

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI
TANTANGAN MULTIKULTURALISME
(STUDI ANALISIS PADA SMK NEGERI 1 LANGOWAN
DAN MAN MODEL 1 MANADO)**

TESIS

Disusun Oleh:

SRI WAHYUNISIMBUKA

NIM 23224003



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO
TAHUN AKADEMIK 2025 M / 1447 H**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat: Jl. Dr. S.H. Sarundajang Kawasan Ringroad I Manado, Tlp. 0431-860616
Website: pasca.iain-manado.ac.id – Email: pascasarjana@iain-manado.ac.id

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul "Peran Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Multikulturalisme (Studi Analisis Pada SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado)" yang ditulis oleh Sri Wahyuni Simbuka, NIM. 23224003, Mahasiswa PPs IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah dinyatakan **LULUS** ujian tesis yang diselenggarakan pada hari Senin, 30 Juni 2025 M, bertepatan dengan 4 Muharram 1447 H dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian tersebut.

No	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag (Ketua Penguji)	08/07/2025	
2.	Dr. Srifani Simbuka, S.S., M.Educ., Stud. M.Hum (Sekretaris Penguji)	08/07/2025	
3.	Prof. Dr. Hj. Suprijati Sarib, M.Si. (Penguji I)	08/07/2025	
4.	Dr. Mardan Umar, S.Pd.I., M.Pd (Penguji II / Pembimbing I)	08/07/2025	
5.	Dr. Andi Mukarramah Nagauleng, M.Pd (Penguji III / Pembimbing II)	08/07/25	

Manado, 8 Juli 2025 M
13 Muharam 1447 H

Diketahui oleh,
Direktur PPs IAIN Manado

Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sri Wahyuni Simbuka
NIM : 23224003
Tempat / Tanggal Lahir : Manado, 6 November 1979
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Multikulturalisme (Studi Analisis Pada SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado)” adalah hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terdapat hasil Plagiarisme, maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku.

Manado, Juni 2025

Yang Membuat Pernyataan,



Sri Wahyuni Simbuka
NIM. 23224003

ABSTRAK

Sri Wahyuni Simbuka, *Peran Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Multikulturalisme (Studi Analisis Pada SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado)*. Manado: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Manado 2025.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya kompleksitas dalam masyarakat terutama pada siswa SMA yang tergolong generasi Z dan kesadaran akan pentingnya pendidikan inklusif, menempatkan Kepala sekolah sebagai barisan terdepan dalam penanaman nilai-nilai multikulturalisme. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Peran dan Strategi Kepala Sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam menghadapi tantangan multikulturalisme. Sebagai pemimpin di sekolah, Kepala SMK Negeri 1 Langowan menunjukkan kepemimpinan visioner dan transformatif. Kepala sekolah telah merumuskan visi sekolah yang mencerminkan nilai multikultural, menjadi panutan yang berkomitmen dan secara konsisten menunjukkan sikap toleran. Sedangkan, Kepala MAN Model 1 Manado menunjukkan peran kepemimpinan yang demokratis dan reaktif terhadap keberagaman. Selain itu, Kepala SMK Negeri 1 Langowan dan Kepala MAN Model 1 Manado menunjukkan kemampuan mengelola secara sistematis dan terintegrasi. Strategi yang digunakan oleh Kepala SMK Negeri 1 Langowan dalam menghadapi tantangan multikulturalisme adalah strategi proaktif, strategi pendidikan dan strategi kolaboratif. Sedangkan Kepala MAN Model 1 Manado menggunakan strategi kepemimpinan berbasis teladan.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Multikulturalisme, Manajemen sekolah,

ABSTRACT

Name : Sri Wahyuni Simbuka
Student ID Number : 23224003
Faculty : Postgraduate
Study Program : Islamic Education Management
Title : The Role of the Principal in Facing the Challenges of
Multiculturalism (An Analytical Study of State Vocational
High School 1 Langowan and MAN Model 1 Manado)

This research is motivated by the increasing complexity in society, especially among high school students included in Z generation and the awareness of the importance of inclusive education, placing the principal at the forefront of instilling multicultural values. This study aims to analyze the Role and Strategy of the Principal in facing multicultural challenges. This study uses a descriptive qualitative method. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The study results indicate that both principals have an important role in facing the challenges of multiculturalism. As a leader in the school, the Principal of SMK Negeri 1 Langowan shows visionary and transformative leadership. The principal has formulated a school vision that reflects multicultural values, is a committed role model, and consistently shows a tolerant attitude. Meanwhile, the Principal of MAN Model 1 Manado shows a democratic and reactive leadership role towards diversity. In addition, the Principal of SMK Negeri 1 Langowan and the Principal of MAN Model 1 Manado show the ability to manage systematically and in an integrated manner. The strategies used by the Principal of SMK Negeri 1 Langowan in facing the challenges of multiculturalism are proactive, educational, and collaborative strategies. The Principal of MAN Model 1 Manado uses a role model-based leadership strategy.

Keywords: Principal, Multiculturalism, School Management

مستخلص البحث

الإسم	: مري واهيوتي سيميوكا
رقم التسجيل	: <u>23224003</u>
القسم	: إدارة التربية الإسلامية : الدراسة
الكلية	: العليا
العنوان	: دور مدير المدرسة في مواجهة تحديات التعددية الثقافية (دراسة في المدرسة المهنية الحكومية الأولى في لانغوان والمدرسة النموذجية الإسلامية الحكومية الأولى في مانادو).

تستند هذه الدراسة إلى تزايد التعقيدات في المجتمع، خاصةً بين طلاب المرحلة الثانوية الذين ينتمون إلى الجيل Z ، وإلى الوعي المتزايد بأهمية التعليم الشامل، مما يضع مدير المدرسة في الصف الأمامي لغرس قيم التعددية الثقافية. يهدف هذا البحث إلى تحليل دور واستراتيجيات مدير المدرسة في مواجهة تحديات التعددية الثقافية. ويستخدم هذا البحث منهجاً نوعياً وصفيًا، وقد جُمعت البيانات من خلال المقابلات والملاحظات والتوثيق. أظهرت نتائج البحث أن كلا مديري المدرستين يلعبان دوراً مهماً في مواجهة تحديات التعددية الثقافية. وبصفته قائداً في المدرسة، أظهر مدير المدرسة المهنية الحكومية الأولى في لانغوان قيادةً رؤيوية وتحولية. قام مدير المدرسة بصياغة رؤية مدرسية تعكس القيم التعددية الثقافية، وكان قدوةً يلتزم بها ويظهر باستمرار موقفاً متسامحاً، بينما أظهر مدير المدرسة النموذجية الإسلامية الحكومية الأولى في مانادو دوراً قيادياً ديمقراطياً وتفاعلاً سريعاً مع التنوع. بالإضافة إلى ذلك، أظهر مدير المدرسة المهنية الحكومية الأولى في لانغوان ومدير المدرسة النموذجية الإسلامية الحكومية الأولى في مانادو قدرةً على الإدارة بشكل منهجي ومتكامل. الاستراتيجيات التي استخدمها مدير المدرسة المهنية الحكومية الأولى في لانغوان لمواجهة تحديات التعددية الثقافية هي: الاستراتيجية الاستباقية، والاستراتيجية التعليمية، والاستراتيجية التعاونية. بينما استخدم مدير المدرسة النموذجية الإسلامية الحكومية الأولى في مانادو استراتيجية القيادة القائمة على القدوة.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، التعددية الثقافية، مناهج المدرسية

KATA PENGANTAR

Alahamdulillahiabil'alamin, pujian dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT atas karunia kesehatan dan segala rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Multikulturalisme (Studi Analisis Pada SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado)”. Serta Shalawat teruntuk Nabi Besar Muhammad SAW. Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya Tesis ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, baik secara material maupun non material.

Tesis ini ditulis dengan tujuan untuk melengkapi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Manado. Selama penulisan Tesis ini, tentunya tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak yang selalu mendukung penulis baik secara langsung maupun tidak langsung. Terima kasih kepada kedua orang tua Mama Asni Sumah dan Aba Abdurahman Simbuka untuk doa dan dukungannya. Terima kasih buat *my supporting system*; Cici Fani untuk doa, dukungan moril dan dana serta ajakannya kuliah di IAIN. Untuk Sekar yang tak lelah menjadi sopir pribadi dan tempat curhat, Untuk Ka Yusuf, Nikmah, Fathir, Keiko, Keira, Ci Yati, tante dan Om serta semua sepupu yang selalu mendorong, memotivasi dan mendoakan agar saya dapat menyelesaikan seluruh proses perkuliahan. Tanpa kalian aku hanyalah butiran debu.

Dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan dan mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Manado.
2. Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag selaku Direktur Pasca Sarjana atas ilmu, bimbingan dan masukannya.
3. Dr. Srifani Simbuka, S.S., M.Educ., Stud., M.Hum selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, dan Sekretaris Penguji Tesis yang telah memberikan motivasi, bantuan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

4. Dr. Mardan Umar, S.Pd.I., M.Pd selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan ilmu, masukan, dan telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Andi Mukarrahmah Nagauleng, M.Pd selaku Pembimbing II untuk ilmu, motivasi dan bimbingannya.
6. Segenap Dosen dan Tenaga Kependidikan di Pascasarjana IAIN Manado yang telah membantu penulis dengan pelayanan yang baik selama menyelesaikan kuliah dan penulisan tesis ini.
7. Kepada Kepala SMK Negeri 1 Langowan dan Kepala MAN Model 1 Manado beserta guru, tenaga kependidikan dan siswa yang telah bersedia meluangkan waktu membantu penulis dalam penelitian untuk penyelesaian penulisan tesis ini.
8. Terima kasih teman-teman baikku Sulastri Nurhamiddin, Nita Marlina, Nci Omie Jowangkay, Ibu Kepsek Maya Selat, Beatrys Sansambera dan Senpai Agustini Buchari untuk dorongan dan bantuannya
9. Kepada teman-teman seperjuangan angkatan 2023 MPI Pascasarjana IAIN Manado. Bertemu dengan kalian adalah takdir yang akan selalu saya syukuri.

Manado, Juni 2025

Penulis,

Sri Wahyuni Simbuka

NIM. 23224003

PADANAN AKSARA

Berikut ini adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	B	Be
ت	T	Te
ث	Ts	te dan es
ج	J	Je
ح	<u>H</u>	ha dengan garis bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	De
ذ	Dz	de dan zet
ر	R	Er
ز	Z	Zet
س	S	Es
ش	Sy	es dan ye
ص	Sh	es dengan ha
ض	Dh	de dengan ha
ط	Th	te dengan ha
ظ	Zh	zet dengan ha
ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	Gh	ge dan ha
ف	F	Ef
ق	Q	Qi
ك	K	Ka
ل	L	El
م	M	Em
ن	N	En
و	W	We
ه	H	ha
ء	`	apostrof
ي	Y	ye

Vokal :

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vocal bahasa Indonesia, terdiri dari vocal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong. Untuk vocal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGA N
َ	A	<i>fathah</i>
ِ	I	<i>kasrah</i>
ُ	U	<i>dammah</i>

Adapun untuk vocal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
َـي	Ai	a dan i
َـو	Au	a dan u

Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vocal panjang (*madd*), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
يَا	Â	a dengan topi di atas
ئِي	Î	i dengan topi di atas
ئُو	Û	u dengan topi di atas

Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, ل, yaitu , dialih aksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*. Contoh: *al-rijâl* bukan *ar-rijâl*, *al-dîwân* bukan *ad- dîwân*.

Syaddah (*Tasydîd*)

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ـ), dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf *syamsiyyah*. Misalnya, kata الضرورة *d-dharûrah* tidak *d-dharûrah* melainkan *al-dharûrah*, demikian seterusnya.

Ta Marbûtah

Berkaitan dengan alih aksaraini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada katayang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /h/ (lihat contoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûtah* tersebut diikuti kata sifat (*na‘t*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

NO	KATA ARAB	ALIH AKSARA
1	طريقة	Tharîqah
2	الجامعة الإسلامية	al-jâmi‘ah al-islâmiyyah
3	وحدة الوجود	waḥdat al-wujûd

Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf capital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Penting diperhatikan, jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. (Contoh: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al - Ghazâlî, al - Kindibukan Al – Kindi).

Beberapa ketentuan lain dalam Ejaan bahasa Indonesia (EBI) sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya. Demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama – nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialih aksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdus samad al-Palimbani, tidak ‘Abd al-Samad al - Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat- kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan di atas:

KATA ARAB	ALIH AKSARA
ذهب الاستاذ	Dzahaba al-ustâdzu
ثبت الاجر	Tsabata al-ajru
الحركة العصرية	Al-ḥarakah al-'ashriyyah
مولانا ملك الصالح	Maulânâ Malik al-Shâliḥ
يؤثركم الله	Yu' atstsirukumAllâh
الايات الكونية	Al-âyat al-kauniyyah

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
PADANAN AKSARA.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	10
B. Pendidikan Multikultural.....	24
C. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Multikultural.....	29
D. Kajian Terdahulu yang Relevan.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
A. Jenis Penelitian.....	44
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
C. Subyek Penelitian.....	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	45
E. Teknik Analisis Data.....	47
F. Teknik Keabsahan Data.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	50
A. Temuan Umum.....	50
B. Temuan Penelitian.....	53
C. Pembahasan	98
BAB V PENUTUP.....	116
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	118
LAMPIRAN.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Data Informan di SMK Negeri 1 Langowan	45
Tabel 2	: Data Informan di MAN MODEL 1 MANADO.....	46
Tabel 3	: Peran Kepala Sekolah sebagai Leader	90
Tabel 4	: Strategi Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Multikulturalisme	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang majemuk (*plural society*), yang menjadi identitas bangsa dengan konsep persatuan di atas keberagaman. Indonesia laksana mozaik yang terbentuk dari beragam bentuk dan warna budaya, suku, bahasa, agama, dan sebagainya. Keragaman atau multikultural merupakan salah satu realitas utama yang dialami masyarakat dan kebudayaan pada masa silam, kini dan di masa akan datang. Keragaman di Indonesia bukan hanya terletak pada beragamnya agama tetapi juga budaya, bahasa dan adat yang berakar dari kurang lebih 300 suku bangsa yang tersebar di penjuru Indonesia.

