutan akan perbedaan.

Banks menegaskan bahwa melalui dialog yang dipandu secara reflektif, warga sekolah tidak hanya berbicara tentang keberagaman,

tetapi diajak untuk secara kritis merefleksikan sikap dan praktik mereka sendiri yang mungkin secara tidak sadar memunculkan ketidakadilan atau eksklusi. Refleksi kritis ini penting untuk membangun kesadaran diri kolektif dan mendorong perubahan perilaku yang mendukung inklusi dan kesetaraan.

Lebih jauh, Banks menyebutkan bahwa proses dialog dan refleksi harus memenuhi beberapa syarat agar efektif: adanya rasa saling menghormati, status yang relatif setara di antara peserta, serta adanya dukungan dari pemimpin sekolah sebagai fasilitator dan pengawal proses. Kepala sekolah dan guru memiliki peran kunci dalam membentuk iklim yang kondusif, menyediakan waktu dan ruang, serta memoderasi diskusi sehingga semua suara dapat didengar tanpa intimidasi atau dominasi.

Dialog ini dapat dihubungkan dengan aspek pembelajaran kritis, di mana siswa diajak untuk tidak hanya memahami perbedaan budaya, tetapi juga mengkritisi struktur sosial, kekuasaan, dan ketidakadilan yang mungkin tersembunyi dalam situasi pendidikan maupun masyarakat luas. Pendidikan multikultural tidak hanya berorientasi terhadap toleransi, tapi juga pemberdayaan dan transformasi sosial. Dalam praktiknya, Banks menyarankan agar ruang dialog ini tidak hanya terjadi dalam konteks formal pelajaran, tetapi juga diinisiasi melalui kegiatan ekstrakurikuler, forum sekolah, kelompok diskusi, proyek kolaboratif, dan pertemuan warga sekolah. Praktik dialog lintas budaya yang konsisten dapat membangun empati serta kemauan untuk berkolaborasi dalam keragaman.

Refleksi yang didorong oleh dialog juga harus didukung dengan strategi pedagogis yang memfasilitasi siswa dan guru untuk mengevaluasi pengalaman belajar mereka sendiri secara kritis. Banks menggarisbawahi pentingnya pedagogi kesetaraan yang mengintegrasikan refleksi kritis sebagai bagian dari proses belajar,

sehingga pendidikan tidak menjadi alat reproduksi stereotip dan ketidaksetaraan, melainkan alat pembebasan.

Dialog dan refleksi membantu membangun budaya sekolah dan struktur organisasi yang memberdayakan seluruh warga sekolah secara demokratis. Budaya ini memungkinkan sekolah menjadi mikro masyarakat yang mampu mengelola keberagaman dengan adil dan harmonis. Dengan demikian, sekolah menjadi lingkungan yang tidak hanya merayakan perbedaan, tetapi juga membangun solidaritas sosial yang nyata.

6) Kolaborasi

Pemimpin sekolah yang efektif dalam konteks pendidikan multikultural harus aktif membangun jejaring dan kolaborasi dengan komunitas di luar sekolah. Jaringan ini sangat penting untuk memperkaya wawasan, pengalaman, serta sumber daya yang mendukung perkembangan multikultural warga sekolah, termasuk siswa, guru, staf, dan orang tua. Menurut James A. Banks (2001), integrasi pemberdayaan budaya sekolah dan struktur sosial merupakan salah satu dimensi kunci pendidikan multikultural. Dengan membuka jaringan, sekolah dapat memperluas struktur sosialnya yang memberdayakan seluruh anggotanya.

Kolaborasi dengan berbagai komunitas budaya, lembaga pemerintah, organisasi sosial, dan institusi pendidikan lainnya memungkinkan sekolah mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai keberagaman budaya yang ada di masyarakat. Hal ini membantu warga sekolah memahami konteks yang lebih besar di luar lingkungan sekolah dan mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat yang plural dan kompleks. Banks menekankan pentingnya transformasi budaya sekolah yang inklusif dan demokratis, di mana jaringan eksternal menjadi bagian integral penguatan budaya tersebut.

Pemimpin sekolah dapat menginisiasi berbagai bentuk kemitraan strategis, seperti program pertukaran budaya, pelatihan multikultural

bersama, membentuk tim kerja dan proyek kolaborasi komunitas. Kegiatan-kegiatan ini tidak hanya menambah pengalaman praktis tentang keberagaman, tetapi juga memperdalam empati dan penghargaan antar budaya.

Pendekatan ini selaras dengan dimensi pendidikan multikultural Banks yang mendorong pengurangan prasangka dan peningkatan sikap saling menghormati. Selain itu, jejaring yang kuat dengan komunitas sekitar menyediakan dukungan sosial yang penting bagi siswa, khususnya mereka dari latar belakang minoritas atau yang membutuhkan bantuan khusus. Ini termasuk akses pada program bimbingan sosial, konseling budaya, kegiatan ekstrakurikuler multikultural, serta sumber daya belajar yang relevan dan beragam. Pemimpin sekolah harus proaktif dalam membangun kemitraan yang memastikan siswa mendapatkan pengalaman pendidikan yang adil dan kaya budaya.

Komunikasi efektif menjadi pintu gerbang utama. Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi lintas budaya yang baik untuk membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai pihak. Hal ini mencakup kepekaan terhadap norma, nilai, dan bahasa kelompok budaya yang berbeda sehingga dapat menjembatani perbedaan secara konstruktif. Banks menegaskan bahwa pemahaman budaya yang mendalam memperkuat kolaborasi dan menghindari konflik karena miskomunikasi budaya.

Pemimpin sekolah juga dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memperluas jaringan dan kolaborasi. Platform daring memungkinkan pelibatan komunitas yang lebih luas dengan memfasilitasi diskusi, pertukaran informasi, dan kerja sama proyek multikultural secara real time, tanpa batasan geografis. Pendekatan ini menguatkan dimensi pendidikan multikultural Banks yang menuntut pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap dinamika sosial yang berkembang.

Kolaborasi lintas budaya ini selain berdampak pada siswa dan guru, juga dapat mendorong pengembangan profesionalisme guru. Melalui jejaring dengan institusi lain atau komunitas multikultural, guru mendapatkan akses pada pelatihan dan sumber ilmu yang memadai untuk mengelola keberagaman di kelas dengan lebih baik. Hal ini membantu mewujudkan pedagogi kesetaraan yang menjadi salah satu dimensi utama pendidikan multikultural James A. Banks.

Selain itu, pemimpin yang gigih membangun jaringan eksternal juga menciptakan peluang bagi sekolah untuk mendapatkan sumber daya tambahan, sponsor, dan dukungan kebijakan yang memperkuat program pendidikan multikultural. Hubungan yang baik dengan pemerintah daerah, organisasi budaya, dan lembaga swadaya masyarakat sangat penting untuk pengembangan keberlanjutan dan inovasi di sekolah.

Membangun jaringan dan kolaborasi memungkinkan sekolah menjadi bagian dari ekosistem pendidikan yang lebih luas yang saling mendukung dan memperkuat nilai-nilai keberagaman, inklusi, dan keadilan sosial. Sekolah tidak lagi beroperasi secara terpisah, tetapi terintegrasi dalam komunitas yang mengapresiasi perbedaan dan bekerja sama untuk menciptakan masyarakat yang lebih harmonis dan berdaya saing.

Pentingnya kepemimpinan multikultural semakin meningkat dalam dunia yang semakin terhubung dan beragam. Dalam konteks pendidikan, misalnya, pemimpin pendidikan perlu menerapkan prinsip-prinsip multikulturalisme untuk menciptakan lingkungan belajar yang adil dan setara bagi semua peserta didik. Hal ini mencakup penerapan pedagogi transformatif yang menekankan pada partisipasi aktif dan saling menghormati di antara siswa dari berbagai latar belakang. Dengan demikian, landasan filsafat kepemimpinan multikultural tidak hanya berfokus pada aspek manajerial tetapi juga pada pembangunan karakter dan nilai-nilai sosial yang mendukung keberagaman.

3. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala sekolah

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah” . Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga tempat menerima atau memberi pelajaran. Adapun pengertian kepala sekolah yang tercantum dalam Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025, kepala sekolah didefinisikan sebagai guru yang diberi tugas sebagai kepala satuan pendidikan formal untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan pada jenjang TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan sekolah luar biasa, termasuk sekolah Indonesia di luar negeri.

Kepala sekolah otomatis dianggap sebagai pemimpin lembaga pendidikan, dengan demikian diharapkan mampu mengembangkan serta menyalurkan pikiran seluruh guru maupun staf lain sehingga dapat tercipta suasana kerja yang efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan pemimpin bagi sekolah, yang memiliki tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah serta memiliki tugas mengelola seluruh sumber daya sekolah.

Dapat dikatakan bahwa seorang kepala sekolah adalah seorang yang sangat bertanggung jawab dan memiliki peranan cukup besar dalam meningkatkan mutu sekolah. Profesionalisme guru tidak akan ada atau berjalan mulus tanpa adanya usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah, sebab salah satu di antara cara guru agar bisa menjadi guru profesional adalah dengan adanya upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu guru.

Ada peraturan terbaru tentang Kepala Sekolah, yaitu permendikdasmen No 7 tahun 2025. Penugasan guru sebagai kepala sekolah adalah guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah

untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan dengan tujuan meningkatkan layanan pendidikan bermutu bagi semua peserta didik

b. Tugas Utama Kepala Sekolah

Menurut Permendikbud dan Permendikdasmen 2025 adalah sebagai berikut ini.

Merencanakan Program Sekolah; Kepala sekolah bertanggung jawab merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi, misi, serta tujuan sekolah. Selain itu, membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan sekolah.

- 1) Melaksanakan Program Sekolah; Melaksanakan berbagai program kerja sekolah, mengatur struktur organisasi, jadwal kegiatan, serta mengelola manajemen keuangan dan sumber daya sekolah. Kepala sekolah juga mengoptimalkan pemberdayaan masyarakat dan kemitraan untuk mendukung pendidikan.
- 2) Melaksanakan Pengawasan dan Evaluasi; Kepala sekolah melakukan supervisi dan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum, kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta evaluasi diri sekolah (EDS). Ia juga mempersiapkan kelengkapan akreditasi dan memastikan standar mutu pendidikan terpenuhi.
- 3) Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah; Sebagai pemimpin, kepala sekolah membuat rencana strategis dan tahunan untuk peningkatan mutu pendidikan, membangun budaya sekolah yang kondusif, serta menjalin kerja sama dengan orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain.
- 4) Menerapkan Sistem Informasi Sekolah; Kepala sekolah bertugas menciptakan suasana akademik yang kondusif dan kompetitif, membangun budaya tanggung jawab di kalangan

guru dan siswa, serta memastikan kelancaran komunikasi dan informasi di lingkungan sekolah.

Kesimpulannya adalah kepala sekolah sebagai pemimpin profesional yang memegang peranan strategis dalam mengelola dan memajukan sekolah. Dengan tugas yang kompleks dan fungsi yang beragam, kepala sekolah harus mampu mengintegrasikan peran sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, inovator, motivator, dan pemimpin agar sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Kepala sekolah juga harus mampu membangun lingkungan sekolah yang kondusif dan inklusif serta menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk mendukung keberhasilan pendidikan.

4. Iklim Kebhinekaan

a. Pengertian Iklim Kebhinekaan

Menurut Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan (PSKP) Kemendikbud 2016 menyebutkan bahwa iklim kebhinekaan merupakan bagian dari pendidikan kebhinekaan yang mengadaptasi konsep multikulturalisme, yaitu kesediaan untuk menerima kelompok lain secara setara tanpa memandang perbedaan budaya, etnis, gender, bahasa, maupun agama. Iklim ini menumbuhkan sensitivitas dan penghormatan terhadap keberagaman yang ada di lingkungan pendidikan, serta menciptakan kehidupan sosial yang berdasarkan rasa saling menghormati, toleransi, dan solidaritas antar kelompok yang berbeda.

PSKP (Pusat Studi Kebijakan Pendidikan) Kemendikbud 2016 Pendidikan kebhinekaan bertujuan menumbuhkan kesadaran siswa akan budaya masyarakat yang plural dan membebaskan dari prasangka etnosentris, sehingga tercipta iklim yang menghargai berbagai perspektif budaya secara seimbang. Iklim kebhinekaan adalah kondisi sosial yang mengakui dan menghormati pluralitas bangsa Indonesia yang terdiri dari berbagai suku, agama, adat, dan bahasa. Iklim ini harus

didasari oleh sikap toleran, inklusif, dan akomodatif agar keberagaman tidak menjadi sumber konflik, melainkan kekuatan persatuan.

Dilansir dalam *kompas.id* (2023) Iklim kebhinekaan di sekolah adalah lingkungan yang membiasakan siswa hidup dalam masyarakat majemuk dengan nilai-nilai toleransi, saling menghormati, dan kerja sama. Iklim ini penting untuk menghapus intoleransi dan membangun sikap inklusif sejak dini.

Selanjutnya Rambe 2017 dalam *Jurnal Generasi Kampus*, Vol. 10 No. 2, (2017: 211–233) menyebutkan poin penting tentang iklim kebhinekaan, yaitu:

- 1) Kebhinekaan sebagai Keniscayaan Sosial; Kebhinekaan merupakan fakta sosial yang melekat pada masyarakat Indonesia yang sangat plural secara etnis, budaya, dan agama. Kebhinekaan harus dipahami sebagai kekuatan yang memperkaya bangsa dan bukan sebagai sumber perpecahan.
- 2) Kedaulatan sebagai Tuntutan Bersama; Kedaulatan dalam konteks bangsa Indonesia dikaitkan dengan pemeliharaan persatuan dan kesatuan bangsa di tengah keberagaman. Hal ini menuntut adanya kesepahaman bahwa seluruh elemen bangsa memiliki peran dalam menjaga kedaulatan nasional secara kolektif.
- 3) Peran Sosial Politik dalam Memelihara Keharmonisan; Dari sudut pandang sosial politik nasional, pentingnya peran institusi, khususnya pemerintah dan lembaga pendidikan, dalam menanamkan nilai-nilai keberagaman dan kedaulatan melalui kebijakan dan praktik yang mengakomodasi semua kelompok sosial.
- 4) Sikap dan Nilai dalam Memelihara Kebhinekaan; Sikap positif yang harus dibangun, seperti *mutual trust* (kepercayaan bersama), *mutual understanding* (saling pengertian), dan *mutual respect* (saling penghargaan) antar kelompok sosial. Sikap

terbuka dan apresiasi atas keberagaman menjadi modal sosial penting untuk harmonisasi.

- 5) Dinamika dan Tantangan dalam Implementasi Kebhinekaan; Adanya tantangan seperti miskomunikasi dan konflik kecil yang sering mengancam keharmonisan keberagaman, misalnya dalam konteks organisasi kemahasiswaan atau penerimaan anggota baru, yang perlu dikelola secara bijaksana.
- 6) Kebhinekaan dan Kedaulatan sebagai Pilar Berbangsa; Bahwa kebhinekaan harus terus dibingkai sebagai pilar kedaulatan bangsa yang memberi kekuatan untuk memperkuat Indonesia sebagai negara kesatuan dan demokratis.

