

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PADA KONTEKS MULTIKULTURAL

**Titi Sartini**

Institut Agama Islam Yasni Bungo  
[titisartini@iaiyasnibungo.ac.id](mailto:titisartini@iaiyasnibungo.ac.id)

**M. Syukri Ismail**

Institut Agama Islam Yasni Bungo  
[msyukriismail@iaiyasnibungo.ac.id](mailto:msyukriismail@iaiyasnibungo.ac.id)

## Abstract

The birth of a leader has two possibilities, namely naturally formed and because it is formed by certain groups and raised by political situations that provide opportunities to become a leader. Multicultural education in schools requires the role of transformational leadership that focuses its leadership model on creating a positive climate of organisational culture through three aspects: vision articulation, shared leadership, and development of shared motivation and commitment. With his role as a role model, the principal inspires teachers, education personnel and students to apply an attitude of respect for differences.

**Keywords:** Educational Leadership, Multicultural

## Abstrak

Lahirnya seorang pemimpin memiliki dua kemungkinan, yaitu terbentuk secara alami dan karena dibentuk oleh kelompok tertentu dan dibesarkan oleh situasi politik yang memberi peluang untuk menjadi seorang pemimpin. Pendidikan multikultural disekolah membutuhkan peran kepemimpinan transformasional yang memusatkan model kepemimpinannya pada penciptaan iklim positif budaya organisasi melalui tiga aspek yaitu artikulasi visi, kepemimpinan bersama, dan pengembangan motivasi dan komitmen bersama. Dengan perannya sebagai *role model*, kepala sekolah menginspirasi para guru, tenaga kependidikan dan siswa untuk menerapkan sikap menghargai perbedaan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Pendidikan, Multikultural

## A. Pendahuluan

Sebagai salah satu negara multikultural terbesar di dunia, Indonesia memiliki sosio-kultural yang beragam dan geografis yang luas. Kekayaan akan keragaman-agama, etnik dan kebudayaan- ibarat pisau bermata dua. Di satu sisi keragaman itu merupakan khazanah yang patut dipelihara serta memberikan nuansa dan dinamika bagi bangsa. Namun pada sisi lain, keragaman tersebut apabila tidak dikelola serta dibina dengan tepat dan baik dapat menjadi pemicu

berbagai problem dan konflik antar kelompok masyarakat, sehingga menyebabkan distabilisasi keamanan, sosial-ekonomi, bahkan disharmonisasi sosial.

Menurut Syafri Sairin, akar konflik, pertama, perebutan sumber daya, alat produksi, dan kesempatan ekonomi (*aces to economic resources and to means of production*); kedua, perluasan batas sosial budaya (*social and cultural borderline expansions*); dan ketiga, benturan kepentingan politik, ideologi dan agama (*conflict of political, ideology, and religious interest*). Banyaknya konflik yang terjadi merupakan bukti bahwa dalam lingkaran sosial bangsa Indonesia masih kokoh semangat narsistik-egosentrisnya dan betapa rapuhnya konstruksi kebangsaan berbasis multikulturalisme di Indonesia. Sehingga tidak heran kalau belakangan ini rasa kebersamaan sudah tidak nampak lagi dan nilai-nilai kebudayaan yang dibangun menjadi terberangus.<sup>1</sup>

Selama ini literatur mengenai kepemimpinan sekolah lebih banyak menekankan pada kepala sekolah sebagai katalis pencapaian prestasi akademik siswa serta penciptaan budaya akademiknya, namun belum banyak literatur yang membahas tentang peran kepala sekolah serta karakter yang harus dimiliki sebagai perancang dan pengelola pendidikan multikultural. Kepemimpinan pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah, memiliki peran vital dalam mendesain perubahan dan mengimplementasikan inisiatif-inisiatif pendidikan multicultural.<sup>2</sup> Sebagai pelopor kesadaran multikultural dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kesiapan, pengetahuan serta keterampilan yang memadai

Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan sekolah berbasis pendidikan multikultural menjadi penting sebagai upaya merancang pedoman dan landasan bagi suksesnya peran kepemimpinan multikultural dalam lingkup sekolah khususnya dalam konteks Indonesia sebagai Negara yang mempunyai keragaman budaya dengan semboyan Bhinneka Tunggal Ika.