Keragaman di Indonesia disatukan dengan konsep Bhineka Tunggal Ika dan Sumpah Pemuda sebagai pengakuan bahwa bangsa Indonesia meskipun berasal dari latar belakang budaya, suku, etnis dan agama yang berbeda tetapi telah menjadi satu dalam bangsa Indonesia dan akan senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan bangsa. Keragaman Indonesia ini dapat menjadi potensi maupun tantangan. Keragaman masyarakat multikultural Indonesia rawan menimbulkan konflik yang disebabkan oleh diskriminasi, prasangka, sikap intoleran, kesenjangan ekonomi, rasisme, fanatisme dan lainnya. Karenanya perlu menanamkan pengetahuan mengenai multikultural pada generasi muda bangsa agar sejak dini mengenal dan memahami konsep multikultural sehingga mampu hidup dengan menghormati perbedaan yang ada.

Multikulturalisme secara sederhana bisa dipahami sebagai suatu pengakuan bahwasanya suatu negara atau masyarakat adalah beragam atau majemuk. Dan tidak ada suatu negara yang hanya mengandung budaya nasional tunggal saja. Keragaman tersebut haruslah dimaknai secara tunggal dan berkomitmen mengakui keragaman/kemajemukan sebagai salah satu ciri

utama.¹ Karenanya penting untuk adanya upaya guna menerima realitas keragaman, pluralitas dan multikultural dalam masyarakat sebagai ketetapan Allah SWT yang tidak dapat kita tolak. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Qur'an Surah Al-Hujurat ayat 13 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Terjemahnya: “Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha teliti.”

Secara umum, para ahli tafsir sepakat bahwa ayat ini menekankan beberapa poin penting, yaitu: Asal Usul Manusia Sama: Manusia berasal dari satu keturunan, yaitu Adam dan Hawa. Oleh karena itu, tidak ada alasan untuk saling membanggakan keturunan atau merendahkan orang lain berdasarkan garis keturunan, ras, atau suku. (Tafsir Ibnu Katsir, Tafsir Al-Qurthubi). Keragaman adalah Rahmat: Allah menciptakan manusia berbangsa-bangsa dan bersuku-suku bukan untuk saling bermusuhan, melainkan untuk saling mengenal (*lita'arafu*).

Keragaman ini merupakan rahmat yang memungkinkan terjadinya interaksi, pertukaran pengetahuan, dan saling melengkapi. (Tafsir Kementerian Agama, Tafsir Hamka). Kemuliaan di Sisi Allah adalah Ketakwaan: Ukuran kemuliaan seseorang di sisi Allah bukanlah berdasarkan harta, kedudukan, atau keturunan, melainkan berdasarkan ketakwaannya. Tafsir Kementerian Agama RI menafsirkan bahwa ayat ini mengajarkan prinsip dasar dalam hubungan antar manusia, yaitu kesatuan asal usul dan kesetaraan derajat kemanusiaan. Semakin bertakwa seseorang kepada Allah, semakin mulia kedudukannya di sisi-Nya. (Tafsir At-Thabari, Tafsir As-Sa'di)

Berdasarkan pendapat para ahli tafsir di atas, dapat disimpulkan bahwa Surah Al-Hujurat ayat 13 memberikan pesan universal tentang kesetaraan,

¹ Azyumardi Azra, "Pendidikan Multikultural Dan Pancasila: Tribut Untuk Prof. Tilaar, dalam 10 Windu Prof. H.A.R. Tilaar, M.Sc.Ed, Pendidikan Nasional Arah Kemana?" (Jakarta: PT.Kompas Media Nusantara, 2012), h.12,

persaudaraan, dan pentingnya ketakwaan. Ayat ini mengingatkan kita untuk tidak sombong dengan identitas duniawi dan senantiasa berusaha meningkatkan ketakwaan kepada Allah SWT. Dapat dipahami juga bahwa Islam mengakui konsep multikultural dalam hidup. Berdasarkan pemahaman dalam QS. Surat AL Hujurat ayat 13, yang membedakan manusia di hadapan Allah SWT hanyalah ketakwaan bukan asal-usul kelahiran, suku, bangsa, harta maupun strata sosialnya dan sudah seharusnya kita umat muslim menerima dan menghargai perbedaan itu.

Di titik inilah, multikulturalisme dipandang sebagai landasan budaya atau *cultural basic* yang tidak hanya ditujukan bagi kewarganegaraan, tetapi juga sebagai landasan budaya bagi pendidikan.² Multikulturalisme pada dasarnya adalah paham bahwa kita harus menerima orang atau kelompok lain secara setara sebagai suatu kesatuan tanpa memandang perbedaan suku, budaya, etnik, gender, bahasa, agama, ciri khas fisik ataupun keadaan ekonomi, dengan menerima, menghargai, melindungi dan menjamin keberadaannya sebagai entitas yang memiliki perbedaan.

Masyarakat Indonesia yang merupakan masyarakat multikultural di satukan dengan semboyan *Bhinneka Tunggal Ika* yang mengikat seluruh keragaman dalam kebudayaan nasional. Pembentukan masyarakat multikultural Indonesia yang sehat tidak bisa secara diterima begitu saja atau coba-coba. Tetapi perlu diupayakan secara sistematis, terprogram, terintegrasi, dan berkesinambungan, serta perlu percepatan. Salah satu strategi penting dalam mengakselerasikannya adalah melalui pendidikan multikultural yang diselenggarakan melalui seluruh lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal, dan bahkan informal dalam masyarakat luas.³ Dalam penelitian Gita Dianita yang diterbitkan pada *Tarbawy: Indonesian Journal of Islamic Education* menjelaskan bahwa lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab dalam mengedepankan poin-poin serta adat istiadat kebudayaan pada

² Azyumardi Azra, "Pendidikan Agama: Membangun Multikulturalisme di Indonesia, Kata Pengantar dalam Zakiyun Baidhawiy, Pendidikan Agama Berwawasan Multikultural", (Jakarta: Erlangga, 2005) h. vii

³ Azyumardi Azra, "Revitalisasi Wawasan Kebangsaan", dalam Muh. Idris, *Azyumardi Azra's Thought On Multicultural Education*, h. 61

negeri ini untuk menghadapi era milenial globalisasi serta perkembangan teknologi.⁴

Sekolah sebagai agen formal dalam struktur masyarakat menempati posisi penting dalam upaya pencegahan dan pengurangan prasangka, *stereotype*, dan diskriminasi yang umumnya menjadi pemicu konflik dalam masyarakat multikultural.⁵ Sekolah sebagai instrumen rekayasa sosial merupakan mikrokosmos dari masyarakat yang sebenarnya sekaligus merupakan elemen pendidikan multikultural sangat diharapkan dapat berperan dalam menanamkan kesadaran multikultural dalam masyarakat, mengembangkan sikap tenggang rasa dan toleran guna menciptakan masyarakat yang mampu bekerja sama dalam segala perbedaan yang ada. Siswa berkumpul di satu lingkungan sekolah memiliki beragam latar belakang sosial, ekonomi, budaya, bahasa, etnik dan keyakinan. Dalam lingkungan inilah, sikap dan perilaku siswa terhadap orang lain terbentuk. Tugas Kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan untuk menanamkan nilai bahwa perbedaan bukan sebagai ancaman. Namun pada kenyataannya, masih ada siswa yang belum memiliki dan menerapkan nilai-nilai kebersamaan dalam perbedaan.

Idealnya, lingkungan pendidikan formal menjadi tempat nyaman bagi perbedaan karena di sanalah pemahaman akan pentingnya hidup rukun, aman dan damai dalam perbedaan ditanamkan dan diinternalisasikan. Tidak ada konflik dan benturan yang disebabkan oleh perbedaan, sebaliknya dari lingkungan pendidikan terjalin rasa saling menghargai, menghormati dan menjaga kehidupan yang harmonis.⁶ Tetapi pada kenyataannya berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh SETARA Institute mengenai sikap toleran kepada remaja SMA dan sederajat di beberapa kota pada tahun 2016 dan 2023, menunjukkan hal yang perlu di perhatikan karena berdasarkan hasil penelitian

⁴ Gita Dianita, dkk, "Implementasi Pendidikan Toleransi Di Sekolah: Sebuah Kearifan Lokal di Sekolah Nahdatul Ulama", *Tarbawty: Indonesian Journal of Islamic Education*, 5 (2), 2018, h. 164-165,

⁵ Carloz, D. "Multicultural Education for the 21st Century. NEA School Restructuring Series", Washington Dc: National Education Assosiation of the United States, h.8

⁶ Mardan Umar, "Pembinaan Kedamaian Hidup Beragama Melalui Optimalisasi Pendidikan Agama", *Jurnal Iqra'* (2018) h.31

menunjukkan bahwa meskipun sikap toleran mengalami peningkatan dari 61,6% menjadi 70,2%, Intoleran aktif mengalami peningkatan dari 2,4% menjadi 5% dan potensi terpapar meningkat dari 0,3% menjadi 0,6%.⁷ Contoh nyata dari bentuk intoleran yang terjadi di kalangan siswa SMA misalnya saat ada siswa yang ijin beribadah di saat para siswa sedang bermain atau nongkrong dianggap tidak keren dan diejek sehingga membuat siswa yang ingin beribadah terganggu, tidak nyaman bahkan sampai tidak jadi beribadah karena tidak ingin tersisih dari kelompoknya. Dalam kasus lain, siswa yang berlatar belakang keluarga ekonomi baik, hanya mau berteman dengan teman yang setara. Di sinilah peran penting sekolah dalam menanamkan dan membiasakan pemahaman hidup toleransi dengan orang lain yang berbeda keyakinan, suku, budaya, bahasa, etnis, ciri fisik dan sosial.

Kepala sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan memiliki peran vital dalam mendesain perubahan dan mengimplementasikan inisiatif-inisiatif pendidikan yang bermuatan multikultural.⁸

Menurut Goods, Kepala sekolah sebagai pemegang tampuk kepemimpinan sebagai elemen penting dalam sekolah, berperan dalam menciptakan budaya yang berbasis keragaman. Selain itu, kepala sekolah juga merupakan figur sentral dalam menegakkan, mendorong, dan menjadi *role model* sikap menghargai keberagaman bagi siswa, guru dan tenaga kependidikan dalam sekolah sebagai miniatur masyarakat multikultural.⁹ Berdasarkan pendapat ahli dan hasil penelitian dari beberapa peneliti di atas, dapat dipahami bahwasanya Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peranan yang penting dalam menanamkan dan membiasakan pemahaman multikultural di lingkungan sekolah. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah adalah *role model* dalam menerapkan toleransi terhadap keragaman, sebagai manajer yang merencanakan, melaksanakan dan

⁷ Setara Institute, "Laporan Survei: Toleransi Siswa Sekolah Menengah Atas (SMA)", Pustaka Masyarakat Setara, (2023), h. 29

⁸ Jean-Marie, G., Normore, A.H., & Brooks, J.S. "Leadership for Social Justice: Preparing 21st Century School Leaders for a New Social Order", *Journal of Research on Leadership Education*, 4(1) 2009.

⁹ Goods, K.M.J, "Culturally Responsive Leadership: A Case Study to Explore Stakeholder's Perception of Culturally Responsive Leadership in a K-12 Public Charter School in North Carolina",

mengawasi penerapan pemahaman multikultural di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Tanggung jawab dalam pembentukan komunitas sekolah sebagai komunitas multikultural terletak pada kepala sekolah sehingga kepala sekolah haruslah memiliki pemahaman dan menguasai pengetahuan mengenai multikultural agar dapat mengantisipasi, menghadapi dan mengelola tantangan yang ada. Tantangan di sekolah yang berkaitan dengan multikultural antara lain adalah; belum optimalnya penerapan pendidikan karakter yang diamanatkan dalam kurikulum. Kepala sekolah sebagai pemimpin adalah sosok yang bertanggungjawab dalam menciptakan lingkungan yang inklusif baik melalui kebijakan, keteladanan maupun pendekatan personal.

Tantangan terbesar dari penerapan multikultural di sekolah muncul dari perilaku manusia yang terhimpun dalam sekolah itu sendiri. Menurut Lickona, ada sepuluh tanda dari perilaku manusia yang dapat dijadikan indikasi ke arah kehancuran suatu bangsa, yakni:

1. Meningkatnya kekerasan di kalangan remaja.
2. Membudayanya ketidakjujuran.
3. Menurunnya rasa hormat kepada orang tua, guru, dan pemimpin.
4. Pengaruh kelompok terhadap tindak kekerasan,
5. Meningkatnya kecurigaan dan kebencian,
6. Penggunaan bahasa yang memburuk,
7. Penurunan etos kerja,
8. Menurunnya rasa tanggung jawab sosial individu dan warga negara,
9. Semakin tinggi perilaku merusak diri,
10. Hilangnya pedoman moral.¹⁰

Selain itu, di era digital ini, muncul tantangan baru dalam penggunaan media sosial yang disebabkan oleh generasi muda belum memahami cara menggunakan media sosial secara baik dan bijak, tidak menyakiti serta merugikan orang lain. Adalah suatu kegagalan dalam pemahaman akan multikultural berupa maraknya kasus rasisme, radikalisme, ujaran kebencian dan *cyber bullying*.¹¹

Keberagaman latar belakang siswa dan tenaga pendidik menjadi potensi

¹⁰ Awaru, A.O.T, “Membangun Karakter Bangsa Melalui Pendidikan Berbasis Multikultural Di Sekolah”, Prosiding Seminar Nasional Himpunan Sarjana Ilmu-ilmu Sosial, 2, 2017, h.221-230

¹¹ Danurahman, J., dkk, “Kajian Pendidikan Multikultural di Era Digital”, Jurnal Kalacakra,2(1), 2019, h.8-19.

sekaligus tantangan di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado dalam menerapkan sekolah berbasis multikultural. Tantangan tersebut juga terlihat di SMK Negeri 1 Langowan yang terletak di Kecamatan Langowan Barat, Kabupaten Minahasa. Sekolah ini memiliki 187 siswa laki-laki dan 211 siswa perempuan serta 46 orang guru. Siswa SMK Negeri 1 Langowan menganut 3 agama yaitu 81,15% Kristen Protestan, 11,31% Katolik dan 7,54% Islam. Pada umumnya para siswa berasal dari suku Minahasa, serta suku lain seperti Jawa, Gorontalo, Bugis, peranakan China dan beberapa suku lainnya. Pekerjaan orang tua para siswa pada umumnya petani, pedagang, PNS, buruh dan lainnya. Keragaman latar belakang para siswa menjadi potensi sekaligus tantangan bagi Kepala Sekolah selaku pimpinan dalam membiasakan pemahaman multikultural di sekolahnya.