Iklim kebhinekaan merupakan suasana sosial yang inklusif dan kondusif di lingkungan pendidikan maupun masyarakat, yang secara aktif mendukung, menghargai, dan merayakan keberagaman budaya, agama, suku, bahasa, dan latar belakang sosial. Iklim ini menumbuhkan sikap toleransi, penghormatan, solidaritas, dan kerja sama antar kelompok yang berbeda, sehingga menciptakan lingkungan yang aman dan harmonis untuk belajar dan berinteraksi. Para ahli sepakat bahwa iklim kebhinekaan sangat penting untuk menghilangkan prasangka, diskriminasi, dan konflik yang dapat muncul akibat perbedaan.

b. Iklim Kebhinekaan dalam Rapor Pendidikan

Iklim kebhinekaan adalah salah satu indikator yang ada dalam rapor pendidikan dan menjadi salah satu fokus penting dalam Asesmen Nasional (AN) yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Platform Rapor Pendidikan yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menyediakan data evaluasi yang lebih komprehensif. Data ini diambil dari berbagai sumber seperti Asesmen Nasional (AN) yang mencakup penilaian kompetensi minimum, survei karakter, dan lingkungan belajar. Dengan informasi yang terintegrasi ini, satuan

pendidikan dapat mengidentifikasi tantangan yang dihadapi serta merencanakan perbaikan yang lebih tepat sasaran berdasarkan data yang objektif.

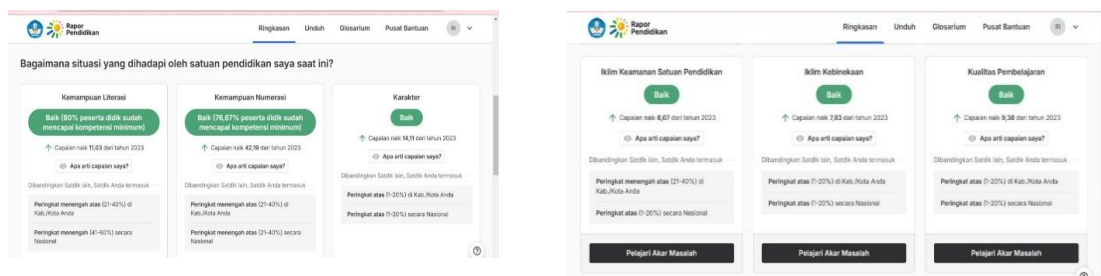
Selain itu, rapor pendidikan berfungsi sebagai instrumen untuk mengukur mutu pendidikan di Indonesia. Rapor ini tidak hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi juga mencakup aspek input, proses, dan output pendidikan. Dengan demikian, rapor pendidikan menjadi alat penting bagi pemangku kepentingan untuk melakukan analisis, perencanaan, dan tindak lanjut guna meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Melalui penggunaan rapor ini, diharapkan akan tercipta sistem pendidikan yang lebih baik dan merata di seluruh Indonesia.

Rapor pendidikan dan rapor mutu adalah dua instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas pendidikan, namun keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam tujuan, sumber data, dan cara pengukuran. Rapor pendidikan merupakan penyempurnaan dari rapor mutu yang dirancang untuk memberikan gambaran lebih komprehensif tentang sistem pendidikan. Rapor ini mengukur indikator berdasarkan input, proses, dan output pendidikan dengan data yang diambil dari berbagai sistem yang sudah ada, seperti Data Pokok Pendidikan (Dapodik), Asesmen Nasional (AN), dan sumber lainnya. Dalam hal ini, satuan pendidikan tidak perlu melakukan pengisian data secara manual, sehingga meminimalkan beban administrasi.

Sebaliknya, rapor mutu berfokus pada evaluasi internal satuan pendidikan dengan mengukur delapan indikator capaian pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Data pada rapor mutu diperoleh dari pengisian langsung oleh satuan pendidikan melalui aplikasi, sehingga memerlukan partisipasi aktif dari sekolah. Rapor mutu bertujuan untuk menilai sejauh mana satuan pendidikan

memenuhi standar yang telah ditetapkan dan sering kali digunakan untuk penjaminan mutu internal.

Perbedaan utama lainnya terletak pada penggunaan dan orientasi data. Rapor pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi tetapi juga sebagai referensi untuk perencanaan dan penganggaran di tingkat satuan pendidikan dan daerah. Dengan demikian, rapor pendidikan diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan dengan memberikan informasi yang lebih akurat dan terintegrasi mengenai kondisi pendidikan di Indonesia. Berikut adalah gambar 2.1 dimensi-dimensi yang ada pada raport pendidikan.



Gambar 2.1 Tampilan Dimensi-dimensi pada Rapor Pendidikan

Hasil asesmen yang diperoleh dalam rapor pendidikan khususnya berkenaan dengan iklim kebhinekaan menunjukkan bahwa iklim kebhinekaan di sekolah memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan interaksi sosial di antara siswa. Dalam Asesmen Nasional yang dilaksanakan setiap tahun terdapat empat aspek utama yang diukur untuk menilai iklim kebhinekaan di sekolah, antara lain sebagai berikut.

1) Toleransi Agama dan Budaya

Peserta didik menunjukkan kemampuan yang baik dalam menghargai perbedaan agama dan budaya di lingkungan sekolah. Sikap toleran terlihat dari kebiasaan mereka yang mampu bersosialisasi dengan teman sebaya secara terbuka,

tanpa memandang perbedaan keyakinan maupun tradisi keluarga. Dalam berbagai kegiatan, baik di kelas maupun di luar kelas, peserta didik mampu bekerja sama, menghormati waktu ibadah, serta menunjukkan empati ketika temannya menjalankan kegiatan keagamaan atau kebudayaan tertentu. Nilai-nilai penghormatan terhadap keberagaman juga tampak dalam diskusi pembelajaran, di mana peserta didik dapat menerima perbedaan pendapat dan mengekspresikan gagasannya dengan santun.

Lebih jauh, peserta didik tidak hanya bersikap pasif dalam menerima perbedaan, tetapi juga aktif menjaga suasana kebersamaan yang harmonis. Hal ini ditunjukkan dengan sikap saling membantu antar siswa, memberikan ruang bagi temannya untuk berpartisipasi, serta menghindari perilaku yang berpotensi menyinggung identitas keagamaan maupun budaya orang lain. Dengan demikian, sikap toleransi agama dan budaya yang dimiliki peserta didik berkontribusi terhadap terciptanya iklim sekolah yang inklusif, aman, dan nyaman bagi seluruh warga sekolah. Adapun deskripsi pencapaiannya adalah

- 1) Sangat Baik: Peserta didik secara konsisten menunjukkan sikap menghargai perbedaan agama dan budaya, aktif dalam menciptakan suasana kebersamaan, serta mampu menjadi teladan bagi teman sebaya dalam menjaga sikap toleran.
- 2) Baik: Peserta didik mampu menunjukkan sikap toleran terhadap teman berbeda agama dan budaya, bekerja sama dengan baik, dan berperilaku santun meskipun belum selalu menjadi penggerak utama dalam menciptakan suasana kebersamaan.

- 3) Cukup: Peserta didik mulai menunjukkan sikap menghormati perbedaan, namun masih perlu pendampingan dalam menghindari perilaku yang kurang sensitif terhadap identitas agama atau budaya orang lain.

2) **Komitmen Kebangsaan: Tingkat kesadaran dan penghargaan terhadap nilai-nilai kebangsaan.**

Komitmen kebangsaan peserta didik tercermin dari kepatuhan mereka terhadap tata tertib sekolah, kedisiplinan, serta rasa cinta tanah air yang diekspresikan dalam keseharian. Peserta didik menunjukkan kebanggaan terhadap identitas bangsa melalui partisipasi aktif dalam upacara bendera, peringatan hari-hari besar nasional, maupun keterlibatan dalam kegiatan yang menumbuhkan nilai kebangsaan. Mereka juga mampu menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dengan cara bekerja sama, menjaga kebersihan, serta mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang tertib dan aman.

