

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

(Studi Kasus pada SMP Al-Hanif Cianjur dan SMP IT Yaspida Sukabumi)

***MULTICULTURAL LEADERSHIP STYLE OF SCHOOL PRINCIPALS
IN ENHANCING SCHOOL'S CLIMATE OF DIVERSITY***

*(Case Study at Al-Hanif Cianjur Junior High School and Yaspida Sukabumi
Junior High School)*

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan



Oleh :Riska Irnawati

NIM: 41038104231021

PROGRAM PASCASARJANA S3 ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA

BANDUNG

2025

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

(Studi Kasus pada SMP Al-Hanif Cianjur dan SMP IT Yaspida Sukabumi)

***MULTICULTURAL LEADERSHIP STYLE OF SCHOOL PRINCIPALS
IN ENHANCING SCHOOL'S CLIMATE OF DIVERSITY***

*(Case Study at Al-Hanif Cianjur Junior High School and Yaspida Sukabumi
Junior High School)*

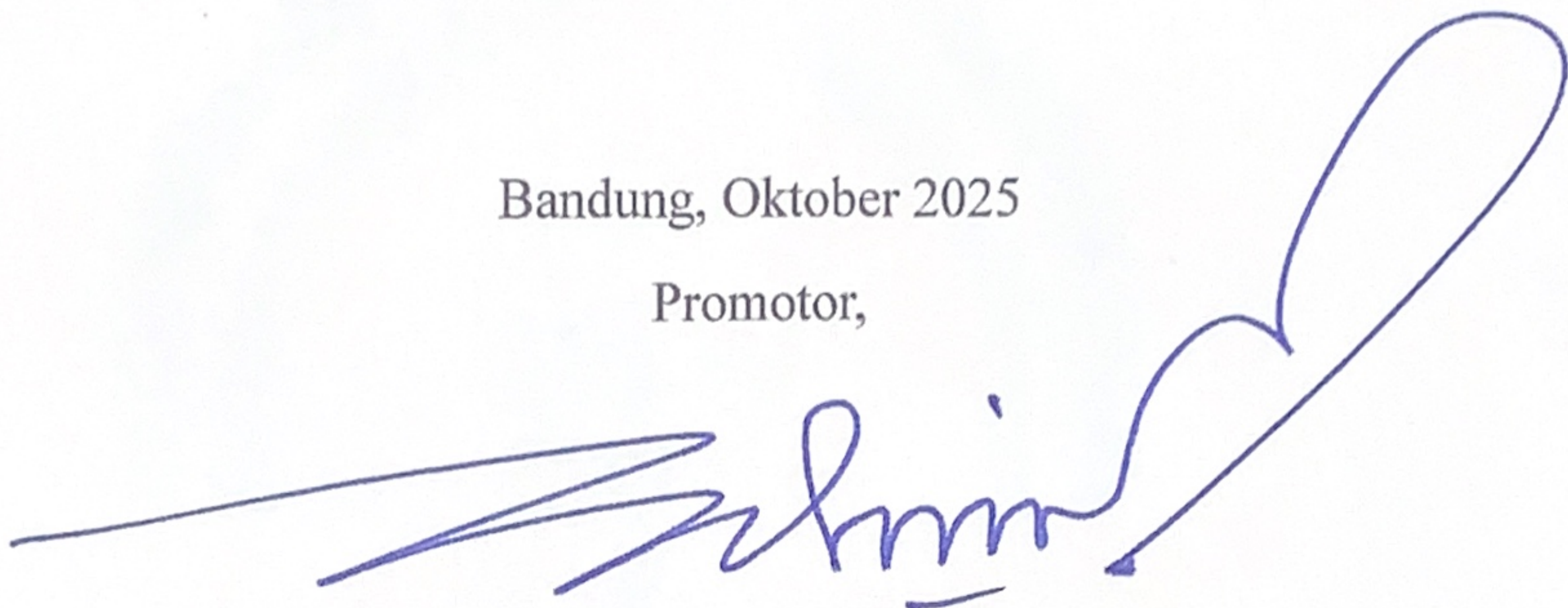
Oleh :

Riska Irnawati

NIM: 41038104231021

Bandung, Oktober 2025

Promotor,

A large, stylized blue ink signature of Prof. Dr. Iim Wasliman, M.Pd, written over the Promotor label.