Sedangkan, keragaman di MAN Model 1 Manado terletak pada suku atau etnis para siswa dan guru, sosio-kultural, status ekonomi keluarga siswa dan bahasa ibu yang biasa digunakan. Lokasi MAN Model 1 Manado pada awalnya merupakan Sekolah Cina yang lalu beralih fungsi menjadi PGAN. Keberagaman ini memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengelola perbedaan dan membangun harmoni. Titik persamaan antara kedua sekolah ini adalah pada keberagaman sosio-kultural yang dimiliki oleh kedua sekolah ini. Sebagai sekolah yang dapat dikategorikan sekolah favorit, baik peserta didik dan pendidik di kedua sekolah memiliki keragaman baik secara sosial (latar belakang, ekonomi, latar belakang pendidikan orang tua, dll) maupun beragam secara budaya (asal suku, bahasa, budaya, dll). Keragaman sosial seperti latar belakang keluarga peserta didik turut mempengaruhi proses berasimilasi peserta didik. Selain itu, kesamaan kedua sekolah ini terletak pada kedua sekolah ini dipimpin oleh sosok kepala sekolah yang beragama Islam.

Meskipun ada beberapa titik perbedaan, namun kedua kepala sekolah menghadapi tantangan perubahan jaman yang berimbas pada degradasi moral, toleransi dan empati para peserta didik. Generasi Z saat ini, cenderung bergaul dalam kelompok kecil dengan kesamaan latar belakang sosial atau ekonomi atau minat. Latar belakang keluarga juga mempengaruhi tumbuhnya sikap intoleran peserta didik. Anak yang dibesarkan dalam kemewahan keluarga,

cenderung bersikap intoleran dan tidak empatik serta hanya berteman dengan teman yang sederajat menurut pendapatnya. Tantangan ini yang dihadapi oleh Kepala SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado .

Pengamatan awal menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua sekolah tersebut telah berperan signifikan dalam menghadapi tantangan multikultural., Kepala SMK Negeri 1 Langowan sebagai *Role model* mampu menampilkan sosok pemimpin yang memahami dan menerapkan pemahaman multikultural dalam berbagai perannya baik sebagai pimpinan sekolah, manajer sekolah, guru, maupun sebagai individu. Kepala sekolah yang notabene berbeda dari mayoritas guru dan siswa baik dari sisi agama maupun asal suku dapat menyatu dengan semua komponen dalam lingkungan sekolah mulai dari siswa, guru, tenaga kependidikan, orang tua maupun *stakeholder* sekolah lainnya.

Nilai toleransi yang ditunjukkan kepala sekolah memberi dampak positif bagi semua yang terkait dengan sekolah sehingga mereka pun menerapkan nilai toleransi dalam keseharian mereka. Hal ini sangat menarik untuk diteliti dan dianalisis lebih dalam mengenai peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di sekolahnya. Namun penelitian lebih mendalam diperlukan untuk menggali peran dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola keragaman.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mengembangkan pendidikan di sekolah berbasis multikultural.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado?
2. Apa strategi yang diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan multikultural di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model

1 Manado?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado.
- b. Menganalisis strategi yang diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan multikultural di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado.

2. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian ini selesai dilaksanakan maka diharapkan dapat memberikan manfaat, baik yang bersifat teoritis maupun praktis sebagai langkah tindak lanjut. Dengan begitu, dari berbagai hal yang dipaparkan di atas peneliti berharap, penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Jika penelitian ini terlaksana dengan baik maka secara teoritis dapat menambah persediaan ilmu pengetahuan dan literatur terutama dalam peran kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Jika penelitian terlaksana dengan baik, maka secara praktis dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Bagi Peneliti

Sebagai syarat untuk membuat tesis tentang peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural.

2) Bagi Pembaca

Sebagai sekumpulan informasi mengenai peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural.

3) Bagi Kepala Sekolah

Sebagai bahan pengkajian dan masukan khususnya mengenai peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural.

4) Bagi Peserta Didik

Sebagai tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan yang dapat

menumbuhkan kemampuan berpikir kritis peserta didik dalam usaha menciptakan sekolah sebagai lingkungan multikultural.

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Konsep Kepemimpinan

Menurut Amin, Pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari kata “*leadership*”. Pemimpin adalah sosok orang yang memiliki orientasi pada hasil, dimana hasil tersebut akan dapat diperoleh bila pemimpin mengetahui apa yang diinginkan. Sedangkan kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju sasaran yang ingin dicapai.¹²

Warren Bennis seperti dikutip Jonni M. dan Nizwardi J, mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan orang-orang untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.¹³ Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Sulthon Syahril, menyatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks yang mana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan dan mencapai visi, misi, dan tugas, objek-objek yang bisa membawa organisasi menjadi lebih maju dan bersatu. Seorang pemimpin melakukan proses ini dengan mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan dalam dirinya seperti kepercayaan, nilai, etika, sifat/watak, pengetahuan dan kemahiran-kemahiran yang dimilikinya.¹⁴

Menurut Amstrong dalam Nugroho, kepemimpinan adalah proses memberikan inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Newstrom memaparkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang-orang untuk bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan.¹⁵

¹² Amin M., “Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah”. *Journal of Islamic Education El Madani*, 2(1), 2023, h. 69

¹³ Jonni M. & Nizwardi J., “*Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan*”, Eureka Media Aksara, 2023, h. 79

¹⁴ Sulthon Syahril, “Teori-Teori Kepemimpinan”, RI’AYAH, Vol 04. No.02, 2019.

¹⁵ Nugroho A.G, dkk, “*Mewujudkan Kemandirian Indonesia Melalui Inovasi Dunia Pendidikan*”,

Kepemimpinan menurut pendapat Amri, adalah sebuah tindakan, gaya, kegiatan serta kemampuan seorang pemimpin guna membentuk hubungan antara sesama individu dalam kelompok untuk mencapai target yang ditentukan bersama.¹⁶

Dalam pandangan Islam, konteks kepemimpinan tersirat dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □ ٥٩

Terjemahnya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. Nisa' [4]: 59)¹⁷

Menurut Quraish Shihab (*Tafsir Al-Misbah* [2]: 483), pada ayat tersebut Allah SWT memerintahkan orang-orang mukmin untuk mengindahkan dan menaati perintah *ulil amri*, yakni orang yang berwenang menangani urusan-urusan mereka, selama perintah tersebut tidak bertentangan dengan perintah Allah SWT maupun perintah (*sunnah*) Rasul-Nya.¹⁸

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya, dengan memberikan petunjuk, memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan dalam suatu kelompok agar dapat bekerja sama dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan, visi dan misi yang telah ditentukan bersama. Ada empat aktivitas utama dari seorang pemimpin, yaitu; mempengaruhi orang lain, memberikan petunjuk, memfasilitasi kegiatan dan membangun hubungan antara orang dengan orang maupun antar bagian dalam organisasi atau kelompoknya. Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada diri pimpinan.

¹⁶ Amri, dkk, “Pengantar Ilmu Manajemen”, Seval Literindo Kreasi, 2022

¹⁷ Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 59

¹⁸ M.Rafi, “Rambu-Rambu Ketaatan Terhadap Pemimpin; Tafsir Surat An-Nisa Ayat 59”, <https://tafsiralquran.id/rambu-rambu-ketaatan-terhadap-pemimpin-tafsir-surat-an-nisa-ayat-59/>, diakses di Manado tanggal 06/01/2025 jam 23:09 WITA

Untuk dapat melaksanakan aktivitas utama itu, seorang pemimpin hendaknya mempunyai kepemimpinan. Suatu organisasi atau kelompok atau sekolah dapat berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan atau ketrampilan dalam bidangnya seperti ketrampilan teknis, manusiawi, manajerial, dan konseptual yang dikerahkan untuk mencapai sasaran tertentu. Dengan demikian, pada saat yang bersamaan seorang pemimpin secara otomatis mempunyai dua fungsi sekaligus, yakni sebagai *leader* dan *manager*. Usaha-usaha pemimpin dalam mengombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil yang telah ditentukan.

Selanjutnya karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan yang dipaparkan Jannah dkk, sebagai berikut :

- a. Mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang memadai.
- b. Memfungsikan keistimewaan yang dimilikinya.
- c. Memahami kebiasaan-kebiasaan dari orang yang dipimpinya.
- d. Bermuamalah dengan baik, lembut, dan membagikan kasih sayang kepada orang yang dipimpin.
- e. Selalu mengutamakan musyawarah dengan semua pihak dan meminta pendapat saat menghadapi beberapa pilihan.
- f. Memiliki pengaruh dan kekuatan dalam memberikan arahan.
- g. Selalu bersedia mendengarkan nasihat dan bersikap tidak sombong kepada siapapun.
- h. Memiliki wibawa dan kharisma yang khas.

Karakteristik tersebut hendaknya dibarengi dengan memiliki sifat-sifat berikut:

- a. Jujur
- b. Bisa dipercaya
- c. Memiliki kecerdasan
- d. Konsisten
- e. Mempunyai hati yang tulus
- f. Baik kepada sesama

g. Bijak dalam menghadapi masalah/tantangan.¹⁹

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola atau bentuk atau jenis kepemimpinan yang di dalamnya dapat mengimplementasikan satu atau lebih gaya atau perilaku kepemimpinan sebagai pendukung. Sedangkan Gaya Kepemimpinan adalah sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, perasaan serta perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Eugene Emerson Jennings dan Robert T. Golembiewski mengemukakan 6 Tipe Kepemimpinan²⁰ yakni :

a. Tipe Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku kepemimpinan yang bersifat berpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali organisasi termasuk anggota organisasi dan kegiatan dalam organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak mengikutsertakan anggota organisasi lainnya karena berasumsi bahwa bawahannya tidak memiliki hak dan hanya berkewajiban untuk melaksanakan keputusan dan perintahnya. Apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan perintah maka anggota organisasi harus menerima hukuman atau sanksi. Pemimpin otoriter berpendapat bahwa keberhasilan hanya dapat dicapai dari rasa takut bawahannya.

b. Tipe Kharismatik

Tipe Karismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa dalam mempengaruhi orang lain, sehingga ia bisa diikuti oleh banyak orang dan memiliki pengawal yang dipercaya. Tipe kepemimpinan kharismatik ini berdasar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga menjadi panutan, memiliki daya tarik yang memukau sehingga memperoleh pengikut yang sangat besar jumlahnya. Kepemimpinan ini memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan

¹⁹ Jannah, A.M, dkk, "Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan di Indonesia", Alsys,1(1), h. 138-150. <https://doi.org/10.58578/alsys.v1i1.30> diakses rabu, 08/01/2025.

²⁰ Heckman, I.L, & Humeryager, S.G.,(editor),"Kepemimpinan", Semarang: Dahara prize, 1992

keyakinan. Totalitas kepribadian pemimpin bertipe ini ialah memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.²¹

c. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis ini berorientasi pada manusia dan secara berdaya guna membimbing bawahannya. Adanya koordinasi pekerjaan kepada semua bawahannya dengan menekankan pada tanggung jawab internal organisasi/sekolah dan bekerja sama dengan baik. Kepemimpinan demokrasi juga melibatkan anggota organisasi atau sekolah. Potensi setiap individu diperhatikan serta pemimpin bersedia menerima masukan dari bawahannya.

d. Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya atau bawahannya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya sendiri dan organisasi, meskipun hanya dengan sedikit pengarahan. Pada tipe kepemimpinan *Laissez Faire* ini, pemimpin praktis tidak melaksanakan kepemimpinan. Pemimpin membiarkan kelompoknya/ bawahannya memantapkan tujuan dan keputusan serta tidak ikut berperan atau berpartisipasi dalam kegiatan apapun dalam kelompoknya.²²

e. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah tipe pemimpin yang dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin bersifat kebabak-bapakan. Tipe kepemimpinan ini masih banyak ditemui di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional umumnya masyarakat agraris. Popularitas pemimpin tipe paternalistik ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti :

- 1) Ikatan primodial yang kuat,
- 2) *Extended family system*,
- 3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,
- 4) Kuatnya peranan adat istiadat dalam masyarakat.
- 5) Masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim dan penuh rasa

²¹ Amin M., "Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah", Journal of Islamic Education El Madani, 2023, h. 66

²² Fajarny W. & Ramzah S. "Pendidikan"

hormat antara sesama anggota organisasi atau kelompok.

f. Tipe Diktatoris

Berperilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa bahwa dirinya diciptakan untuk berkuasa. Setiap kehendak atau kemauan pemimpin diktatoris harus terlaksana, meskipun harus dilaksanakan dengan menghalalkan segala cara. Orientasi gaya kepemimpinannya hanya pada hasil, tidak peduli bagaimana cara mencapainya. Anggota organisasi tidak boleh mengomentari ucapan, perkataan, keputusan, kebijakan karena dianggap sebagai pembangkangan atau pengkhianatan.²³

Selain enam tipe kepemimpinan yang telah dibahas di atas, Harbani Pasolong (2008:60) menyebutkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional atau *transformating* merupakan bagian dari tipe kepemimpinan. Istilah transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang diartikan mentransformasikan atau mengubah suatu hal menjadi berbeda dari yang sebelumnya. Misalnya mentransformasikan visi menjadi misi dan program. Karena itu, transformasi bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk yang lain. Sedangkan kepemimpinan transformasional dimaknai sebagai mengubah pengikut (sumber daya manusia) yang dipimpin ke arah pengembangan organisasi.²⁴

Menurut Danim dan Suparno, kepemimpinan transformasional adalah gaya yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam memengaruhi bawahannya yakni guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.²⁵

Bass dan Aviola sebagaimana dikutip Usman, menyatakan konsep “4 I” yang menjelaskan empat dimensi dalam penerapan kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

²³ Sirojudin, M. Kosim, “*Tipe dan Fungsi Kepemimpinan*”, http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/194505031971091-MUHAMMAD_KOSIM_SIRODJUDIN/TIPE_DAN_FUNGSI_KEPEMIMPINANx.pdf

²⁴ Pasolong Harbani, “*Kepemimpinan Birokrasi*”, Alfabeta, Bandung, 2008. H. 129

²⁵ Danim Sudarwan & Suparno, “*Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*”, P.T. Rineka Cipta. Jakarta. 2009. H. 50