Komitmen kebangsaan ini tidak hanya berhenti pada tataran simbolik atau seremoni, melainkan juga terwujud dalam praktik sehari-hari berupa kepatuhan terhadap aturan, kesadaran menjaga nama baik sekolah, serta keterlibatan aktif dalam menjaga persatuan meskipun berasal dari latar belakang keluarga, suku, maupun daerah yang beragam. Dengan demikian, peserta didik tidak hanya memahami nilai kebangsaan secara kognitif, tetapi juga menginternalisasikannya dalam perilaku nyata yang mendukung terbentuknya karakter disiplin, tanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan kolektif.

Komitmen kebangsaan yang ditunjukkan peserta didik juga berkontribusi pada terciptanya iklim kebhinekaan di sekolah.

Siswa mampu menerima dan menghargai keberagaman identitas yang ada di lingkungan sekolah, baik dari segi agama, budaya, maupun bahasa. Dengan semangat kebangsaan, mereka memandang keberagaman tersebut sebagai kekayaan yang mempererat persatuan, bukan sebagai perbedaan yang memecah belah. Hal ini selaras dengan Profil Pelajar Pancasila yang menekankan dimensi Berkebhinekaan Global dan Bergotong Royong.

Iklim kebhinekaan memaknai bahwa rasa cinta tanah air tidak hanya ditunjukkan dengan simbol-simbol nasional, melainkan diwujudkan dalam sikap menghormati hak setiap individu untuk berekspresi sesuai identitas budaya dan agamanya. Peserta didik yang memiliki komitmen kebangsaan akan lebih mudah menerima keragaman, menjaga kerukunan, serta menjadi agen perdamaian di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, nilai kebangsaan yang mereka miliki tidak hanya meneguhkan identitas sebagai warga negara Indonesia, tetapi juga memperkuat karakter inklusif dalam kehidupan sehari-hari. Adapun deskripsi pencapaiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Sangat Baik: Secara konsisten menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan kebanggaan terhadap identitas bangsa; aktif berpartisipasi dalam kegiatan kebangsaan dan mampu memberi pengaruh positif bagi lingkungannya.
- 2) Baik: Menunjukkan rasa cinta tanah air, disiplin, dan kepedulian terhadap kepentingan bersama meskipun sesekali masih memerlukan penguatan motivasi.
- 3) Cukup: Mulai memahami pentingnya komitmen kebangsaan, namun kadang kurang konsisten dalam perilaku sehari-hari dan masih memerlukan bimbingan.

3) Toleransi dan kesetaraan peserta didik

Nilai rerata terkait sikap menerima dan menghargai keragaman agama dan budaya di satuan pendidikan. Aspek toleransi dan kesetaraan tercermin dari kemampuan warga sekolah dalam memperlakukan orang lain di lingkungan sekolah secara adil tanpa membedakan latar belakang sosial, ekonomi, agama, maupun budaya.

Peserta didik menunjukkan sikap saling menghargai dan mengakui potensi teman, baik dalam kegiatan belajar kelompok maupun aktivitas nonakademik. Mereka mampu memberi ruang partisipasi yang sama, tidak mendominasi, serta mendorong teman lain untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Kesetaraan ini juga tampak dalam sikap empati terhadap teman yang mengalami kesulitan, seperti memberi bantuan dalam pembelajaran, mendukung dalam lomba, atau menjaga kebersamaan dalam kegiatan sosial. Sikap demikian membentuk lingkungan sekolah yang inklusif, di mana setiap peserta didik merasa aman, diterima, dan dihargai. Hal ini sejalan dengan semangat pendidikan multikultural yang menekankan pada penghormatan terhadap keberagaman sekaligus kesetaraan hak belajar bagi semua siswa.

Penerapan toleransi dan kesetaraan dalam interaksi sehari-hari di sekolah memberikan kontribusi nyata terhadap terciptanya iklim kebhinekaan. Peserta didik tidak hanya belajar untuk menerima keberagaman sebagai realitas, tetapi juga menjadikannya sebagai kekuatan untuk memperkuat solidaritas. Dengan adanya kesempatan yang sama bagi semua warga sekolah, tumbuh rasa saling percaya dan kerja sama yang erat, sehingga iklim sekolah menjadi lebih kondusif untuk belajar maupun beraktivitas.

Toleransi dan kesetaraan memiliki makna strategis. Menurut Banks (2008), salah satu tujuan utama pendidikan multikultural adalah memastikan setiap siswa memiliki akses yang sama terhadap pengalaman belajar yang bermutu. Hal ini berarti bahwa sekolah tidak hanya berfungsi sebagai ruang transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter adil, setara, dan menghargai perbedaan. Pandangan ini diperkuat oleh UNESCO (2017) yang menekankan pentingnya pendidikan inklusif sebagai upaya global untuk membangun masyarakat yang damai, demokratis, dan berkeadilan sosial.

Praktik toleransi dan kesetaraan di sekolah juga memberikan efek positif bagi perkembangan psikososial siswa. Anak-anak yang merasa diperlakukan adil akan lebih percaya diri, berani mengekspresikan gagasan, serta lebih mudah berkolaborasi dengan teman sebaya. Sebaliknya, diskriminasi atau perlakuan tidak adil dapat menimbulkan rasa terpinggirkan, yang berpotensi melemahkan motivasi belajar dan menghambat pembentukan karakter. Oleh karena itu, nilai toleransi dan kesetaraan yang ditumbuhkan sejak dini sangat penting untuk membangun generasi yang berkepribadian inklusif.

Dengan demikian, aspek toleransi dan kesetaraan bukan hanya indikator administratif dalam rapor pendidikan, tetapi juga mencerminkan keberhasilan sekolah dalam menumbuhkan karakter inklusif dan berkeadilan. Praktik ini sejalan dengan Profil Pelajar Pancasila, khususnya pada dimensi Berkebhinekaan Global dan Bergotong Royong, yang mengarahkan peserta didik untuk menjadi pribadi yang mampu menghargai perbedaan, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, serta siap berkontribusi dalam membangun persatuan di tengah

keragaman. Adapun deskripsi pencapaiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Sangat Baik: Senantiasa memperlakukan teman secara adil, aktif menciptakan suasana inklusif, serta menjadi teladan dalam menghargai kesetaraan hak belajar.
- 2) Baik: Mampu menunjukkan sikap menghargai perbedaan dan memberikan kesempatan setara kepada teman, meskipun belum sepenuhnya konsisten.
- 3) Cukup: Mulai menunjukkan sikap menghormati kesetaraan, namun masih perlu pendampingan agar lebih konsisten dalam perilaku sehari-hari.

Dalam konteks sekolah merujuk pada suasana atau lingkungan yang mendukung, menghargai, dan merayakan keragaman budaya, agama, bahasa, dan latar belakang siswa. Iklim kebinekaan yang positif di sekolah sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, aman, dan mendukung bagi semua siswa, tanpa memandang perbedaan mereka. Hal ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan karakter siswa tetapi juga membantu mereka untuk lebih siap menghadapi tantangan dalam masyarakat yang beragam. Sekolah harus berperan aktif dalam mengajarkan nilai-nilai toleransi, empati, dan penghargaan terhadap perbedaan.