---

<sup>1</sup> Ahmad Khozin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, Jurnal Ilmiah Iqra', Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan [FTIK] IAIN Manado, 13 (2), 2019, h. 71

<sup>2</sup> Miftahus Sa'adah, *Kepemimpinan Sekolah Berbasis Pendidikan Multikultural*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, 6 (2), 2018

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Konsep Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Fred E, Fieldler dan Martin M. Chemers dalam Wahjosumidjo sebagai berikut:

- a. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions.* Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
- b. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems.* Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
- c. *Leadership is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.<sup>3</sup>

Dari berbagai batasan kepemimpinan di atas, para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok.

James M. Black pada *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>4</sup> Sementara Soekarto Indrafachrudi mengartikan kepemimpinan adalah suatu

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.2002), h.21

<sup>4</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006), h.287

kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu.<sup>5</sup>

Kemudian menurut Maman Ukas kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.<sup>6</sup> Kepemimpinan menurut Sutisna dalam Dr. Rohiat M.Pd.: kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.<sup>7</sup> Ordway Tead dalam Wursanto, memberikan rumusan tentang kepemimpinan, yaitu *leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable* (kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan).<sup>8</sup>

EC. Winardi dalam Husnul Yaqin, merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai sasaran-sasaran yang menguntungkan semua pihak.<sup>9</sup> Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian aktivitas, kemampuan atau kekuatan dan sifat-sifat kepribadian dalam rangka mempengaruhi dan meyakinkan orang yang dipimpinya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rasa rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin serta tidak merasa terpaksa sehingga tercapai suatu tujuan.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) Jujur; (2) Percaya diri; (3) Tanggung jawab; (4)

---

<sup>5</sup> Soekarto Indrachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h.2

<sup>6</sup> Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), h.268

<sup>7</sup> Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), h.14

<sup>8</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 196

<sup>9</sup>Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Banjarmasin : Antasari Press, 2011), h. 160

Berani mengambil resiko dan keputusan; (5) Berjiwa besar; (6) Emosi yang stabil, dan (7) Teladan.<sup>10</sup>

Kemudian ada terdapat tiga konsep kepemimpinan yang sudah umum diuraikan dalam kajian kepemimpinan,<sup>11</sup>

- a. Konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan berupa sifat-sifat yang dibawa seorang pemimpin dalam dirinya sejak lahir, sehingga menurut konsep ini seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai seorang pemimpin, bukan karena dibuat menjadi pemimpin atau karena dididik untuk menjadi seorang pemimpin (*leaders were borned and not made*).<sup>12</sup>
- b. Konsep yang memandang bahwa kepemimpinan adalah sebagai fungsi kelompok, sehingga berhasil atau tidaknya kepemimpinan itu tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada diri seseorang, tetapi dipengaruhi oleh sifat-sifat serta ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berbeda sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.<sup>13</sup>
- c. Konsep yang menggap bahwa kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari suatu situasi (*function of the situation*).<sup>14</sup> Konsep ini menunjukkan bahwa kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya.

Untuk mendapatkan kepemimpinan yang ideal, maka ketiga konsep itu harus dipadukan karena masing-masingnya saling melengkapi.<sup>15</sup> Dari ketiga konsep tersebut di atas dapat dipahami bahwa lahirnya seorang pemimpin memiliki dua kemungkinan, yaitu terbentuk secara alami dan karena dibentuk oleh kelompok tertentu dan dibesarkan oleh situasi politik yang memberi peluang untuk menjadi seorang pemimpin.

---

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h.115

<sup>11</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 140

<sup>12</sup> Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, *op.cit*, h. 158-159

<sup>13</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, *loc.cit*

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, *op.cit*, h. 159

## 2. Konsep Pendidikan Multikultural

Multikultural mulai marak digunakan pada tahun 1950 di Kanada. Menurut Longer Oxford dictionary istilah multikultural diambil dari istilah yang terdapat di surat kabar Kanada, *Montreal Times* yang menggambarkan masyarakat Montreal sebagai masyarakat multikultural dan multilingual.<sup>16</sup> Secara terminologi multikultural berasal dari dua kata yaitu multi yang berarti banyak dan kultural yang berarti budaya.<sup>17</sup>