- 1) *Idealized Influence*, secara harafiah berarti pengaruh yang diidealkan. Hal ini bermakna bahwa kepala sekolah adalah sosok pribadi yang dapat diidealkan sehingga mampu mempengaruhi orang yang dipimpinnya. Dapat juga dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan kepercayaan dari semua orang yang terlibat dengannya. Maksudnya kepala sekolah dan para staf dapat saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan memiliki perilaku moral secara etis.
- 2) *Inspirational motivation*, sosok pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepala sekolah yang inspiratif. Pemimpin dengan karakter ini menggambarkan perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan pada pekerjaan para stafnya dan memperhatikan makna pekerjaan bagi mereka. Kepala sekolah menampakkan atau menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diamati dan ditiru oleh seluruh komponen sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat agar dapat terus membangkitkan antusiasme dan rasa optimisme para guru, tenaga kependidikan, peserta didik, maupun orang tua peserta didik.
- 3) *Intellectual stimulation*, bermakna pemimpin yang senantiasa menstimulus intelektualitasnya. Sosok pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku mendasarkan kepemimpinannya pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Kepala sekolah senantiasa menggali ide baru yang inovatif dan kreatif lalu menerapkan dalam kegiatan manajemen sekolah serta senantiasa mendorong orang yang dipimpinnya menerapkan inovasi tersebut.
- 4) *Individualized consideration*, Kepala sekolah sebagai pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai individu yang penuh pertimbangan dan perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti ide, harapan, keluhan, dan masukan dari orang yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin, selalu memperhatikan kebutuhan semua komponen dalam sekolah, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan untuk

meningkatkan kinerja organisasi.²⁶

Menurut Yulk, dalam penerapan konsep kepemimpinan “4 I” di sekolah, dilakukan dengan cara : 1) mengembangkan visi dan misi sekolah yang jelas dan menarik; 2) mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai visi tersebut; 3) memajukan dan mengartikulasi visi kepada pengikut; 4) menjadikan orang yang dipimpinnya yakin dan optimis terhadap visi sekolah; 5) memotivasi orang yang dipimpinnya agar senantiasa meyakini visi sekolah; 6) meningkatkan keyakinan bawahannya guna mencapai keberhasilan; 7) memberikan pujian dan apresiasi terhadap keberhasilan bawahan; 8) memperkuat nilai visi dengan melakukan tindakan dramatis dan simbolis; 9) pemimpin menjadi teladan dan contoh bagi semua orang di sekolah, dan 10) menciptakan, memodifikasi dan mengevaluasi budaya sekolah/organisasi.²⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahannya atau orang yang dipimpinnya dengan menekankan pada *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam melakukan perubahan di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah terdiri dari 2 kata, yakni kepala dan sekolah. Kepala diartikan sebagai pemimpin atau ketua dalam sebuah lembaga atau organisasi. Sedangkan sekolah adalah lembaga tempat para peserta didik memperoleh pendidikan formal. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 mengenai penugasan guru sebagai kepala sekolah, mendefinisikan kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan.²⁸ Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga

²⁶ Husaini Usman, “Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan”, PT. Bumi Aksara. 2008.h. 323.

²⁷ Gary Yulk, “Leadership in Organization Saddle River”, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2010. h. 368-373

²⁸ PerMendikbudristek, Nomor 40 Tahun 2021. h. 3

fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar dan mengajar serta tempat berlangsungnya interaksi guru dan murid.²⁹ Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga guru profesional yang ditugaskan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang didalamnya melibatkan unsur manusia, tujuan dan sarana.

Mengacu pada beban kerja kepala sekolah yang diamanatkan oleh pemerintah melalui Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021, tugas kepala sekolah adalah melaksanakan tugas; Manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Wahjosumidjo dalam Niam menyatakan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan memiliki peran sebagai manajer, pemimpin, dan pendidik.³⁰ Sola mengutip peran kepala sekolah dari Depdiknas Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah yang diklasifikasikan menjadi tujuh, yaitu: *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivator*.³¹

a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*)

Kepala sekolah menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik yang tidak hanya memberikan pembelajaran bagi peserta didik, namun juga berperan membimbing tenaga pendidik, membimbing tenaga kependidikan, serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.³²

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen demi tercapainya tujuan sekolah tersebut. Fungsi-fungsi manajemen yang harus dikuasai dan dilaksanakan kepala sekolah adalah: a) Perencanaan (*planning*) menyusun Rancangan Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) guna mencapai tujuan. b) Pengorganisasian (*organizing*). c) Pelaksanaan

²⁹ Wahjosumidjo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya", PT. raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010, h. 83

³⁰ Niam, S, dkk, "Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Dempet Kabupaten Demak", Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP), 9(2), <https://doi.org/1026877/jmp.v9i2.8111>

³¹ Sola, E, "Kepemimpinan Pendidikan dan Essential Traits", Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan, 4(2), h. 267, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16253>

³² Ridho, M.A, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Efektif di Sekolah Dasar", Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan, 3(2), h. 114. <http://doi.org/1026740/jdmp.v3n2.p114-129>

(*actuating*), melaksanakan RKAS yang telah disusun. d) Pengawasan (*controlling*), pada tahap ini melakukan pengawasan pelaksanaan kegiatan di sekolah secara efektif sehingga apabila terjadi hal yang tidak diinginkan dapat segera memberikan instruksi untuk mengatasinya.³³

Untuk dapat menjalankan fungsi kepala sekolah sebagai manajer dengan baik, hendaknya kepala sekolah memiliki ketrampilan manajerial. Menurut Siagian (2002), ketrampilan manajerial atau *managerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Sejalan dengan pendapat Siagian, Crudy dalam Atmodiwirio (2000) mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai kemampuan mengatur sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber daya, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik humas yang baik, serta memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi keanekaragaman subjek yang berkaitan seperti orang tua peserta didik dan para guru.³⁴

Beberapa ahli mempunyai pendapat yang sama mengenai polarisasi ketrampilan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang manajer ada 3 komponen ketrampilan. Menurut Katz yang dikutip oleh Danim (2002) bahwa ketrampilan manajerial itu meliputi *technical skill* (ketrampilan teknik), *human skill* (ketrampilan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (ketrampilan konseptual). Ketrampilan teknik adalah ketrampilan yang berhubungan dengan penggunaan alat-alat, metode, prosedur dan teknik dalam suatu kegiatan/aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).

Sedangkan ketrampilan hubungan kemanusiaan merupakan ketrampilan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja dengan tiada paksaan, sukarela sehingga menjadi lebih produktif (*working with people*). Dan ketrampilan konseptual ialah ketrampilan/kemampuan mental untuk mengoordinasikan dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan

³³ Nor Latifah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Educator: Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, 2022, h. 3-4

³⁴ Soebagio Atmodiwirio, "Manajemen Pendidikan Indonesia", PT. Arda Dizya Jaya, Jakarta, 2000. h. 107

organisasi.³⁵ Ketrampilan konseptual ini berkaitan dengan kemampuan membuat konsep atau bekerja dengan ide-ide mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan lembaga yang di pimpinnya.³⁶

Secara lebih dalam, Widodo (2019) merinci ketiga ketrampilan manajerial kepala sekolah sebagai berikut :

1. Ketrampilan konseptual terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam hal : a) merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah secara jelas; b) menentukan program sekolah secara realistis dengan menggunakan kriteria yang dapat diukur; c) menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah; d) menyusun perincian tugas dari setiap personel di sekolah secara jelas; e) mengembangkan program-program ekstrakurikuler yang berwawasan keunggulan; f) mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada peserta didik; g) menggali sumber pendanaan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah; h) menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi sekolah; i) memiliki keberanian untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik; dan j) mempunyai gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.
2. Ketrampilan kemanusiaan (*Human Skill*) adalah ketrampilan kepala sekolah dalam hubungan kemanusiaan pada orang lain. Ketrampilan kemanusiaan kepala sekolah berkaitan dengan jalinan inter relasi kepala sekolah dengan warga sekolah. Terdapat Sepuluh indikator yang berhubungan dengan ketrampilan kepala sekolah, yakni : a) mengembangkan kemampuan profesional seluruh personel sekolah, contohnya mengirimkan guru-guru mengikuti berbagai pelatihan dan seminar; b) melaksanakan penilaian kinerja personel sekolah secara berkala, sehingga mendorong semua orang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya; c) membangun *teamwork* yang berdedikasi

³⁵ Sudarwan Danim, "Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan", PT. Pustaka Setia, Bandung, 2002. h.134.

³⁶ Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru", IQRA' Vol. 3, Januari-Juni 2007. h.6

tinggi dan kompak; d) memberikan penghargaan yang layak kepada personel yang berprestasi; e) memberikan bimbingan dan arahan yang bermanfaat; f) melakukan negosiasi dengan berbagai pihak yang terkait dan berkepentingan dengan pendidikan di sekolah; g) mendorong guru yang potensial dan berprestasi untuk mengembangkan diri; h) mengambil keputusan dengan melibatkan saran dan pendapat warga sekolah; i) melibatkan guru dalam merencanakan program sekolah; dan j) membimbing guru yang mengalami kesulitan misalnya kesulitan dalam pengelolaan kelas majemuk.

3. Ketrampilan Teknik merupakan ketrampilan kepala sekolah sebagai manajer, administrator, dan supervisor di sekolah. Sebagai manajer membutuhkan kemampuan teknis yang cukup untuk melaksanakan perannya sebagai manajer di sekolah. Berikut ini beberapa ketrampilan teknis harus dimiliki oleh kepala sekolah : a) mengoperasikan komputer dan menguasai program Microsoft Excel; b) menyusun RKAS bersama bendahara sekolah; c) menyusun jadwal dengan memperhatikan distribusi jam mengajar guru secara adil dan proporsional; d) menyusun program pembelajaran; f) menyusun standar dan prosedur kerja secara rinci; g) membuat laporan kegiatan sekolah; h) merencanakan, menyelenggarakan dan mengawasi proyek-proyek pembangunan sekolah, misalnya penambahan ruang kelas; dan i) mengatur penyimpanan barang-barang dan peralatan sekolah dengan baik sehingga tidak mudah rusak atau hilang.³⁷

Dapat disimpulkan bahwa ketrampilan manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan dan memberdayakan semua sumber yang ada guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, yang mencakup ketrampilan teknis yang berhubungan dengan kemampuan teknis kepala sekolah, ketrampilan interpersonal.

- c. Kepala sekolah sebagai *administrator*.

³⁷ Hendro Widodo, "Female Principal Leadership at Muhammadiyah Elementary School Sleman Yogyakarta", *Jurnal Pendidikan*, Vol. 8 Issue 1, Februari 2009, h. 129-130

Kepala sekolah harus mampu mengelola administrasi mulai dari proses belajar dan mengajar, pengelolaan bimbingan dan konseling, tenaga kependidikan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan serta pengelolaan persuratan.³⁸

d. Kepala sekolah sebagai pengawas (*supervisor*)

Sebagai pengawas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya, kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan proses pengawasan terhadap semua hal yang terjadi di lembaganya terutama pelaksanaan program belajar dan mengajar.³⁹

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*)

Sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, kepala sekolah sangat menentukan kualitas pembelajaran di sekolah. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu 1) bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. 2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan. 3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa. 4) menjadi sumber inspirasi bawahan. 5) harus selalu menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat. 6) menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, artinya kepemimpinan tidak akan terjadi tanpa di dukung pengikut/bawahan. 7) memberikan bimbingan, mengadakan pembinaan agar masing-masing anggotanya memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.⁴⁰

Menurut Mulyasa (2004; 115) Kepala Sekolah sebagai *leader*/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kepala

³⁸ Rosyadi, Y.I., & Pardjono, P.,” Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut”, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 2015, 3(1), h. 124-133. <https://doi.org/10121831/amp.v3i1.627>

³⁹ Mulyasa, E., “Menjadi Kepala Sekolah Profesional”, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, h. 84

⁴⁰ Wahjosumidjo,” Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya”, PT. raja Grafindo Persada, Jakrta, 2010, h. 83

sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

f. Kepala sekolah sebagai *innovator*

Sebagai inovator, kepala sekolah perlu selalu mencari inovasi terbaru yang dapat diterapkan disekolahnya. Kepala sekolah harus senantiasa mencari ide-ide segar, dan pendekatan yang baru untuk diterapkan dalam program sekolah, serta mampu menciptakan model pembelajaran atau program yang kreatif. ⁴¹

g. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Untuk sapat menjalankan peran sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi dan pendekatan yang tepat agar dapat menginspirasi semua komponen dalam sekolah untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan/program sekolah. ⁴²

Miftahus Sa'adah menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim organisasi yang positif, mendukung keberagaman, dan menanamkan nilai-nilai toleransi melalui tiga aspek utama: artikulasi visi, kepemimpinan kolaboratif, dan pengembangan motivasi kolektif. Penelitian ini menekankan pada pentingnya kepala sekolah sebagai *role model* dalam implementasi pendidikan di sekolah berbasis multikultural.

Goods menyatakan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan responsif budaya mampu menciptakan lingkungan yang inklusif. Hal ini dapat tercapai dengan memperhatikan kebutuhan dan perbedaan setiap peserta didik berdasarkan latar belakang budaya mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat dipahami bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah berbasis multikultural sangat penting. Kepala sekolah haruslah memiliki kompetensi yang baik agar dapat menjalankan berbagai perannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya

⁴¹ Nur Zazin, "Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori & Aplikasi), AzRuzzmedia, Jogjakarta, 2011, h. 214

⁴² Wahjosumidjo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya", PT. raja Grafindo Persada, Jakrta, 2002, h. 135

sebagai pimpinan sekolah. Dibutuhkan kecerdasan emosional sehingga mampu membaca situasi sehingga dapat menjalankan peran yang tepat sesuai situasi. Untuk bisa menjalankan peran yang sesuai dengan kebutuhan, maka kepala sekolah haruslah memahami latar belakang, kebutuhan serta karakter semua komponen atau orang yang dipimpinnya.

B. Pendidikan Multikultural

1. Pengertian Multikultural

Secara etimologis, multikultural berasal dari dua kata yaitu “*multi*” dan “*culture*”. Kata *multi* secara umum berarti banyak, aneka, dan ragam. Sedangkan kata *culture* bermakna budaya. Sehingga multikultural dipahami sebagai keragaman budaya. Menurut Azyumardi Azra, keragaman merupakan salah satu realitas utama yang dialami masyarakat berkaitan dengan kebudayaan di masa silam, masa kini dan masa akan datang. Adapun menurut Suparlan, multikultural berarti beraneka ragam kebudayaan yang akar kata dari multikulturalisme adalah kebudayaan yang dilihat dari fungsinya sebagai pedoman bagi kehidupan manusia dalam konteks pembangunan bangsa, istilah multikultural telah membentuk suatu ideologi yang disebut multikulturalisme.⁴³

Mahfud menjabarkan multikultural sebagai karakter yang bijaksana dan penuh kearifan dalam melihat keanekaragaman budaya sebagai realitas mendasar dalam kehidupan bermasyarakat. Sikap bijaksana dan arif akan muncul apabila seseorang mempunyai keinginan untuk membuka diri dalam menjalani kehidupan bersama dengan melihat realitas pluralis sebagai suatu kodrat baik dalam kehidupan dirinya sendiri yang multidimensional maupun dalam masyarakat. Sehingga akhirnya akan muncul kesadaran bahwa “keanekaragaman dalam realitas dinamis adalah keniscayaan yang tidak bisa ditolak, diingkari, apalagi dimusnahkan”.⁴⁴

Dapat disimpulkan bahwa multikultural adalah pengakuan terhadap keragaman yang terdapat dalam masyarakat maupun negara. Selain itu dapat pula dipahami sebagai kesediaan menerima perbedaan orang lain atau

⁴³ Suparlan, Supardi, “Multikulturalisme” *Jurnal Ketahanan Nasional*, 2002, 7(1), h. 9-18

⁴⁴ Mahfud, “Pendidikan Multikultural”, *Pustaka Pelajar*, Yogyakarta, 2009, h. 17

kelompok lain secara sama dan setara tanpa peduli perbedaan budaya, etnik, suku, bahasa, gender, strata sosial dan ekonomi, agama maupun ciri fisik, dan menganggap semua perbedaan tersebut sebagai entitas dalam masyarakat yang harus diterima, dihargai, dilindungi dan dijamin keberadaannya.