LAPORAN RAPOR PENDIDIKAN SMP ISLAM TERPADU YASPIDA TAHUN 2024								
A	B	C	D	E	F	G	H	I
D.8	Iklim Kebhinekaan Nilai rerata iklim kebhinekaan di satuan pendidikan berdasarkan survei lingkungan belajar	Baik	74,61	Satuan pendidikan sudah mampu menghadirkan suasana proses pembelajaran yang menjunjung tinggi toleransi agama/kepercayaan dan budaya; mendapatkan pengalaman belajar yang berkualitas; mendukung kesetaraan agama/kepercayaan, dan budaya; serta memperkuat nasionalisme.	Naik 3,50	71,11	Peringkat menengah atas (21-40%)	Peringkat menengah (21-40%)
D.8.1	Toleransi agama dan budaya Nilai rerata terkait toleransi agama dan budaya di satuan pendidikan		65,29		Naik 3,30	61,99	Peringkat menengah atas (21-40%)	Peringkat menengah (21-40%)
D.8.2	Komitmen kebangsaan Nilai komposit dari kepala satuan pendidikan dan pendidik terkait komitmen kebangsaan pimpinan satuan pendidikan dan guru		91,87		Naik 2,90	88,77	Peringkat menengah atas (21-40%)	Peringkat menengah (21-40%)
D.8.3	Toleransi dan kesetaraan peserta didik Nilai rerata terkait sikap menerima dan menghargai keragaman agama dan budaya di satuan pendidikan		66,87		Naik 4,29	62,58	Peringkat menengah atas (21-40%)	Peringkat menengah (21-40%)
D.10	Iklim inklusivitas Nilai rerata berdasarkan hasil observasi PBT siswa	Baik	58,88	Satuan pendidikan sudah mampu menghadirkan suasana proses	Turun 3,65	62,53	Peringkat menengah atas	Peringkat menengah

Gambar 2.2 Dimensi Iklim Kebhinekaan pada Rapor Pendidikan

Iklim kebhinekaan adalah suasana atau lingkungan sosial di suatu satuan pendidikan atau masyarakat yang mendukung, menghargai, dan merayakan keberagaman budaya, etnis, agama, bahasa, dan latar belakang sosial secara inklusif dan harmonis. Beberapa definisi dan penjelasan dari para ahli tentang iklim kebhinekaan.

Dengan membangun iklim kebhinekaan yang kuat, pendidikan dapat berperan sebagai sarana pembentukan karakter warga negara yang sadar akan keberagaman dan mampu hidup berdampingan secara damai dalam masyarakat pluralistik. Oleh karena itu, pengembangan iklim kebhinekaan harus menjadi prioritas dalam setiap satuan pendidikan untuk mewujudkan masyarakat yang inklusif, adil, dan harmonis.

D. Landasan Kebijakan

Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) mengatur tentang hak dan kewajiban warga negara Indonesia dalam bidang pendidikan. Berikut adalah isi dari Pasal 31 ayat 1 dan 2: Pasal 31 Ayat 1: "Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan." Pasal 31 Ayat 2: "Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya. Pasal ini menegaskan bahwa pendidikan adalah hak setiap warga negara dan menjadi kewajiban bagi mereka

untuk mengikuti pendidikan dasar, yang juga harus dibiayai oleh pemerintah. Ini merupakan langkah penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memastikan akses pendidikan yang merata bagi semua warga negara Indonesia.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pada BAB III, mengatur tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 4 Ayat 1: "Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional." Pasal 4 Ayat 2: "Sistem pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa." Pasal ini menekankan pentingnya integrasi semua komponen dalam pendidikan untuk mencapai tujuan yang lebih besar, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk karakter serta peradaban yang baik.

Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur berbagai aspek penting dalam sistem pendidikan di Indonesia.

- 1). Lingkup Standar Nasional Pendidikan: Mengatur standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.
- 2) Pengembangan dan Pemantauan: Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya dilakukan oleh badan yang ditunjuk untuk tugas dan fungsi standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.
- 3) Kurikulum: Kurikulum pendidikan harus sesuai dengan standar nasional yang ditetapkan dan mencakup mata pelajaran atau mata kuliah yang relevan dengan tujuan pendidikan nasional.
- 4) Evaluasi: Evaluasi hasil belajar peserta didik dan evaluasi sistem pendidikan dilakukan untuk memastikan pencapaian standar yang telah ditetapkan.
- 5) Akreditasi: Proses akreditasi dilakukan untuk menilai kesesuaian lembaga pendidikan dengan standar nasional yang berlaku, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
- 6) Sertifikasi: Sertifikasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga diatur untuk memastikan bahwa mereka memenuhi kualifikasi yang ditetapkan.

Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di semua jenjang melalui penerapan standar

yang jelas dan terukur, serta memastikan bahwa semua jalur pendidikan (formal, nonformal, dan informal) mengikuti pedoman yang sama.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Perdijen GTK) No. 7327 Tahun 2023 menetapkan bahwa kompetensi teknis kepala sekolah terdiri atas tiga aspek utama: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Permendikbud Nomor 25 Tahun 2024 memiliki beberapa titik penting yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa setiap guru wajib memenuhi jam tatap muka minimal 24 jam dan maksimal 40 jam per minggu untuk pelaksanaan pembelajaran. Tugas tambahan yang diemban oleh guru dapat dihitung sebagai ekuivalen jam tatap muka, contohnya tugas tambahan bisa dihitung sebagai 12 jam tatap muka per minggu. Pelaksanaan pembelajaran harus didukung dengan proses evaluasi hasil belajar yang sistematis untuk mengukur pencapaian target akademik. Guru yang mendapatkan tugas tambahan harus memenuhi kewajiban pelaksanaan pembelajaran minimal 18 jam tatap muka per minggu atau membimbing empat rombongan belajar per tahun. Implementasi peraturan ini bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan nasional dengan memastikan distribusi beban kerja yang proporsional dan efektif bagi para pendidik. Dengan demikian, Permendikbud Nomor 25 Tahun 2024 ditargetkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia melalui regulasi yang lebih rinci dan fleksibel dalam mengelola beban kerja para pendidik.

Permendikbud Nomor 12 Tahun 2024 mengatur tentang Kurikulum Merdeka yang berlaku untuk Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan dasar, dan pendidikan menengah di Indonesia. Kurikulum Merdeka bertujuan untuk mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif, serta mengembangkan karakter Pancasila pada peserta didik. Prinsipnya meliputi pengembangan karakter, fleksibilitas dalam penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, dan fokus pada muatan esensial yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi. Kurikulum ini memberikan kebebasan kepada guru untuk merancang pembelajaran

sesuai dengan konteks dan kebutuhan peserta didik, serta kondisi satuan pendidikan.

Hal ini penting mengingat keberagaman kondisi pendidikan di seluruh Indonesia. Satuan pendidikan yang baru mendaftar dianjurkan untuk memahami peraturan ini untuk menentukan periode implementasi. Bagi yang sudah terdaftar, penyesuaian perlu dilakukan pada tahun ajaran 2024/2025. Satuan pendidikan yang belum menerapkan Kurikulum Merdeka masih diperbolehkan menggunakan Kurikulum 2013 hingga tahun ajaran 2025/2026, dengan penerapan Kurikulum Merdeka paling lambat dimulai pada tahun ajaran 2026/2027.

Kurikulum Merdeka juga menekankan pentingnya literasi digital, finansial, kesehatan, dan perubahan iklim, untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan di masa depan. Melalui Permendikbud ini, pemerintah berupaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia dengan memberikan kerangka kerja yang lebih adaptif dan relevan terhadap kebutuhan zaman.

Permendikbud No. 22 Tahun 2022 tentang Profil Pelajar Pancasila bertujuan untuk membentuk karakter dan kompetensi pelajar Indonesia sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Enam Dimensi profil pelajar Pancasila tersebut adalah: 1) Beriman, Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan Berakhlak Mulia.; 2) Berkebhinekaan Global; 3) Gotong Royong; 4) Mandiri; 5) Bernalar ; dan 6) KritisKreatif. Tujuan dari pengembangan profil ini adalah untuk menciptakan pelajar yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik, tetapi juga karakter yang kuat dan kemampuan beradaptasi dalam konteks global.

Profil Pelajar Pancasila diintegrasikan dalam Kurikulum Merdeka, yang memberikan fleksibilitas kepada guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai dengan konteks dan kebutuhan siswa. Kurikulum ini menekankan pembelajaran berbasis proyek (Project Based Learning) sebagai cara untuk memperkuat karakter dan kompetensi siswa, serta mendorong keterlibatan aktif mereka dalam proses belajar.

Permendikbud ini dirancang untuk menghadapi tantangan pendidikan di abad 21, termasuk kebutuhan akan keterampilan kritis dan kreatif yang relevan dengan perkembangan zaman. Dengan demikian, Permendikbud No. 22 Tahun 2022 berfungsi sebagai panduan untuk membentuk generasi pelajar yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga memiliki karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila, sehingga dapat berkontribusi positif bagi masyarakat dan bangsa.