Namun budaya dalam arti luas adalah semua dialektika manusia terhadap kehidupannya. Dialektika ini akan melahirkan banyak wajah seperti pemikiran, sejarah, budaya verbal dan lainnya.<sup>18</sup> Multikultural berhubungan dengan kebudayaan dan kemungkinan konsepnya dibatasi dengan muatan nilai atau memiliki kepentingan tertentu.<sup>19</sup> Multikultural pada dasarnya adalah pandangan dunia yang kemudian dapat diterjemahkan dalam berbagai kebijakan kebudayaan yang menekankan penerimaan terhadap realitas keagamaan, pluralitas, dan multikultural yang terdapat dalam kehidupan masyarakat. Multikulturalisme dapat juga dipahami sebagai pandangan dunia yang kemudian diwujudkan dalam kesadaran politik.<sup>20</sup>

Ada beberapa pendekatan dalam proses pendidikan multikultural, yaitu:

- a. Tidak lagi menyamakan pandangan pendidikan (*education*) dengan persekolahan (*schooling*), atau pendidikan multikultural dengan dengan program-program sekolah formal. pandangan yang lebih luas mengenai pendidikan sebagai transmisi kebudayaan membebaskan pendidik dari asumsi keliru bahwa tanggung jawab primer mengembangkan kompetensi kebudayaan di kalangan anak didik semata-mata berada di tangan mereka, tapi justru semakin banyak pihak yang bertanggung jawab, karena program-program sekolah seharusnya terkait dengan pembelajaran informal di luar sekolah.

---

<sup>16</sup>Jeanne Ballantine, *The Sociology of Education*, (London: Prentice Hall, 2000), h. 393.

<sup>17</sup>

<sup>18</sup> Conrad P. Kottak, *Anthropology: The Exploration of Human Diversity*, (New York: Random House, 1987), h. 200

<sup>19</sup> Soejono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Press, 1986), h. 26.

<sup>20</sup> Mubarak Zakki, *Manusia, Akhlak, Budi Pekerti dan Masyarakat*, (Depok: FE UI. 2008).

- b. Menghindari pandangan yang menyamakan kebudayaan dengan kelompok etnik. Artinya, tidak perlu lagi mengasosiasikan kebudayaan semata-mata dengan kelompok-kelompok etnik sebagaimana yang terjadi selama ini. Secara tradisional, para pendidik lebih mengasosiasikan kebudayaan dengan kelompok-kelompok sosial yang relatif *self sufficient*, ketimbang dengan sejumlah orang yang secara terus-menerus dan berulang-ulang terlibat satu sama lain dalam satu atau lebih kegiatan. Dalam konteks pendidikan multikultural, pendekatan ini diharapkan dapat mengilhami para penyusun program pendidikan multikultural untuk melenyapkan kecenderungan memandang anak didik secara *stereotype* menurut identitas etnik mereka; sebaliknya mereka akan meningkatkan eksplorasi pemahaman yang lebih besar mengenai kesamaan dan perbedaan di kalangan anak didik dari berbagai kelompok etnik.
- c. Karena pengembangan kompetensi dalam suatu kebudayaan baru biasanya membutuhkan interaksi inisiatif dengan orang-orang yang sudah memiliki kompetensi, maka dapat dilihat lebih jelas bahwa upaya untuk mendukung sekolah-sekolah yang terpisah secara etnik merupakan antitesis terhadap tujuan pendidikan multikultural. Mempertahankan dan memperluas solidaritas kelompok akan menghambat sosialisasi ke dalam kebudayaan baru. Pendidikan bagi pluralisme budaya dan pendidikan multikultural tidak dapat disamakan secara logis.
- d. Pendidikan multikultural meningkatkan kompetensi dalam beberapa kebudayaan. Kebudayaan mana yang akan diadopsi, itu ditentukan oleh situasi dan kondisi secara proporsional.
- e. Kemungkinan bahwa pendidikan (baik formal maupun nonformal) meningkatkan kesadaran tentang kompetensi dalam beberapa kebudayaan. Kesadaran seperti ini kemudian akan menjauhkan kita dari konsep dwi budaya atau dikotomi antara pribumi dan nonpribumi.<sup>21</sup>