Multikulturalisme pada dasarnya adalah terjemahan dari pandangan dunia yang diejawantahkan dalam berbagai kebijakan budaya yang menekankan penerimaan atas realitas pluraritas, keragaman, dan multikultural dalam kehidupan masyarakat. Multikulturalisme mengajarkan semangat kemanunggalan yang potensial melahirkan persatuan yang kuat dengan tetap mengakui adanya kebhinekaan budaya bangsa yang akan menjamin persatuan bangsa.

Beberapa unsur multikultural yang ada di Indonesia :

- a. Suku Bangsa; bangsa Indonesia memiliki banyak suku bangsa yang tersebar mulai dari Sabang sampai Merauke.
- b. Ras; pengelompokan besar manusia yang memiliki ciri biologis yang beragam dengan perbedaan warna kulit, jenis rambut, ukuran tubuh dan sebagainya.
- c. Agama dan Keyakinan; meskipun mayoritas warga Indonesia beragama Islam, namun penganut agama dan keyakinan yang lain juga cukup banyak.
- d. Politik; beragamnya pilihan politik yang berbeda turut mewarnai kehidupan bermasyarakat.
- e. Kesenjangan Ekonomi; kesenjangan ekonomi tanpa disadari mempengaruhi interaksi dalam pergaulan sehari-hari. Sikap konsumtif dan kecenderungan memamerkan barang mewah dapat memicu timbulnya permasalahan dalam masyarakat yang berakar pada kecemburuan akibat kesenjangan ekonomi.
- f. Budaya; perbedaan budaya, tata krama atau perilaku dalam keseharian berpotensi mengakibatkan kesalahpahaman akibat kurang memahami budaya, kebiasaan atau adat istiadat orang yang lain. Tapi dapat menjadi nilai tambah jika perbedaan itu dapat dipahami dan diterima oleh semua anggota kelompok.

- g. Bahasa; Beragam bahasa daerah dan logat yang masyarakat Indonesia miliki dapat dianggap sebagai keuntungan karena membuktikan masyarakat Indonesia memiliki kemampuan bilingual.⁴⁵

2. Pendidikan Berbasis Multikultural

Pendidikan berbasis multikultural muncul sekitar dekade 1960-an dan 1970-an sebagai sebuah disiplin ilmu bernama *Multicultural Based Education* (MBE), yang telah didefinisikan dari berbagai perspektif. Dalam terminologi ilmu pendidikan MBE dikenal dengan nama Pendidikan Multikultural (*Multicultural Education*) yang diperkenalkan oleh negara-negara Barat.⁴⁶

Dalam definisi klasik untuk pendidik, pendidikan berbasis multikultural atau *Multicultural Based Education* (MBE) memiliki esensi sebagai sebuah perspektif yang mengakui realitas politik, ekonomi, sosial dan budaya yang dialami oleh masing-masing individu dalam hubungan manusia yang kompleks dan beragam. Dalam pemikiran Hernandez pendidikan berbasis multikultural adalah kegiatan pendidikan yang bersifat menguatkan (*empowering*), karena itu sebuah visi pendidikan yang selayaknya bisa untuk semua peserta didik yang memiliki beragam etnisitas, gender, agama, bahasa, kelas sosial, dan pengecualian-kecualian yang membentuk dan mempengaruhi setiap individu sebagai makhluk budaya. Pendidikan berbasis multikultural adalah hasil dari perkembangan interaksi masing-masing individu yang mempunyai kemampuan, kecerdasan dan bakat. Pendidikan berbasis multikultural mempersiapkan peserta didik menjadi warganegara yang baik dalam komunitas multikultural yang majemuk dan saling terkait.⁴⁷

Menurut Adhani, pendidikan berbasis multikultural adalah sebuah metode dari perubahan sekolah secara keseluruhan dan memberikan pendidikan yang mendasar bagi peserta didik yang menolak secara keras segala bentuk rasisme dan diskriminasi baik di sekolah maupun di masyarakat serta mengakui

⁴⁵ Suparlan, Supardi, "Multikulturalisme" Jurnal Ketahanan Nasional, 2002, 7(1), h. 9-18

⁴⁶ Hilda Hernandez, *Multicultural Education: A Teacher Guide to Linking Context, Process and Content*, New Jersey & Ohio, Pentice Hall, 1989, h.5

⁴⁷ Adri Lundeto, "Menakar Akar-akar Multikulturalisme Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, 11(2),2017, h. 48

pluralisme.⁴⁸ Pendidikan berbasis multikultural merupakan pembaharuan dalam pendidikan yang bertujuan untuk menyediakan sebuah sistem agar peserta didik memahami dan menghargai perbedaan serta bertujuan untuk membimbing peserta didik memahami nilai persatuan, dan menghargai perbedaan sehingga mampu menerima keragaman yang ada.⁴⁹

Winata berpendapat bahwa pendidikan berbasis Multikultural adalah proses pendidikan yang mengedepankan pluralisme, kesetaraan, keragaman, demokrasi, keadilan, perbedaan, dan humanis, sehingga peserta didik memiliki nilai-nilai dasar multikultural untuk ditingkatkan agar dapat terpenuhinya kehidupan berbangsa yang damai dan sejahtera yang menjunjung tinggi keragaman, menghargai perbedaan, saling menghormati dan manusiawi.⁵⁰

Sehingga dapat dipahami bahwa pendidikan berbasis multikultural merupakan suatu metode untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat menghormati, menghargai dan menerima perbedaan sebagai dampak dari keragaman budaya. Pendidikan berbasis multikultural lebih condong pada konsep pluralisme budaya yang didasari oleh rasa saling menghargai. Pendidikan berbasis multikultural menyangkut seluruh proses pendidikan yang terwujud melalui konteks, proses dan muatan. Selain itu juga usaha memberikan kesempatan perbaikan pendidikan melalui penciptaan lembaga-lembaga pendidikan yang menyediakan lingkungan pembelajaran yang nyaman, dinamis dan mencerminkan persamaan dan kesetaraan. Salah satunya dengan penanaman paham dan praktik pluralistis bagi peserta didik.

3. Pendidikan Berbasis Multikultural di Indonesia

Di Indonesia, Pendidikan berbasis multikultural relatif baru dikenal sebagai sebuah pendekatan dalam dunia pendidikan yang dianggap cocok untuk diterapkan pada masyarakat Indonesia yang heterogen. Pendidikan berbasis

⁴⁸ Adhani, Y., "Konsep Pendidikan Multikultural sebagai Sarana Alternatif Pencegahan Konflik", *SOSIODIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 1(1), h. 112-121. <https://doi.org/1-.15408/sdv1i1.1211>

⁴⁹ Suryana Y, & Rusdiana, A., "Pendidikan Multikultural Suatu Upaya Penguatan Jati Diri Bangsa, Konsep, Prinsip, Implementasi", CV. Pustaka Setia, 2015

⁵⁰ Winata, Koko, Adya, "Implementasi Pendidikan Multikultural Di Era Revolusi 4.0", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1(2), 2020, h. 118-134

multikultural yang dikembangkan di Indonesia sejalan dengan perkembangan demokrasi yang dijalankan sebagai *counter* terhadap kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah. Menurut Rosyad dan Dian, ada beberapa urgensi atau kepentingan dalam penerapan pendidikan berbasis multikultural di Indonesia, yaitu; 1) Sebagai sarana alternatif pemecahan masalah intoleransi dan solusi nyata bagi pencegahan konflik dalam masyarakat. 2) Agar peserta didik tidak tercabut dari akar budaya yang dimilikinya tatkala berhadapan dengan realitas sosial budaya dan pengaruh dari budaya negara lain. 3) Sebagai landasan pengembangan kurikulum nasional sebagai titik tolak dalam pembentukan karakter peserta didik yang toleran, berakhlak baik, menerima dan menghargai keragaman budaya yang ada di Indonesia.

Menurut Choirul Fuad, Pendidikan berbasis multikultural di Indonesia dalam tataran politis diarahkan untuk menguatkan NKRI melalui pendidikan. Pada tataran kultural, berorientasi pada pengembangan kesadaran dan pengakuan terhadap pluralitas, multikultural nilai dan norma dalam masyarakat. Dalam tataran religius atau sosio-doktrin, pendidikan berbasis multikultural diharapkan mampu mengembangkan nilai-nilai inklusif keagamaan yang mengutamakan nilai-nilai toleransi dan sikap menghormati yang bermuara pada berkurangnya sikap eksklusivisme keagamaan yang cenderung melahirkan gerakan radikal.⁵¹ Dalam pelaksanaan, pendidikan berbasis multikultural di Indonesia perlu memakai kombinasi beberapa model seperti yang dianjurkan oleh Gorski⁵² pendidikan berbasis multikultural mencakup 3 (tiga) jenis transformasi yaitu; transformasi diri, transformasi sekolah dan proses pembelajaran, dan transformasi masyarakat.

Menurut Winata, pendidikan berbasis multikultural di Indonesia menjadi penting dalam menghadapi tantangan globalisasi yang sering kali mengancam identitas jati diri lokal, karena pendidikan multikultural bertujuan untuk menanamkan nilai mengenai kesetaraan dan penghormatan terhadap

⁵¹ Choirul F.Y., "Multikulturalisme : Tantangan Transformasi Pendidikan Nasional", disampaikan pada Seminar Nasional : Globalisasi dan Liberalisasi Pendidikan, Universitas Juanda, Bogor, 2006.

⁵² Paul Gorski, "Six Critical Paradigm Shift for Multicultural Education and The Question We Should Be Asking", www.Exchnage.org/multicultural

keberagaman serta menguatkan karakter inklusif peserta didik. Lebih lanjut Rosyad dan Pardjono menekankan perlunya pengembangan kurikulum nasional yang mengintegrasikan nilai-nilai multikultural sebagai landasan untuk membentuk karakter peserta didik, yang penting dan dibutuhkan untuk mencegah terjadinya konflik yang diakibatkan oleh intoleransi di lingkungan sekolah.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di kalangan siswa SMA oleh SETARA Institute yang dipublikasi pada tahun 2023, terlihat peningkatan intoleransi aktif dari 2,4% menjadi 5% dalam kurun waktu 7 tahun terakhir. Hasil survei ini menunjukkan perlunya peran sekolah dalam menguatkan nilai-nilai toleransi melalui kebijakan dan program yang berbasis multikultural. Hal ini sejalan dengan pendapat Andhani bahwa salah satu tantangan terbesar dalam pendidikan berbasis multikultural di Indonesia adalah kurangnya pelatihan guru menghadapi keberagaman peserta didik. Kepala sekolah diharapkan mampu menjadi fasilitator dalam menyediakan pelatihan yang sesuai kebutuhan para guru.

C. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Multikultural

Pendidikan berbasis multikultural mengharapkan terciptanya suasana belajar yang toleran, harmonis, dan inklusif di lingkungan sekolah yang kemudian diharapkan berdampak pada masyarakat luas. Peran kepala sekolah berbasis pendidikan multikultural sangat vital sehingga penting bagi kepala sekolah memiliki visi, komitmen dan ketrampilan mengelola budaya dalam mengimplementasikan pendidikan berbasis multikultural. Dalam rangka membangun lembaga pendidikan yang multikultural, kepala sekolah melakukan pendekatan strategi melalui pendidikan, pembiasaan dan keteladanan.

Menurut Vervaet, dkk. Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, tempat peserta didik merasa aman, dihargai dan diterima tanpa memandang latar belakang mereka. Dalam perencanaan dan pengembangan kebijakan dan peraturan yang mendukung pendidikan berbasis multikultural, kepala sekolah harus merujuk pada realitas keberagaman yang terus berkembang menjadi isu sensitif dalam masyarakat.⁵³

⁵³ Vervaet, R. Dkk, "Multicultural School Leadership, Multicultural Teacher Culture and

Menurut Jason, peran kepemimpinan multikultural di sekolah dipahami sebagai sejauh mana kepala sekolah sebagai pimpinan menerapkan kebijakan, peraturan dan inisiatif yang mendorong budaya multikultural yang bukan terbatas dalam dokumen saja. Peran kepala sekolah sebagai sosok pemimpin yang berkarakter dan memiliki pemahaman mendalam mengenai multikultural sangat diperlukan dalam proses ini sehingga mampu mendorong penciptaan budaya multikultural dalam lingkungan sekolah.⁵⁴ Avolio menambahkan bahwa sebagai pelopor pendidikan berbasis multikultural, kepala sekolah juga harus menjadi *role model* bagi penanaman sikap multikultural.

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan komponen sekolah menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen pendidikan yang berbasis multikultural yang baik dan benar. Kemampuan yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan karakter berbasis multikultural adalah kemampuan mengelola pendidikan dan mengembangkan karakter dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan peserta didik serta seluruh komponen sekolah, seperti; perbedaan suku, budaya, latar belakang sosial, dan agama. Peran kepala sekolah dalam mengelola keragaman budaya dimulai dengan kesadaran dan kemauan pimpinan untuk mengembangkan multikultural. Setelah itu dilanjutkan dengan proses identifikasi keragaman budaya yang ada dalam sekolah. Selanjutnya melakukan pendekatan untuk merefleksikan kearifan budaya lokal dan atau merefleksi nilai-nilai budaya nasional sebagai pemersatu.⁵⁵

Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer, memegang peran sentral dalam menjalankan semua fungsi manajemen di sekolah, yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan berbasis multikultural. Pengembangan pendidikan berbasis multikultural meliputi beberapa tahapan, yakni;

- a) menetapkan tujuan,

Ethnic Prejudice of Flemish Pupils”, *Teaching and Teacher Education*, 76, h.68-77. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.08.009>

⁵⁴ Jason, M.H., “The Role of The Principals as Transformational Leader in Multicultural Learning Community”, *High School Journal*, 2000, 83(3).