Permendikbud No. 9 Tahun 2022, resmi diundangkan pada 22 Maret 2022, mengatur tentang Evaluasi Sistem Pendidikan di Indonesia. Peraturan ini ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) dan mencakup evaluasi untuk pendidikan anak usia dini (PAUD), pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Tujuan Evaluasi Sistem Pendidikan mencakup: 1) Menyediakan hasil pengukuran mengenai akses, mutu, relevansi, dan tata kelola penyelenggaraan pendidikan; 2) Membangun sistem manajemen data yang terintegrasi dan dapat berbagi pakai; 3) Menciptakan keselarasan antara program dan kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah; 4) Melakukan perbaikan berkelanjutan dalam akses, mutu, relevansi, dan tata kelola pendidikan.

Manfaat dari hasil evaluasi bagi pemerintah pusat dan daerah adalah untuk menjadi bahan untuk penyesuaian kebijakan dan perencanaan program guna meningkatkan kualitas pendidikan. Bagi satuan pendidikan Membantu mengidentifikasi masalah pendidikan yang perlu prioritas perhatian, mendalami akar masalah, serta merumuskan langkah perbaikan. Evaluasi sistem pendidikan menurut Permendikbud No. 9 Tahun 2022 adalah proses penilaian terhadap layanan pendidikan, kinerja satuan pendidikan, dan program-program pendidikan. Ini bertujuan untuk memenuhi standar nasional pendidikan serta meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Permendikbud No. 17 Tahun 2021, yang ditetapkan pada 12 Juli 2021, mengatur tentang Asesmen Nasional (AN) di Indonesia. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemetaan dan perbaikan

berkelanjutan, menggantikan sistem Ujian Nasional (UN) yang sebelumnya berlaku.

Asesmen Nasional memiliki beberapa tujuan utama yaitu untuk mengukur hasil belajar kognitif dan nonkognitif peserta didik untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kualitas pendidikan di Indonesia. Mendorong perbaikan berkelanjutan karena hasil dari asesmen ini diharapkan dapat digunakan untuk perbaikan sistem pendidikan secara terus-menerus, sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Mengukur karakter peserta didik karena selain hasil belajar secara kognitif, asesmen ini juga mengevaluasi sikap dan karakter peserta didik melalui survei karakter yang mencakup aspek-aspek seperti kejujuran, kreativitas, dan gotong royong. Asesmen Nasional terdiri dari: 1) Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) untuk mengukur literasi membaca dan numerasi; 2) Survei Karakter untuk mengukur sikap yang mendasari karakter peserta didik sesuai dengan Profil Pelajar Pancasila; 3) Survei Lingkungan Belajar untuk mencakup aspek iklim keamanan, inklusifitas, dan proses pembelajaran di satuan pendidikan. Dengan implementasi Asesmen Nasional, diharapkan sistem pendidikan di Indonesia dapat lebih responsif terhadap kebutuhan pembelajaran dan pengembangan karakter siswa.

Permendikbud No. 46 Tahun 2023, yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), mengatur tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan. Peraturan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, inklusif, dan bebas dari kekerasan. Peraturan ini menekankan pencegahan terhadap berbagai bentuk kekerasan, termasuk kekerasan fisik, psikis, seksual, serta perundungan dan diskriminasi. Dengan adanya TPPK, diharapkan setiap satuan pendidikan dapat merespons dengan cepat terhadap insiden kekerasan dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi semua peserta didik. Permendikbud No. 46 Tahun 2023 merupakan langkah penting dalam upaya pemerintah untuk menangani masalah kekerasan di sekolah dan memberikan perlindungan kepada peserta didik serta anggota komunitas pendidikan lainnya.

E. Penelitian Terdahulu

Berikut akan disajikan tabel penelitian terdahulu yang relevan

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
1	Hidayat.E.R (2020) Kepemimpinan Multikultural yang Efektif untuk Menangani Konflik Etno-religius: (Sebuah Studi Kualitatif) <i>Jurnal Psikologi Sosial, Vol. 18, No. 01, 39-52.</i>	Kesimpulannya bahwa dengan kepemimpinan multikultural yang efektif dapat ditemukan cara bagaimana pemimpin yang berhasil menggunakan sifat-sifat bawaan mereka, kompetensi perilaku dan pengalaman yang mereka alami sebelumnya untuk menangani konflik horizontal.	Kedua penelitian sama-sama mempergunakan studi kualitatif, hal ini berupaya untuk menemukan kriteria kepemimpinan	Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan multikultural yang efektif untuk menangani konflik etno-religius yang berhubungan dengan atribut personal, kompetensi perilaku, dan pengalaman terkait keberagaman
2	Michalinos zembylas and Sotiroula Iasonos (2020). <i>Leadership styles and multicultural education approaches: an exploration of their relationship. International Journal of Leadership in</i>	Jurnal ini menjawab kebutuhan dan upaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan multikultural. Penelitian ini dengan menyelidiki bagaimana beberapa kepala sekolah dasar di Siprus memahami dan memimpin visi mereka tentang pendidikan multikultural. Hampir setengah dari kepala sekolah yang	melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkonfirmasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan pendekatan multikulturalisme pada sekolah yang memiliki keberagaman	Tulisan ini membahas hasil penelitian eksploratif yang berupaya mengidentifikasi SD perspektif kepala sekolah tentang keberagaman dan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Education, 13(2), 163-183. DOI: 10.1080/13603120903386969</i>	berpartisipasi dalam penelitian ini mengadopsi kombinasi multikulturalisme konservatif dan gaya kepemimpinan transaksional.	budaya yang cukup tinggi.	multikulturalisme dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan mereka. Secara khusus, mengkaji pendekatan multikulturalisme yang dilakukan sekelompok pelaku yang memimpin sekolah multikultural di Siprus dan menganalisis temuan terkait teori multikultural dan kepemimpinan.
3	Cassandra A. Storlie (2019). <i>Multicultural Leadership Development: A Qualitative Analysis of Emerging Leaders in Counselor Education. International Journal of Leadership in</i>	Pelatihan tentang kepemimpinan multikultural sangat penting karena akan bermanfaat bagi pemimpin multikultural di masa depan khususnya profesi konselor. Dengan memahami dan mengerti perbedaan ras dan budaya, akan membuat mereka lebih siap menjalankan profesinya di masa depan.	Mempergunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis untuk mengeksplorasi bagaimana manusia memaknai sebuah pengalaman.	Berfokus pada kepemimpinan multikultural dalam konseling. Penelitian ini membahas tentang keefektifan pelatihan konseling