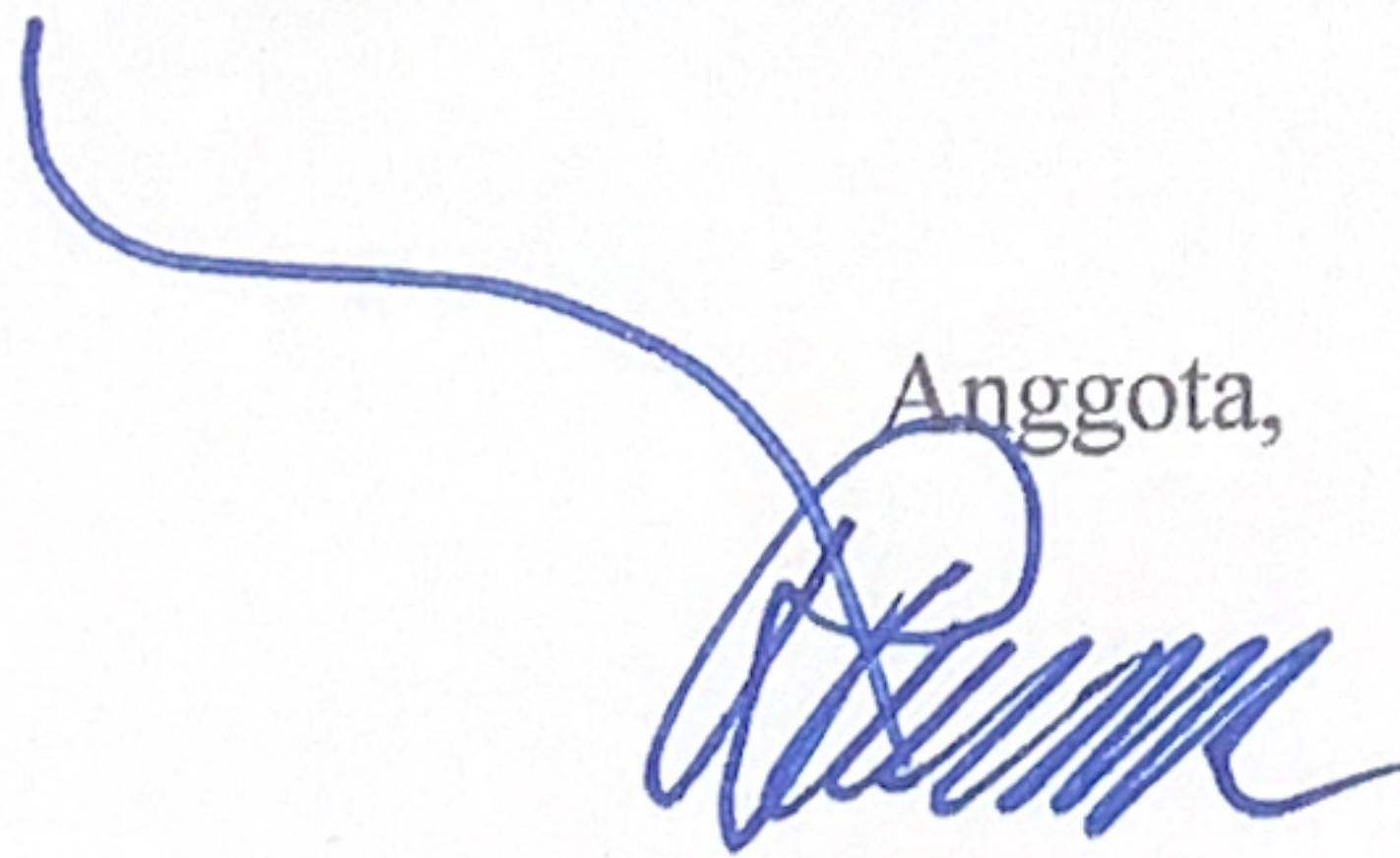
Prof. Dr. Iim Wasliman, M.Pd

Ko-Promotor,

A blue ink signature of Dr. Waska Warta, M.M., written over the Ko-Promotor label.