⁵⁵ Madonna, dkk, “Strategies for Building Multicultural Competence in Mental Health and Educational Settings, Published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2005

- b) menetapkan orang dan tugas,
- c) menentukan prosedur dan kegiatan,
- d) menentukan alur koordinasi,
- e) menentukan pembiayaan,
- f) menentukan sistem pengawasan dan evaluasi.

Jean-Marie dkk, menyoroti kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan sekolah inklusif, dimana peran kepala sekolah dalam menginspirasi guru dan peserta didik guna menjunjung nilai-nilai kebersamaan dalam keragaman. Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Jason yang menegaskan peran kepala sekolah sebagai pimpinan transformasional tidak hanya mencakup pengelolaan sumber daya tapi juga menciptakan budaya kolaboratif yang menghormati keberagaman,

Berikut ini dua cara yang dapat digunakan kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai pendidikan berbasis multikultural di sekolah :

1. Menanamkan nilai-nilai multikultural dalam setiap proses Pembelajaran.

Cara ini dengan memasukkan pendidikan nilai-nilai multikultural dalam proses belajar mengajar dengan mengintegrasikannya dalam materi yang diajarkan oleh semua pendidik. Pada proses ini perlu memperhatikan kesesuaian antara materi, metode, strategi maupun pendekatan yang digunakan guru dalam menghadapi peserta didik yang beragam. Madonna menyoroti pentingnya pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran multikultural untuk meningkatkan akses terhadap materi pembelajaran yang inklusif dan interaktif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Izzah (2020), menunjukkan bahwa pendekatan multikultural dalam kurikulum khususnya proses pembelajaran dapat meningkatkan keterlibatan peserta didik dari berbagai latar belakang budaya. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan multikultural tidak hanya berdampak pada aspek sosial tetapi juga pada keberhasilan akademik peserta didik.

2. Menanamkan nilai-nilai multikultural dalam kegiatan Ekstrakurikuler sekolah.

Kepala sekolah membuat kebijakan untuk mengintegrasikan penanaman nilai-nilai multikultural dalam semua kegiatan ekstrakurikuler yang ada di

sekolah yang merupakan wadah peserta didik dalam menyalurkan minat dan bakatnya di luar jam belajar reguler. Misalnya dalam kegiatan sanggar seni, dapat menampilkan karya yang mencerminkan keragaman budaya seperti karakter dari berbagai latar sosial, budaya, suku dan lainnya. Diharapkan dengan aktualisasi pertunjukan teater yang mengandung pendidikan mengenai multikultural dapat menjadi sarana peserta didik untuk memahami konsep multikultural.

Danurahman menyatakan bahwa era digital menambah tantangan pendidikan berbasis multikultural dengan adanya media sosial yang kerap menjadi sarana penyebaran intoleransi dan ujaran kebencian. Karena itu, kepala sekolah harus memimpin upaya literasi digital untuk mendorong peserta didik untuk secara bijak menggunakan media sosial.

Kepala sekolah memiliki posisi sebagai pejabat formal, sebagai manajer, sebagai pemimpin maupun sebagai pendidik. Dalam lingkungan masyarakat umum di sekitar sekolah, kepala sekolah dapat menjadi fasilitator, mediator, inovator terhadap persoalan-persoalan pembentukan karakter di masyarakat multikultural. Selain itu, kepala sekolah juga harus dapat membangun lembaga pendidikan yang multikultural melalui pendekatan; pendidikan, keteladanan dan pembiasaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan beberapa hal yang menjadi indikator kepala sekolah sebagai pemimpin atau *leader* di sekolah multikultural adalah sebagai berikut :

1. Memiliki visi yang menghargai keragaman dan inklusi serta mengupayakan memasukkan visi tersebut ke dalam visi dan misi sekolah. Sehingga visi dan misi sekolah secara eksplisit mencerminkan nilai-nilai keberagaman, dan toleran.
2. Membangun sikap toleran, demokratis, terbuka, inklusi, anti-diskriminasi dan sensitivitas gender. Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya dapat membangun sikap demokratis di lingkungan sekolah yang menghargai perbedaan, menanamkan paradigma positif terhadap keberagaman budaya sebagai kekuatan, menegakkan sikap anti-diskriminasi, serta menciptakan lingkungan yang sensitif terhadap isu gender sehingga semua pihak merasa

dihargai.

3. Menjadi *Role model* atau teladan dan agen perubahan yang mendorong sikap terbuka dan toleran terhadap keragaman. Kepala sekolah sebagai figur teladan melalui perilaku yang konsisten menjadi agen perubahan yang mendorong dan mencontohkan sikap terbuka, toleran dan menghormati keberagaman di lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga menjadi contoh penggunaan bahasa dan komunikasi yang menghargai keragaman dan menghindari prasangka atau stereotip. Komunikasi yang baik juga harus dijalin dengan orang tua, masyarakat sekitar sekolah, tokoh masyarakat, organisasi keagamaan dan kelompok budaya di sekitar sekolah sehingga dapat membangun kemitraan yang kuat dan bermakna guna mendukung pembelajaran peserta didik. Komunikasi tersebut diharapkan mampu memfasilitasi terbentuknya forum komunikasi dengan orang tua agar terlibat dalam program-program sekolah yang berkaitan dengan multikulturalisme. Selain itu, dengan komunikasi yang baik mampu memberdayakan sumber daya komunitas atau masyarakat untuk memperkaya pengalaman belajar peserta didik misalnya sebagai narasumber dalam pelatihan atau berpartisipasi dalam kegiatan budaya.
4. Memiliki kemampuan mengarahkan, memotivasi, mengambil keputusan dan menyelesaikan konflik, serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Salah satu ketrampilan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah ketrampilan komunikasi yang baik sehingga dapat mempengaruhi semua orang yang terlibat di sekolah (guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua) agar dapat bekerja sama dan berhubungan dalam suasana yang menghargai keberagaman untuk mendorong pencapaian tujuan pendidikan multikulturalisme.

Membangun budaya sekolah yang menghargai multikulturalisme dan menciptakan lingkungan belajar yang aman dan inklusif. kepala sekolah berperan dalam membangun budaya sekolah yang positif dan saling menghormati antar berbagai kelompok budaya, etnis, agama, bahasa dan latar belakang sosial dan ekonomi.

Selain peran kepala sekolah sebagai *leader*, fokus penelitian ini pada peran kepala sekolah sebagai manajer. Berikut ini beberapa indikator peran kepala

sekolah sebagai manajer yang disimpulkan dari pendapat para ahli yang telah dibahas sebelumnya:

1. Pengembangan Visi dan misi yang bermuatan multikulturalisme. Kepala sekolah secara kolaboratif mengembangkan visi dan misi sekolah yang secara eksplisit mengakui, menghargai dan menerima keberagaman budaya, etnis, bahasa, agama, latar belakang sosial dan ekonomi guru, tenaga kependidikan dan peserta didik. Visi dan misi ini menjadi landasan bagi seluruh kebijakan dan program kerja di sekolah.
2. Perencanaan dan pengorganisasian penyusunan kebijakan yang responsif terhadap keberagaman. Kepala sekolah berperan dalam memastikan bahwa semua kebijakan sekolah mulai dari pengembangan kurikulum, pengelolaan kesiswaan, penerimaan peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler hingga tata tertib sekolah mempertimbangkan dan mengakomodasi kebutuhan peserta didik yang beragam. Termasuk kebijakan anti-diskriminasi dan kesetaraan. Kepala sekolah memastikan semua tahapan mulai dari perencanaan sampai pengorganisasian kebijakan dan program kerja di sekolah harus mempertimbangkan aspek keberagaman.
3. Mengelola penerapan kurikulum dan kesiswaan yang menghargai keberagaman.
4. Mendorong guru mengambil peran dalam kegiatan yang berkaitan dengan keberagaman.
5. Menyediakan pelatihan bagi guru yang berkaitan dengan pengelolaan kelas yang multikultural.
6. Melakukan monitoring pelaksanaan kegiatan.
7. Melakukan evaluasi secara rutin dan berkala terhadap efektivitas program yang berkaitan dengan keberagaman budaya.
8. Mendeteksi dan menangani masalah dan konflik yang berakar dari keberagaman.
9. Menindak lanjuti hasil monitoring dan evaluasi program yang berkaitan dengan multikulturalisme.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam telaah pustaka dimuat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tema- tema yang serupa yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi bahwa pokok bahasan penelitian yang hendak dikaji berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dalam hal ini banyak ditemukan penelitian dengan judul peran kepala sekolah, di antaranya sebagai berikut:

1. Disertasi karya Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I tahun 2020 dengan judul “Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural”. Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural pada SMA Negeri 1 Sungai Loban, SMA Negeri 7 Kota Banjarmasin dan SMA Negeri 1 Halong. Proses kepemimpinan pada ketiga sekolah tersebut cukup efektif dan mampu mengelola pendidikan karakter berbasis multikultural dengan baik sehingga karakter multikultural yang dimiliki warga sekolah menjadi potensi dalam membentuk karakter siswa tanpa memandang perbedaan latar belakang suku, budaya dan agama.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah : pertama, pentingnya perilaku kepemimpinan pendidikan karakter multikultural yang tergambar dalam aktivitas kepala sekolah yang menampilkan perilaku akrab, peduli, sensitif multikultural, mengayomi, membimbing, menghormati orang lain, serta Pancasila. Kedua, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam membuat perencanaan penguatan pendidikan karakter dilakukan dengan musyawarah agar dapat menghasilkan kebijakan atau program yang menyentuh semua siswa. Ketiga, membuat kebijakan yang mengutamakan keharmonisan pendidikan karakter berbasis multikultural.⁵⁶

Disertasi ini fokus pada penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural pada tiga situs SMA Negeri di Kalimantan Selatan yang dianggap memiliki kemampuan dan keunggulan dalam melaksanakan pendidikan karakter berbasis multikultural karena proses kepemimpinan di ketiga sekolah tersebut cukup efektif dan mampu mengelola pendidikan karakter berbasis multikultural yang dimiliki warga sekolahnya menjadi potensi untuk membentuk karakter setiap peserta didik tanpa

⁵⁶ Nadzmi Akbar, “*Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural*”, UIN Antasari Press, 2021, h. 161

membeda-bedakan latar belakang suku, agama dan budayanya. Bahkan ketiga sekolah ini mendapatkan perhatian dari pemerintah setempat dalam bentuk kebijakan khusus bagi sekolah-sekolah berbasis multikultural sehingga pihak sekolah dapat melaksanakan pendidikan karakter tanpa terbentur kebijakan.

Disertasi yang ditulis oleh Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan karena penelitian beliau bertujuan untuk menemukan teori substantif sekaligus mendeskripsikan kepemimpinan pendidikan karakter. Persamaan dari penelitian ini terletak pada tema umum mengenai multikultural di sekolah dan strategi kepala sekolah dalam mengelola sekolah berbasis multikultural.

2. Tesis yang ditulis oleh Walmonedi, Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2022 yang berjudul “Strategi Menanamkan Pendidikan Multikultural dan Moderasi Beragama Pada Siswa SMPN Sawahlunto”.

Penelitian ini mempunyai tiga tujuan yakni pertama, untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pendidikan multikultural pada siswa di SMPN 1 Kota Sawahlunto. Kedua, untuk mengetahui dan menganalisis strategi menanamkan pendidikan multikultural pada siswa di SMPN dan Ketiga, untuk menguraikan dan menganalisis strategi menanamkan nilai-nilai moderasi beragama pada siswa SMPN 1 Kota Sawahlunto. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang data penelitian dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan dan hubungan masyarakat, tenaga pendidik, pembina OSIS dan peserta didik.

Hasil penelitian ini disimpulkan bahwasahnya pelaksanaan pendidikan multikultural di SMPN 1 Kota Sawahlunto telah diterapkan dan implementasinya dilakukan oleh seluruh warga sekolah tanpa memandang perbedaan yang ada. Strategi dalam melaksanakan pendidikan multikultural melalui 1) proses pembelajaran dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai multikultural ke dalam materi pembelajaran, 2) melalui keteladanan yang dilakukan oleh guru baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah, dan 3) pembiasaan yang dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh

warga sekolah dengan tetap memperhatikan keragaman. Kesimpulan hasil penelitian yang selanjutnya adalah, penerapan nilai-nilai moderasi dengan mengintegrasikan dan mengaplikasikan nilai-nilai agama dalam kurikulum sekolah, baik dalam intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler dan pembiasaan.⁵⁷

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan pada tema umum mengenai multikultural di sekolah dan strategi menjadikan sekolah sebagai sekolah berbasis multikultural. Perbedaan penelitian ini fokus pada peran guru bukan peran kepala sekolah.

3. Jurnal yang berisi artikel dari Merliana, Laili Komariyah dan Akhmad dengan judul “Analisis Peran Kepala Sekolah Dalam Pembentukan Lingkungan Pendidikan Yang efektif di SMP Negeri 2 Pulau Derawan” yang diterbitkan dalam Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP) tahun 2025. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, inovator dan motivator dalam pembentukan lingkungan pendidikan yang efektif. Pendekatan ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam pembentukan lingkungan pendidikan yang efektif yakni memberikan contoh model pembelajaran yang positif, membimbing guru dalam menerapkan model pembelajaran yang efektif dan inovatif serta menumbuhkan budaya pembelajaran sepanjang hayat. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembentukan lingkungan pendidikan yang efektif yakni memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensinya, mengevaluasi kerja guru dan mengatur penggunaan dana untuk mendukung pembelajaran.

Peran kepala sekolah sebagai motivator yakni dengan menyusun visi dan misi yang menginspirasi, mendorong pencapaian prestasi baik untuk guru dan siswa serta memberikan masukan kepada guru saat supervisi. Kepala sekolah berkewajiban melaksanakan perannya semaksimal mungkin dengan baik dan profesional untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang efektif.

⁵⁷ Walmonedi, “Strategi Menanamkan Pendidikan Multikultural Dan Moderasi Beragama Pada Siswa SMPN 1 Sawahlunto”, Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. 2022.