### **3. Kepemimpinan Pendidikan Pada Konteks Multikultural**

Banyaknya peristiwa yang terjadi dikarenakan konflik dan kepentingan etnis seolah-olah kini tengah menjadi trend di masyarakat kita, Indonesia. Mulai

---

<sup>21</sup> Choirul Mahfud, *Pendidikan Multikultural*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 192

dari perang antar suku, tawuran pelajar, bahkan tawuran antar kampung tetangga, yang pemicunya tidak lain karena terjadi kesalahan komunikasi. Semua itu tidak akan terjadi jika masyarakat saling menghargai dan menghormati perbedaan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berlandaskan kesadaran multikultural di sekolah mutlak diperlukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan wujudnya kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural di sekolah menengah dan mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi di sekolah menengah.

Hasil penelitian ini akan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan sangat besar dalam pengembangan pendidikan berbasis multikultural di sekolah. Dengan kepemimpinan berbasis multikultural, proses pelaksanaan pembelajaran akan lebih baik, dan mampu meredam konflik-konflik internal dan eksternal. Adanya dominasi budaya tertentu terhadap budaya lain di dalam satu komunitas, tak terkecuali dalam sebuah lembaga pendidikan dapat mengakibatkan ketegangan yang berujung kepada konflik.

Hal demikian sering terjadi akibat adanya penempatan yang tidak tepat dalam identitas lokal, nasional maupun universal pada saat berinteraksi maupun bersosialisasi. Sehingga seseorang tanpa adanya kesadaran yang lapang merasa benar dengan membawa dominasi identitas lokal ke dalam komunitas yang multikultural. Dalam hal ini perlu paradigma kepemimpinan yang tepat agar dominasi budaya tertentu dalam sebuah komunitas yang beragam tidak terjadi.

Pada kasus kepemimpinan dalam pendidikan, paradigma yang harus dibenahi adalah paradigma kepemimpinan yang bersifat hierarkis-otokratis menuju kepemimpinan yang berbasis kemitraan bersama dalam naungan kepemimpinan pendidikan dengan paradigma multikultural. Kepemimpinan hierarkis-otokratis seringkali diwarnai oleh sikap dan perilaku pemaksaan kehendak dan pragmatis, yang menyebabkan terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif bawahan.<sup>22</sup> Para bawahan cenderung bersikap *apriory*, sehingga dalam melakukan tugas dan kewajiban hanya berdasarkan perintah atasan. Dengan

---

<sup>22</sup> Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h.122

kondisi demikian akan sulit dicapai kinerja yang unggul. Maka perlu kebijakan perubahan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan bawahan yang beranekaragam budaya, etnik, agama dan kemampuan.

Dalam hal ini Dimmock dan Walker menyetengahkan tentang *Cross Cultural Leadership* (kepemimpinan lintas budaya) yaitu kepemimpinan yang berdasarkan pemahaman budaya yang ada sekaligus dampaknya terhadap kelangsungan masyarakat sosial dalam lingkup budaya tertentu.<sup>23</sup> Model kepemimpinan demikian, diharapkan dapat mendorong motivasi, memberdayakan dirinya dan memiliki tanggung jawab atas tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal namun berkembang dari hati sanubari disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

Kepemimpinan multi budaya pada pendidikan intinya merujuk pada upaya memperdayakan setiap komponen manusia yang multi budaya untuk terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan. Setiap manusia dipandang sebagai individu yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa serta mempunyai tempat untuk berkembang sebagaimana mestinya, maka hal ini mempunyai kekuatan bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila mengakomodir budaya dan lingkungan.<sup>24</sup>

Untuk itu ditawarkan konsep kepemimpinan multi-kultur, yaitu kepemimpinan yang menggunakan perspektif multikultural. Secara makna multi-kultural berarti membandingkan atau menangani dua atau lebih budaya yang berbeda terkait dengan berbagai budaya daerah, bangsa dan lainnya. Di dalam kepemimpinan multi-kultur ini, lebih ditujukan kepada budaya pemimpin (yang mempengaruhi) yang berbeda dengan pengikutnya (yang dipengaruhi). Maka kepemimpinan multi-kultur merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota grupnya yang berbeda budaya dengan sengaja dan tidak seimbang menuju sasaran yang diterapkan dengan mempertimbangkan pengetahuan dan sistem makna dari budaya yang berbeda didalam grup.