Dr. Waska Warta, M.M.

Anggota,

A blue ink signature of Dr. H. Maman Suherman, S.Pd., M.M.Pd, written over the Anggota label.

Dr. H. Maman Suherman, S.Pd., M.M.Pd

SURAT PERNYATAAN PENULIS

Nama : RISK A IRNAWATI

NIM : 41038104231021

Program Studi : S3 Ilmu Pendidikan/ Program Doktoral

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa disertasi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Multikultural Kepala sekolah dalam Meningkatkan Iklim Kebhinekaan Sekolah (Studi Kasus pada SMP Al-hanif Cianjur dan SMP IT Yaspida Sukabumi)” adalah benar-benar hasil karya peneliti melalui hasil penelitian, isi disertasi tidak mengandung kebohongan dan seluruhnya dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Adapun penulisan kutipan dari buku, jurnal, artikel, dan karya ilmiah lain, peneliti cantumkan secara lengkap referensinya di daftar pustaka. Apabila ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Bandung, Januari 2026
Yang membuat pernyataan

RISK A IRNAWATI
NIM 41038104231021

ABSTRAK

Penelitian ini di latarbelakangi oleh kondisi realitas di lapangan yang menunjukkan masih terdapat tantangan serius dalam mewujudkan iklim kebhinekaan di sekolah. Diantaranya berdasarkan data base Kemendikbudristek (2024) secara nasional data iklim kebhinekaan hanya 32% yang sudah membudaya, 9% sudah tinggi dan sisanya sebanyak 59% sekolah masih dalam tahap berkembang dan membutuhkan perhatian. Hal ini berkaitan dengan kurangnya internalisasi nilai iklim kebhinekaan di sekolah khususnya nilai toleransi agama dan budaya. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam tentang gaya kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kebhinekaan sekolah di SMP IT Al-Hanif Cianjur dan SMP IT Yaspida Sukabumi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan triangulasi. Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori kepemimpinan Path-Goal (House, 1995) sebagai *grand theory*, pendidikan multikultural Banks (2001) dan konsep kepribadian multikultural menurut Van der Zee (2000). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural kepala sekolah berperan penting dalam membangun iklim kebhinekaan siswa di sekolah. Hal ini tercermin melalui: Empati budaya mampu mengubah pemahaman emosional terhadap latar belakang warga sekolah menjadi kebijakan yang bijaksana. Inisiatif sosial/partisipasi aktif melalui mekanisme komunikasi terbuka dan musyawarah, kepala sekolah tidak hanya menggerakkan orang lain, tetapi membangun rasa memiliki yang mendalam. Pemberdayaan budaya sekolah yang diwujudkan melalui pemberian kesempatan yang setara bagi setiap individu untuk berkembang. Keteladanan kepala sekolah dalam toleransi secara konsisten adalah metode paling efektif dalam menanamkan nilai-nilai toleransi ke dalam karakter budaya sekolah. Budaya dialog dan refleksi dengan mengadakan komunitas belajar yang berkelanjutan, perbedaan pandangan tidak dianggap sebagai hambatan, melainkan sarana inovasi untuk meningkatkan kesadaran multikultural. Kolaborasi melibatkan orang tua dan masyarakat membangun ekosistem yang berlandaskan rasa saling percaya, gotong royong, dan tanggung jawab bersama. Serta integrasi nilai kebangsaan sebagai keberhasilan menumbuhkan iklim kebhinekaan terletak pada kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan nilai toleransi dan kesetaraan ke dalam kurikulum dan aktivitas sosial, sehingga sekolah menjadi miniatur bangsa yang kuat dan harmonis.

Kata kunci: gaya kepemimpinan multikultural, kepala sekolah, iklim kebhinekaan, pendidikan inklusif.