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti meskipun peneliti tidak meneliti pada bidang multikultural di sekolah, tapi dalam penelitian ini mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer dan *leader* atau pemimpin pendidikan (peran sebagai inovator dan motivator) yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan. Meskipun penelitian dalam fokus yang berbeda namun peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang dipaparkan pada dasarnya merupakan peran dan perilaku yang tidak jauh berbeda dari peran dan perilaku kepala sekolah yang akan diteliti dalam penelitian ini.⁵⁸

3. Jurnal yang memuat artikel dari Nizwatul F. Nikmatulloh, Saffina M. An Nadya, Siti Nurjanah, Wantini R. Karimah dan Tamrin Fathoni tahun 2025 mengenai “Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Sekolah sebagai Wadah Moderasi Beragama”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai moderasi beragama di lingkungan sekolah sangat strategis. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai figur teladan yang memengaruhi budaya sekolah secara keseluruhan. Salah satu langkah konkret sebagai teladan, kepala sekolah hendaknya secara konsisten menunjukkan sikap toleransi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap perbedaan sehingga dapat menciptakan iklim yang harmonis sehingga dapat mendorong siswa dan guru untuk mengadopsi nilai-nilai serupa. Selanjutnya peran kepala sekolah dalam proses pengintegrasian nilai-nilai moderasi ke dalam kurikulum juga sangat krusial. Kepala sekolah harus memastikan bahwa materi pembelajaran mencakup nilai-nilai moderasi terutama pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti serta Pendidikan Kewarganegaraan. Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab untuk membangun budaya sekolah yang inklusif dan mengadakan program-program yang melibatkan kolaborasi lintas agama agar dapat memperkuat persatuan di tengah keberagaman. Upaya kepala sekolah dalam mewujudkan moderasi

⁵⁸ Marliana, Laili Komariyah & Ahkmad, “Analisis Peran Kepala Sekolah Dalam Pembentukan Lingkungan Pendidikan Yang Efektif DI SMP Negeri 2 Pulau Derawan”, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP), https://journallpedia.com/1/index.php/jpp_Volume_7, Nomor 1, Maret 2025, h. 326-348.

beragama di lingkungan sekolah tidak terlepas dari berbagai tantangan yang memengaruhi proses implementasinya. Tantangan yang paling sering dihadapi adalah resistensi dari sebagian warga sekolah yang memiliki pandangan yang konservatif dan sulit menerima gagasan mengenai moderasi. Kepala sekolah harus mampu membangun dialog yang konstruktif dengan menggunakan strategi pendekatan personal, penguatan komunikasi serta pengadaan forum diskusi yang terbuka. Keterbatasan daya dan fasilitas juga menjadi kendala signifikan terutama bagi sekolah-sekolah yang berada di wilayah terpencil yang memiliki akses terbatas untuk mengadakan pelatihan, menyediakan bahan ajar, atau menginisiasi progres yang mendukung moderasi beragama.⁵⁹

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berbasis multikultural. Namun berbeda pada metode penelitian karena penelitian ini menggunakan metode studi pustaka yang mengambil kesimpulan berdasarkan rangkuman dan hasil analisis informasi yang dikumpulkan dari literatur akademik sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi langsung dari sekolah sebagai situs penelitian.

4. Jurnal memuat artikel berjudul “Tantangan dan Hambatan Pendidikan Multikultural di Sekolah Dasar Negeri”, yang ditulis oleh Kevin A. Hartono, Dwi Riyanti dan Yoga A. Feriandi tahun 2024. Penelitian ini mengkaji tantangan dan hambatan dalam penerapan pendidikan multikultural di tingkat Sekolah Dasar. Pendidikan multikultural menjadi penting di sekolah dasar untuk menumbuhkan sikap toleransi dan penghargaan terhadap keragaman sejak dini, namun penerapannya menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi, wawancara dengan guru dan siswa yang dilakukan pada semester genap tahun 2024 di SDN Kenongorejo 02 karena siswa di sekolah ini cenderung monokultur hanya terdapat satu siswa yang berbeda keyakinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan yang ada di SDN

⁵⁹ Nizwatul F.N, dkk., *Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Sekolah Sebagai Wadah Moderasi Beragama*”, Al Mikraj Jurnal Studi Islam dan Humaniora, Vol. 5 N. 2. 2025. h, 442-450.

Kenongorejo 02 dalam melaksanakan pendidikan multikultur adalah kurangnya ketrampilan guru dalam mengelola kelas yang beragam dan mengintegrasikan nilai-nilai multikultur di dalam dan kurangnya guru pendidikan agama yang sesuai dengan agama yang dianut siswa. Tantangan pendidikan yang ditemukan yakni latar belakang etnis, ras, budaya dan agama para siswa dan guru yang relatif tidak heterogen. Dengan latar belakang yang hampir sama ini, guru dituntut untuk dapat melaksanakan pendidikan multikultural. Kondisi ini menyulitkan guru dalam mengenalkan keberagaman ras, suku, budaya dan agama dalam masyarakat bagi para siswa karena tidak adanya contoh nyata di dalam lingkungan sekolah sehingga penerapan pendidikan multikultural difokuskan pada penguatan penanaman melalui teori dalam pembelajaran agar siswa dapat membentuk sistem pengetahuan dan mengkonstruksi identitas budaya agar dapat menerima perbedaan yang ada.

Hal ini berdampak pada pemahaman siswa untuk menerima perbedaan yang ada akibat beragamnya budaya, agama dan ras yang ada di masyarakat Indonesia. Hasil pendidikan multikultural isu terlihat pada penerimaan para siswa terhadap seorang siswa yang memiliki perbedaan agama dengan mayoritas siswa lainnya. Seorang siswa yang berbeda keyakinan dengan mayoritas siswa lainnya merasa diterima dan tidak terintimidasi karena berbeda dengan temannya. Selain itu, kurangnya guru yang menguasai ketrampilan penggunaan teknologi digital sebagai media penyampaian pendidikan multikultur. Upaya pelaksanaan pendidikan multikultur di SDN Kenongorejo 02 melalui kegiatan pembiasaan seperti pembiasaan apel pagi, berjabat tangan sebelum masuk kelas, melafalkan teks Pancasila dalam apel pagi, dan menyanyikan lagu nasional.⁶⁰

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada tema penelitian yakni tantangan multikultural di sekolah serta strategi untuk menghadapinya. Selain itu terdapat persamaan mengenai keadaan lokasi penelitian dengan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model 1 Manado

⁶⁰ Kevin. A. Hartono, dkk., *“Tantangan dan Hambatan Pendidikan Multikultural di Sekolah Dasar Negeri”*, Jurnal Harmoni Nusa Bangsa, <https://ejournal.stipram.ac.id/indeks.php/JHNB/indeks>, 2004

yang homogen secara religius tapi heterogen dalam suku, ras, budaya, bahasa dan sosial-kultural. Namun berbeda pada fokus penelitian, penelitian yang akan dilakukan berfokus pada peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural yang ada di sekolah. Selain itu, kondisi lokasi penelitian di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Langowan yang heterogen dalam agama berbanding terbalik dengan lokasi penelitian dalam penelitian di SDN Kenongorejo 02. Meskipun terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, teori dan hasil penelitian dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian ini.

5. Jurnal berisi artikel yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Pendidikan Multikultural Pada Pengembangan Sikap Toleransi”, yang ditulis oleh Siti Masdelina Siregar pada tahun 2024. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam pendidikan multikultural dan dampaknya terhadap pengembangan sikap toleransi di kalangan siswa. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Swasta Budisatrya Medan Tembung. Menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif. Ada empat narasumber yang dipilih menjadi partisipan dalam penelitian ini yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, siswa yang beragama Islam dan Non Islam. Proses pengumpulan data melalui wawancara rekaman audio visual digital secara lisan dan tatap muka oleh partisipan dan peneliti guna mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai bagaimana dan apa pengaruh kepemimpinan dan kebijakan kepala sekolah di SMP Swasta Budisatrya Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah terlibat secara aktif dan mempunyai kontribusi signifikan pada peningkatan sikap toleransi siswa, mengurangi prasangka, dan mendorong terciptanya budaya sekolah yang harmonis dan saling menghormati. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan beberapa hal, yakni : 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah Pendidikan Multikultural SMPS Budisatrya adalah model kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan iklim sekolah yang terbuka dan mau menerima perbedaan serta menghindari konflik. Dalam pengambilan keputusan, kepala

sekolah mengutamakan sikap toleransi dan memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk terlibat dan bebas mengungkapkan pendapatnya dalam suasana yang saling menghargai. 2) Kepemimpinan kepala sekolah didukung oleh seluruh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. 3) Faktor yang menghambat kepemimpinan kepala sekolah antara lain, kurangnya guru khusus pendidikan agama bagi siswa non-Muslim, beberapa siswa tidak memahami dan tidak mengetahui kebijakan dan program sekolah yang baru, kurangnya pelatihan guru dan staf dalam pendidikan inklusif serta kurangnya guru yang berdedikasi untuk siswa non-Muslim. Temuan dalam penelitian ini menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam memajukan pendidikan multikultural dan membentuk generasi muda yang lebih terbuka dan toleran terhadap perbedaan.⁶¹

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Titik persamaannya adalah meneliti topik yang sama yaitu peran kepala sekolah dalam penerapan pendidikan multikultural. Penemuan mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah hal yang ingin penelitian ini deskripsikan dan dianalisis secara mendalam. Karena kesamaan tersebut, maka penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan acuan dalam melakukan penelitian di lokasi penelitian yang berbeda. Namun terdapat juga perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, penelitian ini berfokus pada pengembangan sikap toleransi siswa saja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan tidak fokus pada sikap toleransi saja tapi tantangan multikultural di sekolah secara umum.

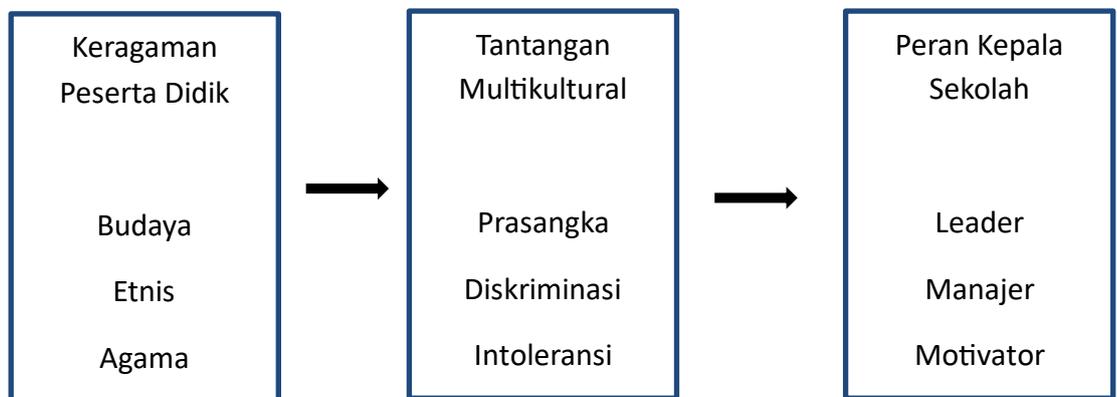
6. Jurnal penelitian yang ditulis oleh Rinaldi Datunsolang, dkk pada tahun 2022 yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Nilai-nilai Pendidikan Multikultural” menunjukkan bahwa strategi yang digunakan kepala sekolah dalam upaya penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga yang di pimpinnya sangat penting dalam mewujudkan masyarakat multikultural. Hasil penelitian menemukan dua strategi yang digunakan kepala

⁶¹ Siti M. Siregar, “Peran Kepala Sekolah Dalam Pendidikan Multikultural Pada Pengembangan Sikap Toleransi”, *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*. Vol. 11. No. 2, Juni 2024. h. 319-336.

sekolah dalam menanamkan nilai-nilai pendidikan multikultural, yaitu : pertama, menanamkan nilai-nilai multikultural dalam setiap proses pembelajaran. Kedua, menanamkan nilai-nilai multikultural di setiap kegiatan ekstra sekolah. ⁶²

7. Jurnal penelitian yang ditulis oleh Miftahus Sa'adah pada tahun 2018 dengan judul penelitian “Kepemimpinan Sekolah Berbasis Pendidikan Multikultural” dengan kesimpulan bahwa model kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membawa perubahan, menginspirasi sekaligus menjadi *role model* bagi terciptanya budaya menjunjung tinggi nilai-nilai persatuan dalam keragaman. Pendidikan multikultural di sekolah membutuhkan peran kepemimpinan transformasional yang memusatkan model kepemimpinan yang menciptakan iklim positif budaya organisasi melalui tiga aspek yaitu artikulasi visi, kepemimpinan bersama dan pengembangan motivasi dan komitmen bersama. ⁶³

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 : Kerangka pemikiran

⁶² Rinaldi Datunsolang, dkk, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Nilai-nilai Pendidikan Multikultural”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.10, 2022. H.75-83

⁶³ Miftahus Sa'adah, “Kepemimpinan Sekolah Berbasis Pendidikan Multikultural”, *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, Vol.6, 2018, h.141-150

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Peneliti menerapkan penelitian lapangan (*field research*), yaitu metode yang dilakukan secara sistematis dengan mengumpulkan data yang ada di lapangan secara nyata menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif karena pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena atau peristiwa dalam konteks sosial yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Creswell, pendekatan ini cocok untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks, seperti peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural dan mengelola keragaman di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Data yang diperoleh akan disajikan secara deskriptif untuk memberikan gambaran mendalam mengenai peran dan strategi kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di sekolahnya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado berdasarkan observasi awal peneliti menyimpulkan bahwa SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado memiliki keunikan yang menarik untuk diteliti. SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado memiliki keragaman bahasa ibu, budaya, suku, latar belakang sosial dan ekonomi. Yang membedakan kedua objek penelitian ini terletak pada keragaman agama di SMK Negeri 1 Langowan yang tidak terdapat pada MAN Model 1 Manado. Hal ini dilakukan supaya ada keselarasan antar objek penelitian yang satu dan yang lain, dengan begitu dua sekolah ini memenuhi kriteria untuk dilakukan penelitian. Penelitian telah diawali dengan observasi awal di SMK Negeri 1 Langowan pada bulan Oktober

2024 dan akan dilanjutkan pada bulan Februari hingga Mei 2025, mencakup wawancara, observasi, dan pengumpulan dokumentasi.

C. Subyek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah SMK Negeri 1 Langowan dan MAN Model 1 Manado yang merupakan informan utama karena perannya dalam mengelola keberagaman di sekolah, wakil kepala sekolah bidang Hubungan masyarakat yang mendukung implementasi program yang berbasis multikultural, Guru sebagai pelaksana kebijakan berbasis multikultural dan peserta didik sebagai penerima dampak dari kebijakan kepala sekolah. Keempat subjek tersebut dipilih dengan kriteria memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai keberagaman, tantangan dan pengelolaan keberagaman di sekolah serta mengalami atau terlibat langsung dalam program dan kegiatan yang berbasis multikultural. . Dengan metode ini diharapkan peneliti bisa mendapatkan data yang dalam proses penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bagian terpenting dari suatu penelitian, karena dengan data peneliti dapat mengetahui hasil dari penelitian tersebut. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari:

1. Observasi

Observasi adalah proses pengumpulan data secara langsung dari lokasi penelitian. Dengan kata lain, kita tidak boleh memanipulasi data yang tidak akurat atau tidak benar, melainkan harus terjun langsung ke objek yang ingin diteliti, seperti organisasi, komunitas, lembaga, dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi dengan *partisipan observation*. Penggunaan jenis observasi ini menimbang bahwa dalam penelitian ini, peneliti mengamati secara langsung dan secara visual bagaimana cara kepala sekolah melakukan perannya dalam menghadapi tantangan multikultural di lembaga yang dipimpinnya. Kemudian, membandingkan hasil wawancara dengan observasi secara langsung.