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Education, 13(2), 163-183. https://doi.org/10.1080/13603120903386969</i>			yang diberikan kepada konseling profesional dan bagi mahasiswa doktoral jurusan konseling guna meningkatkan kemampuan kepemimpinan multikultural agar lebih memahami klien.
4	Nurcholis, D (2019).Implementasi Manajemen Pendidikan Multikultural: Studi Kasus di SMP Tumbuh Yogyakarta. <i>Progresiva: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam</i> , 8(2), 83-91. DOI: 10.22219/progresiva.v8i2.11037	Kepemimpinan KS mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, sekaligus motivator. Dalam setiap rapat kerja, kepala sekolah senantiasa melibatkan seluruh tenaga kepegawaian. Ruang demokrasi diimplementasikan dengan membuka kesempatan menyuarakan aspirasi bagi setiap pegawai dan pengajar.	Penelitian menggunakan jenis penelitian studi kasus pada jenjang SMP.	Implementasi manajemen pendidikan multikultural di SMP Tumbuh melalui prinsip supervisi lembaga pendidikan yang meliputi aspek kepemimpinan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
5	Setyaningsih, W. (2021) Implementasi Pendekatan Multikultural dalam Upaya Meningkatkan Kesadaran Kebhinekaan Menuju Masyarakat Madani. <i>Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial dan Humaniora</i> , Vol. 3 No. 1, Juni 2021.	Implementasi pendekatan multikultural dalam upaya meningkatkan kesadaran kebhinekaan menuju masyarakat madani yaitu masyarakat Indonesia harus menyingkal sikap-sikap yang terlalu etnosentris dan penuh purbasangka, mahasiswa harus memahami faktor-faktor sosial, ekonomis, psikologis, dan historis yang tidak menyebabkan terjadinya polarisasi etnik ketimpangan dan keterasingan etnik, mahasiswa harus meningkatkan kemampuan menganalisis secara kritis masalah-masalah rutin dan isu melalui proses demokratis yang lebih baik, adil dan bebas dan mengembangkan jati diri yang bermakna bagi semua orang.	Proses analisa data dilakukan secara deskriptif. Membahas pendekatan multikultural, mewujudkan kesadaran kebhinekaan	Mencari upaya-upaya strategis dalam meningkatkan kesadaran kebhinekaan sarat dengan keberagaman atau kebhinekaan baik dari berbagai golongan maupun pihak-pihak lain untuk menghindari pandangan etnosentri dan fanatik golongan. Antara berbagai golongan harus saling berbaur sehingga tidak terdapat kelompok-kelompok eksklusif yang akan menonjolkan kelompoknya tanpa menghargai dan menghormati

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
				kelompok lain.
6	Suryaningsih.Tri (2023) Membentuk Profil Pelajar Pancasila Dimensi Berkebinekaan Global melalui Pendidikan Multikultural di Sekolah Dasar. <i>Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran, Vol. 7(3). [Tersedia secara daring di jurnal.uns.ac.id]</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) guru menerapkan pendekatan multikultural dalam pembelajaran yaitu melalui <i>content integration, knowledge construction process, prejudice reduction, equity pedagogy</i> ; 2) Siswa memiliki nilai karakter Berkebhinekaan Global ditunjukkan dengan munculnya sikap mengenal dan menghargai budaya, mampu berkomunikasi interkultural dalam berinteraksi dengan sesama, mampu merefleksi dan bertanggung jawab terhadap pengalaman kebhinekaan. Sehingga disimpulkan bahwa guru perlu menerapkan pendekatan pendidikan multikultural untuk membantu siswa dalam membentuk profil pelajar Pancasila, khususnya dimensi Berkebhinekaan Global.	Membahas tentang keragaman dan dimensi kebhinekaan global yang merupakan salah satu indikator di dalam pendidikan multikultural.	Fenelitian fokus kepada pencapaian guru dalam mengaplikasikan pendidikan multikultural dalam kegiatan P5 di sekolah sebagai salah satu program untuk mencapai profil pelajar pancasila dimensi berkebhinekaan global.
7	Suryaman.(2019).Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan wujudnya	Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan wujudnya

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya: Konteks Indonesia. <i>UIN Antasari Repository:</i> https://idr.uin-antasari.ac.id/19154/1/Kepemimpinan%20Pendidikan%20Karakter%20Berbasis%20Multikultural%20Oleh%20Nadzmi%20Akbar.pdf	sangat besar dalam pengembangan pendidikan berbasis multikultural di sekolah. Dengan kepemimpinan berbasis multikultural, proses pelaksanaan PBM (Proses Belajar-Mengajar) lebih baik, dan mampu meredam konflik-konflik internal dan eksternal	kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural di sekolah menengah dengan point multikultural yaitu demokrasi, humanisme dan pluralisme. Untuk memberikan solusi penyatuan yang paling relevan mengenai kebhinekaan yang ada di Indonesia adalah melalui lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang bercorak multikultural.	kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural di sekolah menengah dan mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi di sekolah menengah. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan etnograf
8	Musadad, A (2022) <i>Does Multicultural School Leadership Foster a Multicultural Teacher</i>	Studi ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis, terutama dengan menyediakan data sebagai pendukung peningkatan budaya guru multikultural dan pentingnya	Variabel utamanya dalam penelitian ini adalah kepemimpinan sekolah multikultural.	Lokus penelitian dilaksanakan pada tingkat Sekolah Menengah Atas yang berada di

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Culture?: The Mediating Role of Multicultural Inspiration, Personality, and Attitude. European Journal of Educational Research, 11(4), 2387-2399. https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.4.2387</i>	kepemimpinan multikultural pimpinan sekolah dalam mempengaruhi faktor-faktor melalui inspirasi multikultural, kepribadian, dan sikap.		Provinsi Jawa Barat. Desain penelitian kuantitatif, dengan pendekatan deduktif dan survei cross-sectional, digunakan untuk mengkaji pengaruh mediasi inspirasi multikultural, kepribadian, dan sikap terhadap pengaruh kepemimpinan sekolah multikultural
9	Rahman, K., & Fanani, A. A. (2024). <i>Leadership and Multicultural Environment. INCARE: International Journal of Educational Resources, 5(2), 182-200</i>	kepemimpinan di pesantren modern memerlukan kombinasi antara pemahaman mendalam tentang nilai-nilai tradisional pesantren dan kemampuan untuk beradaptasi dengan konteks sosial, budaya, dan ekonomi yang terus berubah. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi	Penelitian dilakukan pada lembaga berbasis pondok pesantren yang memiliki kekhasan tersendiri dalam konteks sosiologis dan historis di Indonesia.	Penelitian ini menggunakan metode analisis pustaka dengan tinjauan pustaka. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran lit

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
		pengembangan teori kepemimpinan di lingkungan pesantren dan menjadi referensi bagi pemimpin-pemimpin pesantren lainnya dalam menghadapi tantangan zaman.	Sejak awal, pesantren dibangun atas dasar ketokohan seorang tokoh agama, dengan dukungan dan kepercayaan masyarakat setempat	eratur ilmiah secara sistematis melalui artikel, jurnal dan dokumen yang membahas terkait dengan tema penelitian ini secara signifikan. Kepemimpinan KH. Muwafiq Amir di Pondok Pesantren Bustanul Makmur, Genteng, Banyuwangi, menonjolkan adaptasi yang cerdas terhadap konteks sosial-budaya setempat dan tantangan multikultural di lingkungan urban.
10	Fawait, A., et.al (2024). <i>Islamic Education</i>	Kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai Islam dan inklusivitas	Strategi manajerial kepemimpinana	Teori dan Konsep Dasar: Teori