ABSTRACT

This study is motivated by ongoing challenges in fostering a school diversity climate. National data from the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek, 2024) show that only 32% of schools have developed a strong culture of diversity, 9% have reached a high level, while 59% remain in the developmental stage and require further attention. This condition reflects limited internalization of diversity values, particularly religious and cultural tolerance. This study aims to examine the multicultural leadership style of school principals in enhancing the diversity climate at SMP IT Al-Hanif Cianjur and SMP IT Yaspida Sukabumi. A qualitative case study approach was employed, with data collected through observation, in-depth interviews, documentation, and triangulation. The study is theoretically grounded in Path-Goal Leadership Theory (House, 1995), Banks' multicultural education framework (2001), and Van der Zee's concept of multicultural personality (2000). The findings reveal that multicultural leadership of school principals plays a significant role in fostering school's diversity climate. This is reflected through: Cultural empathy transforms an emotional understanding of the school community's diverse backgrounds into prudent policies. Through social initiative and active participation via open communication and deliberation, the principal does not merely mobilize others but fosters a profound sense of belonging. The empowerment of school culture is realized by providing equal opportunities for every individual to thrive. Furthermore, the principal's consistent role modeling of tolerance serves as the most effective method for embedding these values into the school's character. In a culture of dialogue and reflection sustained through continuous learning communities differing perspectives are viewed not as obstacles, but as catalysts for innovation to enhance multicultural awareness. Collaboration involving parents and the community builds an ecosystem grounded in mutual trust, cooperation, and shared responsibility. Ultimately, the success of fostering a climate of diversity lies in the principal's ability to integrate values of tolerance and equality into both the curriculum and social activities, effectively transforming the school into a resilient and harmonious miniature of the nation.

Keywords: *multicultural leadership style, school principal, climate of diversity, inclusive education*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt, atas limpahan rahmat, taufik, dan karunia-Nya sehingga disertasi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Multikultural Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Iklim Kebhinekaan Sekolah” dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad Saw, keluarga, sahabat, serta seluruh umatnya yang *istiqamah* meneladani risalah beliau.

Penyusunan disertasi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor (S3), sekaligus sebagai bentuk kontribusi akademik penulis dalam memperkaya khazanah keilmuan, khususnya di bidang kepemimpinan pendidikan. Fokus kajian dalam penelitian ini diarahkan pada bagaimana kepala sekolah mengembangkan gaya kepemimpinan multikultural yang mampu menumbuhkan iklim kebhinekaan di lingkungan sekolah. Tema ini dipilih dengan pertimbangan bahwa keberagaman merupakan realitas sosial bangsa Indonesia yang perlu dirawat melalui praktik kepemimpinan yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada nilai-nilai persatuan.

Dalam proses penyusunan disertasi ini, penulis menyadari bahwa banyak tantangan, keterbatasan, serta dinamika yang dihadapi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan, maupun secara praktis dalam memperkuat peran kepala sekolah sebagai agen multikultural yang menjaga dan menumbuhkan iklim kebhinekaan di sekolah.

Bandung, Januari 2026

RISKA IRNAWATI

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga disertasi ini dapat terselesaikan. Proses panjang ini tentu tidak akan pernah terlaksana tanpa doa, dukungan, serta cinta dari banyak pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Endang Komara, M.Si sebagai Rektor Universitas Islam Nusantara Bandung
2. Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd.,M.Si sebagai Direktur Pascasarjana dan Promotor atas arahan, bimbingan, masukan, dan semangat yang senantiasa diberikan.
3. Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, SE, MM.Ak, sebagai Ketua Program Studi S3 Ilmu Pendidikan.
4. Dr. Waska Warta, M.M. sebagai Ko-Promotor yang dengan penuh kesabaran, ketelatenan, dan kebijaksanaan membimbing setiap langkah penulisan disertasi ini.
5. Dr. Ir. Rita Sulastini, M.M.Pd. sebagai anggota yang senantiasa memberi masukan berharga, membangkitkan semangat, serta menguatkan ketika hampir menyerah.
6. Para penguji dan anggota sidang yang dengan tulus hati memberikan kritik dan saran demi kesempurnaan disertasi ini.
7. Seluruh dosen Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung yang telah mengajarkan ilmu, memberi teladan, dan menjadi bagian dari perjalanan intelektual penulis.
8. Kepala Sekolah SMP IT Al-hanif Cianjur dan SMP IT Yaspida Sukabumi beserta para guru yang telah menyetujui dan berkenan untuk dijadikan sebagai lokus dan koresponden penelitian ini.