Observasi mencakup kegiatan belajar dan mengajar, interaksi antar siswa, interaksi kepala sekolah dengan semua komponen di sekolah, dan program yang mencerminkan nilai-nilai multikultural.

Dengan melakukan observasi, peneliti akan mendapatkan data lebih lengkap dengan melakukan pengamatan langsung. Peneliti akan lebih mengetahui perilaku narasumber pada saat observasi, maka dengan begitu data yang didapatkan akan lebih banyak dan lengkap.

2. Wawancara

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara. Wawancara merupakan metode yang sangat penting untuk dilaksanakan. Tujuan dari wawancara adalah agar peneliti dapat mengumpulkan data yang beragam, lengkap, dan mendalam. Wawancara dapat digunakan untuk membangun pemahaman tentang individu, peristiwa, aktivitas, organisasi, emosi, motivasi, kebutuhan, kepedulian, serta untuk merekonstruksi harapan di masa depan, memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi dari berbagai sumber, serta untuk mengubah atau memperluas konstruksi yang telah dikembangkan oleh peneliti sebagai bagian dari triangulasi.⁶⁴

Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi mendalam dari kepala sekolah, guru dan peserta didik. Wawancara ini memungkinkan peneliti menggali pemahaman, pandangan dan pengalaman informan mengenai peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural di sekolah.

Tabel 1 : Data Informan di SMK Negeri 1 Langowan

No.	Nama Informan	Keterangan
1.	Hartini Ngadiorejo, S.Pd., M.Pd	Kepala SMK Negeri 1 Langowan
2.	Lydia P. Kairupan, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan
3.	Verny Malonda, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat
4.	Irani P. Walandow, S.Pd	Guru

⁶⁴ Moch. Bahak Udin By Arifin, Nurdyansyah, *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan*, ed. Eny Fariyatul Fahyuni (Sidoarjo, Jawa Timur: UMSIDA Press, 2018).

5.	Niklani F. Emor, S.Pd	Guru
6.	Merry Regina Lumi	Siswa Kelas XI Layanan Kesehatan
7.	Maria Anastasya	Siswa Kelas X

Tabel 2: Data Informan di MAN MODEL 1 MANADO

No.	Nama Informan	Keterangan
1.	Anis Toma, S.Pd.I., M.Pd	Kepala MAN Model 1 Manado
2.	Taufik B. Raharja, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum
3.	Dra Erny M. Saleh.	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan
4.	Anisyah, S.Pd	Guru
5.	Dennis Pratama	Siswa Kelas X
6.	Putri Laura	Siswa Kelas X

3. Dokumentasi

Dokumen dalam penelitian kualitatif memiliki peran yang sama pentingnya dengan dua teknik sebelumnya. Karena Peneliti perlu menyimpan catatan selama pengumpulan data dan analisis yang dilakukan dalam proses penelitian. Dokumentasi berupa catatan kebijakan sekolah, program ekstrakurikuler, laporan kegiatan yang terkait multikultural. Dokumentasi dalam bentuk tulisan, baik manual maupun elektronik, serta gambar dan file dokumen lainnya. Data ini digunakan untuk mendukung hasil wawancara dan observasi.

E. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul, kemudian data dapat diolah serta dianalisis dengan beberapa metode yaitu proses analisis data kualitatif dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang digunakan oleh Miles & Huberman. Terdapat tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif sebagai berikut:

1. Reduksi data

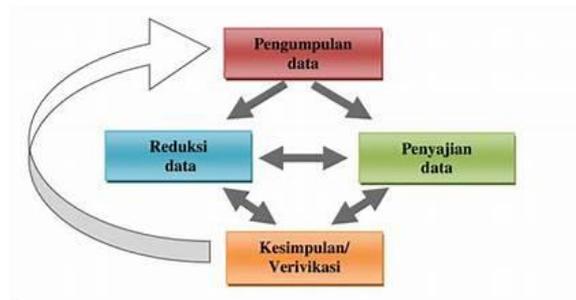
Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “data mentah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis.

a. Penyajian Data.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, teks naratif, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Jadi, pada proses ini adalah membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi yang tersusun sedemikian rupa dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan dilakukan pengambilan tindakan. Data yang sudah direduksi akan disajikan dalam bentuk uraian singkat yang bersifat naratif dan tabel

b. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi Kesimpulan)

Menurut Miles dan Huberman langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang ditemukan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang ditemukan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁶⁵



Gambar 2 : Teknik analisis data menurut Miles & Huberman.

F. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data digunakan untuk menguji kebenaran hasil dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini uji keabsahan data meliputi uji *creadibility* (validitas internal). Namun tujuan utama adalah untuk menentukan kredibilitas data. Dalam uji kredibilitas ini salah satunya menggunakan triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara. Adapun triangulasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan

⁶⁵ A.. Michael Huberman, Matthew B. Miles, *Qualitative Data Anallysis: A Methods Sourcebook*, Third edit (America: Arizona State University, 2014)

dengan memverifikasi informasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Dalam triangulasi ini, peneliti memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan multikultural. Memastikan konsistensi informasi dengan membandingkan data yang diperoleh dari kepala sekolah, guru dan peserta didik. Peneliti mengonfirmasi data melalui informan yang berhubungan, seperti kepala sekolah, guru, dan siswa.

b. Triangulasi Teknik

Teknik triangulasi digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara memverifikasi informasi dari sumber yang sama melalui metode yang berbeda. Contohnya, data yang diperoleh dari wawancara kemudian diverifikasi melalui observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, enam informan menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam manajemen sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan menguji kredibilitas data yang telah diperoleh dalam waktu yang berbeda untuk mendapatkan jawaban dan data yang konsisten, serta untuk memastikan stabilitas informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi R. Setiana & Lati S. Dewi, *Monograf, Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Global Aksara Pers, 2022.
- Adhani, Y., *Konsep Pendidikan Multikultural sebagai Sarana Alternatif Pencegahan Konflik*, *SOSIODIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 1(1), h. 112-121. <https://doi.org/1-.15408/sdv1i1.1211>
- Adri Lundeto, *Menakar Akar-akar Multikulturalisme Pendidikan di Indonesia*, *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, 11(2),2017, h. 48
- Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 59
- Amin M., *Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah*. *Journal of Islamic Education El Madani*, 2(1), 2023.
- Amri, dkk, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Seval Literindo Kreasi, 2022
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Multikultural Dan Pancasila: Tribut Untuk Prof. Tilaar, dalam 10 Windu Prof. H.A.R. Tilaar, M.Sc.Ed, Pendidikan Nasional Arah Kemana?*, Jakarta: PT.Kompas Media Nusantara, 2012.
- Azyumardi Azra, "Pendidikan Agama: Membangun Multikulturalisme di Indonesia, Kata Pengantar dalam Zakiyun Baidhawiy, *Pendidikan Agama Berwawasan Multikultural*", Jakarta: Erlangga, 2005.
- Azyumardi Azra, *Revitalisasi Wawasan Kebangsaan*, dalam Muh. Idris, *Azyumardi Azra's Thought On Multicultural Education*,
- Bela Salsabila dkk, *Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan*, *Journal Pendidikan Tombusai*, 5(2), h. 9979-9985.
- Carloz, D. *Multicultural Education for the 21st Century. NEA School Restructuring Series*, Washington Dc: National Education Assosiation of the United States
- Choirul F.Y., *Multikulturalisme : Tantangan Transformasi Pendidikan Nasional*, disampaikan pada Seminar Nasional : Globalisasi dan Liberalisasi Pendidikan, Universitas Juanda, Bogor, 2006.
- Danurahman, J., dkk,, *Kajian Pendidikan Multikultural di Era Digita*, *Jurnal Kalacakra*, 2(1), 2019,
- Dwiwibawa, F. Rudy & Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, Kanisius, Yogyakarta, 2008, h. 15
- Fajarny W. & Ramzah S. "Pendidikan"

- Gita Dianita, dkk, *Implementasi Pendidikan Toleransi Di Sekolah: Sebuah Kearifan Lokal di Sekolah Nahdatul Ulama*, Tarbawty: Indonesian Journal of Islamic Education, 5 (2), 2018, h. 164-165,
- Goods, K.M.J, “*Culturally Responsive Leadership: A Case Study to Explore Stakeholder’s Perception of Culturally Responsive Leadership in a K-12 Public Charter School in North Carolina*”, North Carolina A&T State University, Greensboro, North Carolina, 2014
- Heckman, I.L, & Humeryager, S.G., (editor), *Kepemimpinan*, Semarang: Dahara prize, 1992
- Hilda Hernandez, *Multicultural Education: A Teacher Guide to Linking Context, Process and Content*, New Jersey & Ohio, Pentice Hall, 1989,
- Izzah, N.I, *Urgensi Pendidikan Multikultural Di Indonesia Dalam Pendidikan Agama Islam*, Al Hikmah: Journal of Education, 1 (1), 2020, 35-46
- Jason, M.H., *The Role of The Principals as Transformational Leader in Multicultural Learning Community*, High School Journal, 2000, 83(3).
- Jannnah, A.M, dkk, *Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan di Indonesia*, Alsys, 1(1), h. 138-150. <https://doi.org/10.58578/alsys.v1i1.30> diakses rabu, 08/01/2025.
- Jean-Marie, G., Normore, A.H., & Brooks, J.S. *Leadership for Social Justice: Preparing 21st Century School Leaders for a New Social Order*, Journal of Research on Leadership Education, 4(1) 2009.
- Jonni M. & Nizwardi J., *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan*, Eureka Media Aksara, 2023, h. 79
- Madonna, dkk, *Strategies for Building Multicultural Competence in Mental Health and Educational Settings*, Published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2005
- Mardan Umar, *Pembinaan Kedamaian Hidup Beragama Melalui Optimalisasi Pendidikan Agama*, Jurnal Iqra’ (2018) h.31
- Mahfud, *Pendidikan Multikultural*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009
- M. Rafi, Rambu-Rambu Ketaatan Terhadap Pemimpin; Tafsir Surat An-Nisa Ayat 59 , <https://tafsiralquran.id/rambu-rambu-ketaatan-terhadap-pemimpin-tafsir-surat-an-nisa-ayat-59/>, diakses di Manado tanggal 06/01/2025 jam 23:09 WITA
- Miftahus Sa’adah, *Kepemimpinan Sekolah Berbasis Pendidikan Multikultural*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Vol.6, 2018, h.141-150

- Moch. Bahak Udin By Arifin, S.Pd.I. and M.Pd. Nurdyansyah, S.Pd., *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan*, ed. Eny Fariyatul Fahyuni (Sidoarjo, Jawa Timur: UMSIDA Press, 2018).
- Mulyasa, E., “Menjadi Kepala Sekolah Profesional”, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013.
- Nadzmi Akbar, *Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural*, , UIN Antasari Press, 2021, h. 161
- Niam, S, dkk, “Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Dempet Kabupaten Demak”, *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(2), <https://doi.org/1026877/jmp.v9i2.8111>
- Nor Latifah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, *Educator: Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, 2022, h. 3-4
- Nugroho A.G, dkk, *Mewujudkan Kemandirian Indonesia Melalui Inovasi Dunia Pendidikan*,
- Nur Fauziah, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural*, *JMPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, 2018, h. 10-25
- Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori & Aplikasi)*, AzRuzzmedia, Jogjakarta, 2011.
- Paul Gorski, *Six Critical Paradigm Shift for Multicultural Education and The Question We Should Be Asking*, www.Exchnage.org/multicultural
- PerMendikbudristek, Nomor 40 Tahun 2021. h. 3
- Ridho, M.A, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Efektif di Sekolah Dasar*, *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 3(2), h. 114. <http://doi.org/1026740/jdmp.v3n2.p114-129>
- Rinaldi Datunsolang, dkk, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Nilai-nilai Pendidikan Multikultural*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.10, 2022. H.75-83
- Rosyadi, Y.I., & Pardjono, P., *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2015, 3(1), h. 124-133. <https://doi.org/10121831/amp.v3i1.627>
- Setara Institute, *Laporan Survei: Toleransi Siswa Sekolah Menengah Atas (SMA)*, Pustaka Masyarakat Setara, (2023), h. 29

- Sirojudin, M. Kosim, *Tipe dan Fungsi Kepemimpinan*,
[http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR. PEND. LUAR SEKOLAH/194505031971091-MUHAMMAD KOSIM SIRODJUDIN/TIPE DAN FUNGSI KEPEMIMPINANx.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/194505031971091-MUHAMMAD_KOSIM_SIRODJUDIN/TIPE_DAN_FUNGSI_KEPEMIMPINANx.pdf)
- Sintani Lelo, dkk, *Dasar Kepemimpinan*, Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2022, h. 35
- Sintani L, Fachrurazi h dkk, “Dasar Kepemimpinan”, yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2022,
- Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta, 2003.
- Sudarwan Danim & Khairil, *Profesi Kependidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012,
- Sulthon Syahril, “Teori-Teori Kepemimpinan”, RI’AYAH, Vol 04. No.02, 2019.
- Suparlan, Supardi, *Multikulturalisme*, Jurnal Ketahanan Nasional, 2002, 7(1)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2013.
- Suryaman, *Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gear Budaya: Konteks Indonesia*, SOSIOHUMANIKA: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan 3(1), 2010, h. 109-121
- Suryana Y, & Rusdiana, A., *Pendidikan Multikultural Suatu Upaya Penguatan Jati Diri Bangsa, Konsep, Prinsip, Implementasi*, CV. Pustaka Setia, 2015
- Sutikno, Sobri, *Pengelolaan Pendidikan*, Prospect, Bandung, 2009, h. 157
- Vervaet, R. Dkk, “Multicultural School Leadership, Multicultural Teacher Culture and Ethnic Prejudice of Flemish Pupils”, *Teaching and Teacher Education*, 76, h.68-77. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.08.009>
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ,PT. raja Grafindo Persada, Jakrta, 2010, h. 83, 115,
- Winata, Koko, Adya, *Implementasi Pendidikan Multikultural Di Era Revolusi 4.0*, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 1(2), 2020, h. 118-134