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Management Strategies in Improving the Quality of Learning in Madrasas. Indonesian Journal of Education (INJOE), 4(2), 657–665.</i>	dapat mendorong kualitas pembelajaran yang lebih baik	n pendidikan dalam konteks multikultural di madrasah. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus	kepemimpinan transformasional dan budaya pendidikan Islam.
11	Hidayat, A., dkk. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas. <i>Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan</i> , 4(2), 162–181	Kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung keberagaman dan inklusivitas meningkatkan kinerja guru serta kualitas pembelajaran di sekolah.	Tujuan Penelitian: Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, khususnya dalam lingkungan sekolah yang multikultural. Fokus Penelitian: Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru di sekolah	Teori dan Konsep Dasar: Kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan dalam konteks pendidikan multikultural . Metodologi Penelitian: Desain penelitian kuantitatif dengan survei dan analisis data statistik.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
			dengan latar belakang budaya yang beragam.	
12	Baharuddin, B., & Nursita, L. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan di Madrasah. <i>Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan</i> , 4(2), 249–249	Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam supervisi dapat menciptakan iklim pembelajaran yang lebih inklusif dan mendukung keberagaman budaya.	Identifikasi Permasalahan: Penelitian ini mengidentifikasi peran kepala madrasah dalam mengelola dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menciptakan iklim pembelajaran yang inklusif dan berbasis keberagaman	Teori dan Konsep Dasar: Supervisi pendidikan dan teori kepemimpinan dalam konteks multikultural
13	Guna, B. W. K., & Aslan. (2024). <i>Building Morality and Ethics Through Islamic Religious Education in Schools</i> . IJGIE (International Journal of Graduate of Islamic	Pendidikan moral melalui pendidikan agama dapat memperkuat kebhinekaan dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah	Identifikasi Permasalahan: Penelitian ini melihat bagaimana pendidikan agama Islam dapat mengelola dan mengintegrasikan nilai moralitas dan etika dalam	Teori dan Konsep Dasar: Pendidikan moral dan etika dalam konteks pendidikan Islam serta multikulturalisme.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Education</i>), 5(1), 14–24.		konteks multikultural di sekolah. Tujuan Penelitian: Untuk mengeksplorasi peran pendidikan agama dalam membangun nilai-nilai moral yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan iklim kebhinekaan.	
14	Ismail, I. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah. <i>Jurnal Manajemen Dan Budaya</i> , 2(1), 1–21.	Kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai keberagaman dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan iklim pembelajaran yang lebih inklusif.	Metodologi Penelitian: Kualitatif dengan pendekatan wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru. Tujuan Penelitian: Menganalisis karakteristik kepemimpinan pendidikan yang diperlukan untuk	Identifikasi Permasalahan: Penelitian ini membahas tantangan kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi keberagaman budaya di sekolah-sekolah di Indonesia.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
			meningkatkan kualitas pembelajaran di lingkungan yang multikultural.	
15	Haekal, M. (2021). Aspek Sustainability di Perguruan Tinggi Islam: Antara Konsep dan Praktik Kepemimpinan Berkelanjutan. Evaluasi: Jurnal <i>Manajemen Pendidikan Islam</i> , 5(2), 179–190.	Kepemimpinan berkelanjutan yang mendorong inklusivitas dapat meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi Islam	Tujuan Penelitian: Meneliti bagaimana kepemimpinan berkelanjutan dapat berperan dalam menciptakan iklim keberagaman dan meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi Islam. Metodologi Penelitian: Studi kasus dengan pendekatan kualitatif.	Fokus Penelitian: Kepemimpinan berkelanjutan dalam perguruan tinggi Islam dan pengaruhnya terhadap kualitas pendidikan dan keberagaman
16	A. De Klerk & S. Wayne.(2021) <i>Inclusive</i>	Kepemimpinan yang efektif meningkatkan inklusivitas dan otonomi	Tujuan: Memahami pengaruh	Fokus: Pengembangan strategi

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Practices in Multicultural Educational Leadership</i> Jurnal: <i>International Journal of Educational Leadership</i>	guru, yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman pembelajaran siswa.	kepemimpinan terhadap pemberdayaan guru dan praktik inklusif di sekolah multikultural. Metodologi: Penelitian kualitatif menggunakan wawancara dan survei dari guru dan pemimpin sekolah.	kepemimpinan untuk mendukung kebutuhan siswa yang beragam. Landasan Teori: Teori Kepemimpinan Transformatif. Isu Penelitian: Peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif.
17	Gudmundsdottir & Brock-Utne.(2021) <i>Transformative Leadership in Multicultural School Settings</i> Jurnal: <i>Global Education Review</i>	Sekolah yang dipimpin oleh pemimpin transformatif unggul dalam menciptakan inklusivitas dan memberdayakan siswa serta guru.	Fokus: Kepemimpinan sekolah dalam mendukung keberagaman dan kualitas pendidikan. Metodologi: Studi kualitatif berdasarkan analisis kasus di sekolah-sekolah multikultural.	Landasan Teori: Kepemimpinan Transformatif dan Pendidikan Demokratis.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
18	Harrison & J. Kelly. (2021). <i>The Impact of Multicultural Leadership on Organizational Cohesion</i> . Jurnal: <i>International Journal of Organizational Management</i>	Pemimpin yang mengadopsi strategi yang fleksibel dan cerdas budaya dapat meningkatkan kohesi tim dan kinerja organisasi	Tujuan: Mengkaji peran kepemimpinan dalam membangun tim multikultural	Metodologi: Metode campuran (survei dan wawancara). Landasan Teori: Kecerdasan Budaya dan Kepemimpinan.
19	Baker. S & Smith. (2021) <i>Navigating Leadership in Multicultural Classrooms</i> Jurnal: <i>Journal of Educational Research</i>	Kepemimpinan multikultural secara signifikan meningkatkan keterlibatan siswa dan kinerja akademik di kelas yang beragam.	Tujuan: Menganalisis bagaimana strategi kepemimpinan multikultural memperbaiki lingkungan kelas dan hasil pembelajaran. Metodologi: Analisis studi kasus	Landasan Teori: Pedagogi Kritis dan Pendidikan Multikultural . Fokus: Teknik kepemimpinan untuk mengelola kelas multikultural
20	Nikmatulloh,et.al.2025. Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Sekolah sebagai Wadah Moderasi Beragama. <i>Jurnal Studi</i>	Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mewujudkan sekolah sebagai wadah moderasi beragama. Melalui kebijakan yang inklusif, kurikulum yang mendukung nilai moderasi, lingkungan sekolah yang harmonis,	Bagaimana kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang penuh dengan toleransi dan menghargai	Isu Penelitian: mengkaji lebih lanjut mengenai peran kepala sekolah dalam mewujudkan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	<i>Islam dan Humaniora.</i> https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/DOI:https://doi.org/10.37680/almikra.v5i2.6289	dan keteladanan dalam beragama, kepala sekolah dapat menciptakan sekolah sebagai tempat yang tidak hanya mendidik siswa secara akademis, tetapi juga membentuk karakter yang moderat dan toleran. Upaya ini akan menciptakan generasi yang mampu menghargai perbedaan dan hidup dalam kerukunan, menjadikan sekolah sebagai pilar penting dalam menjaga harmoni beragama di tengah masyarakat.	segala perbedaan.	moderasi beragama di sekolah.
21	Sitorus, Jimson, et.al (2023) Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah. Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai. <i>Jurnal Pendidikan dan Konseling</i> Volume 5 Nomor 1 Tahun 2023 E-ISSN: 2685-936X dan P-ISSN: 2685-9351 https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/	Iklim sekolah dan budaya berperan penting dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Pendidikan karakter adalah budaya yang harus diwujudkan secara berkesinambungan. Pendidikan karakter bukan ilmu pengetahuan tentang karakter. Hal ini adalah tentang pembiasaan tindakan dan sikap sehingga menjadi karakter. Dengan demikian terbentuklah sebuah budaya, karakter menjadi membudaya di sekolah, dan terciptalah iklim yang positif di sekolah. Memang karakter bukan faktor tunggal dalam penentu budaya dan iklim sekolah. Karakter merupakan sesuatu yang muncul dalam	Mengangkat isu tentang iklim budaya sekolah.	Fokus masalah: difokuskan pada kegiatan pembiasaan dan suasana yang baik dan positif untuk mendorong semangat kerja dari para pendidik dan tenaga kependidikan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
	view/11566/8961	diri manusia. Faktor lain yang bersifat bendawi juga berperan dalam terwujudnya iklim sekolah. Sarana prasarana yang memadai menjadi perhatian dari kepala sekolah sebagai pemimpin yang bertanggungjawab dalam mengelola unit pendidikan		
22	Scott. T & Thompson.E. (2022) <i>Leadership and Social Inclusion in Multicultural Educational Environments</i> Jurnal: <i>Global Perspectives on Education and Leadership</i>	Praktik kepemimpinan inklusif menghasilkan lingkungan pembelajaran yang lebih baik dan hasil pendidikan yang lebih baik untuk siswa dari latar belakang yang beragam.	Tujuan: Menilai bagaimana kepemimpinan mempengaruhi inklusi sosial dan kualitas pembelajaran dalam pengaturan multikultural	Isu Penelitian: Strategi kepemimpinan untuk mencapai inklusi sosial di lingkungan pendidikan. Landasan Teori: Teori Kepemimpinan Inklusif dan Modal Sosial.