9. Teman-teman seperjuangan angkatan 33 S3 Ilmu Pendidikan, terima kasih atas kebersamaan, tawa, diskusi, dan semangat yang kita bagi bersama. Kalian membuat perjalanan ini terasa lebih ringan dan bermakna.

Akhirnya, disertasi ini penulis persembahkan kepada semua pihak yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda.

Terkhusus untuk:

- ❖ Suami tercinta **Dadang Hendayana**, *support system* sandaran di kala lelah, penguat di kala rapuh, dan sahabat sejati di setiap langkah. Do'a dan cintamu menjadi alasan terkuat untuk tetap berdiri hingga akhir perjalanan ini. Anak-anak tersayang **Fayza Alya Aziza Hendayana**, **Khansa Lakeisha Hendayana**, dan **Jill Kalila Hendayana**, senyum dan pelukan kalian adalah cahaya yang mengusir segala penat. Di balik setiap perjuanganku, ada do'a untuk masa depan kalian. Semoga karya ini kelak menjadi jejak sederhana bahwa cinta seorang ibu adalah do'a dan perjuangan tanpa henti.
- ❖ Orang tua tercinta Ayahanda **Alm. Bapak Hendrik Irawanto** dan Mamah tercinta **Ibu Rohanah**. Kini anakmu telah sampai pada mimpi yang dulu sering kalian sebut dalam do'a. Cita-cita yang dulu hanya terucap sederhana, kini menjadi nyata berkat kasih sayang dan pengorbanan kalian. Setiap langkah dalam perjalanan ini adalah jejak do'a kalian yang tak pernah putus. Semoga pencapaian ini menjadi hadiah kecil untuk cinta yang begitu besar, yang tak akan pernah mampu terbalaskan.
- ❖ Bapak dan Ibu mertua **Bpk. Hasan Alwi** dan **Ibu Yayah Rokayah**, doa dan restu kalian selalu menjadi kekuatan. Terima kasih pula kepada seluruh keluarga besar atas dukungan dan semangat yang tak pernah putus.

“Setiap tetes air mata, do’a, dan pengorbanan yang mengiringi perjalanan ini adalah bukti bahwa ilmu sejati tumbuh dari cinta dan ketulusan.”

“Perjalanan ini mengajarkan bahwa keberhasilan bukanlah milik individu, melainkan buah dari do’a, dukungan, dan cinta dari orang-orang tercinta.”

Bandung, Januari 2025

RISKA IRNAWATI

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	7
1) Perumusan Masalah	8
2) Pembatasan Masalah	11
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1) Tujuan Penelitian.....	13
2) Manfaat Penelitian	14
D. Pertanyaan Penelitian	16

BAB II KAJIAN PUSTAKA GAYA KEPEMIMPINAN MULTIKULTURAL KEPALA SEKOLAH.....	17
A. Landasan Filosofi	17
B. Landasan Sistem Nilai	18
C. Landasan Teori dan Konsep	24
1) Teori Kepemimpinan.....	24
2) Gaya Kepemimpinan Multikultural	34
a. Dimensi Kepemimpinan Multikultural	38

b. Indikator Kepemimpinan Multikultural	48
3. Kepala Sekolah.....	65
4. Iklim Kebhinekaan	67
D. Landasan Kebijakan	78
E. Penelitian Terdahulu.....	84
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	100
A. Pendekatan Penelitian dan Metode	100
1. Pendekatan Penelitian	100
2. Metode Penelitian.....	100
B. Teknik & Instrumen Pengumpulan Data.....	101
1. Teknik Pengumpulan Data	102
2. Instrumen Pengumpulan Data	107
a. Kisi-kisi Penelitian	107
b. Pedoman Wawancara	112
c. Pedoman Observasi	122
d. Pedoman Studi Dokumentasi	126
C. Lokasi dan Sumber Penelitian.....	127
1. Lokasi Penelitian.....	127
2. Sumber Penelitian	127
D. Langkah-langkah Pengumpulan Data	128
1. Kredibilitas Data	128
2. Mengumpulkan Data.....	129
3. Melakukan Konfirmasi Data	129
4. Melibatkan Penelaah	130
E. Teknik Analisis Data	131
BAB IV GAMBARAN UMUM HASIL PENELITIAN	
DAN PEMBAHASAN	134
A. Gambaran Umum & Lokasi Penelitian.....	134
B. Hasil Penelitian	139
1. Hasil Penelitian SMP IT Al-Hanif	139

2. Hasil Penelitian SMP IT Yaspida	167
C. Pembahasan Hasil Penelitian	200
1. Empati Budaya	200
2. Pemberdayaan Budaya Sekolah	203
3. Inisiatif Sosial	206
4. Teladan dalam Toleransi	209
5. Dialog& Refleksi	211
6. Kolaborasi	214
7. Iklim Kebhinekaan	217
BAB V SIMPULAN, REKOMENDASI DAN	
PRODUK PENELITIAN	220
A. Simpulan	220
1. Simpulan Umum	220
2. Simpulan Khusus	220
B. Rekomendasi	221
C. Produk Penelitian	224
1. Judul Produk Penelitian	224
2. Latar Belakang	224
3. Tujuan Model	225
4. Landasan Model	226
5. Persyaratan Model	227
6. Tahapan Operasional	229
7. Novelty Model	231
8. Uji Kelayakan Model	235
9. Visualisasi Model	239
10. Keterangan Gambar Model	240
DAFTAR PUSTAKA	243
RIWAYAT HIDUP	250
LAMPIRAN	252

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perumusan Masalah.....	8
Tabel 2.1 Enam Sistem Nilai.....	19
Tabel 2.2 Komponen Utama Teori Path-Goal	29
Tabel 2.3 The Leadership Process.....	47
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	84
Tabel 3.1 Kode Responden	103
Tabel 3.2 Kode Penelitian	103
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Penelitian	107
Tabel 3.4 Pedoman Wawancara KS	112
Tabel 3.5 Pedoman Wawancara Guru	116
Tabel 3.6 Pedoman Wawancara Siswa	119
Tabel 3.7 Pedoman Observasi	122
Tabel 3.8 Pedoman Dokumentasi.....	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tampilan Dimensi Raport Pendidikan	71
Gambar 2.2 Dimensi Iklim Kebhinekaan.....	78
Gambar 3.1 Triangulasi.....	107
Gambar 3.2 Tahapan Analisis Data Kualitatif.....	132
Gambar 5.1 Model Hipotetik KMIP	239

DAFTAR LAMPIRAN

Gambar Network Peta Coding Empati Budaya Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Pemberdayaan Budaya Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Inisiatif Sosial Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Teladan Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Dialog dan Refleksi Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Kolaborasi Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Iklim Kebhinekaan Al-Hanif
Gambar Network Peta Coding Empati Budaya Yaspida
Gambar Network Peta Coding Pemberdayaan Budaya Yaspida
Gambar Network Peta Coding Inisiatif Sosial Yaspida
Gambar Network Peta Coding Teladan Yaspida
Gambar Network Peta Coding Dialog dan Refleksi Yaspida
Gambar Network Peta Coding Kolaborasi Yaspida
Gambar Network Peta Coding Iklim Kebhinekaan Yaspida
Surat Ijin Penelitian dari Kampus
Kartu Bimbingan Disertasi
Surat Balasan Ijin Penelitian dari SMP IT Al-Hanif Cianjur
Surat Balasan Ijin Penelitian dari SMP IT Yaspida Sukabumi
Dokumentasi Penelitian
Roport Pendidikan SMP IT Al-Hanif Cianjur
Hasil Wawancara SMP IT Al-Hanif Cianjur
Lembar Observasi SMP IT Al-Hanif Cianjur
Lembar Dokumentasi SMP IT Al-Hanif Cianjur
Raport Pendidikan SMP IT Yaspida Sukabumi
Lembar Observasi SMP IT Yaspida Sukabumi
Lembar Dokumentasi SMP IT Yaspida Sukabumi
Hasil Wawancara SMP IT Yaspida Sukabumi