---

<sup>23</sup> George L. Goethals, *Encyclopedia of Leadership*, (London: Sage Publication, 2005), h.21

<sup>24</sup> Y. Hong & L.M Mallorie, *A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned From Personality Psychology*, *Journal of Research in Personality*, 38, 2004, h.60

Atau dengan kata lain adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, budaya dan kondisi lingkungan yang beragam. Budaya secara tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan. Hal itu dikemukakan oleh Bowditch dan Buono dengan alasan bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegangnya, dan nilai-nilai itu dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan sosial.<sup>25</sup>

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya perlu menyadari bahwa setiap individu, walaupun berada dalam satu unit kerja yang sama namun tetap memiliki nilai-nilai yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, agar proses kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif, maka setiap pemimpin hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada sehingga tidak menimbulkan masalah dan konflik dengan bawahannya dan organisasinya.

Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam organisasi lembaga pendidikan, oleh karena itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi pemimpin yang efektif. Hal ini dapat dilihat ketika seorang pemimpin telah menjalankan tugasnya *manage* organisasinya dengan baik maka organisasi tersebut akan menjadi baik pula. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, menurut penulis, gaya kepemimpinan yang cocok untuk pendidikan multikultural di sekolah tidaklah harus satu gaya yang konsisten, tetapi bersifat situasional.

Kepemimpinan situasional dipandang sebagai sebuah pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan multikultural. Karena efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sehingga efektif menjalankan fungsi kepemimpinannya. Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang otokratik akan mengubah gaya kepemimpinannya apabila situasi tertentu menuntutnya. Kepemimpinan

---

<sup>25</sup> R. Alas, *Ethics in Countries with Different Culture Dimensions*, Jurnal of Business Ethics, Vol. 69, 2006, h.237

situasional dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat, memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, merupakan faktor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah serta menentukan bagaimana tujuan pendidikan multikultural dapat diimplementasikan. Kepala sekolah dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pendidikan multikultural adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan pendidikan multikultural serta mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Adapun unsur-unsur kepemimpinan multikultural bagi kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh komponen sekolah agar tujuan tercapai adalah sebagai berikut: <sup>26</sup>

- a. Memberikan bimbingan, pengarahan dan dorongan sehingga timbul kemauan kuat, penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa untuk melaksanakan tugas masing-masing dengan cara meyakinkan (*persuade*) dan membujuk (*induce*), agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan dan dikerjakan adalah benar.
- b. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa, diskriminatif atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa.
- c. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah dihadapkan kepada kultur yang beragam dari para guru, staf dan siswa, untuk itu kepala sekolah menerapkan sikap arif, bijaksana dan adil tidak ada yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- d. Memperlakukan sama terhadap seluruh komponen sekolah, sehingga tidak terjadi diskriminasi dan membangun semangat kebersamaan di antara komponen sekolah.
- e. Mengembangkan keterampilan komunikasi antarbudaya sehingga memudahkan perpindahan pandangan seseorang dari monokultural terhadap interaksi manusia kepada pandangan multikultural.
- f. Memahami komponen sekolah secara lintas budaya dan antarpribadi.

---

<sup>26</sup> H.A.R. Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 185-190

- g. Mengembangkan kemampuan untuk mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada dalam kebhinekaan pribadi, jenis kelamin, masyarakat dan budaya serta mengembangkan kemampuan berkomunikasi, berbagi dan bekerjasama kepada para guru, staf dan siswa.
- h. Menumbuhkan perasaan solidaritas dan kesamaan kepada para guru, staf dan siswa.
- i. Bila terjadi persoalan/kesalahan, maka yang dilakukan adalah apa yang salah dan bagaimana cara pemecahannya, bukan siapa yang berbuat kesalahan yang lebih dipersoalkan.
- j. Tidak mengedepankan kekuasaan dirinya, tetapi menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok (dalam hal ini kepala sekolah, berasumsi bahwa dirinya adalah kelompok guru yang diberi tambahan tugas sebagai kepala sekolah). Dalam konteks ini, kontak pribadi antara pimpinan dan bawahan menjadi penting. Lewat kontak pribadi, hubungan manusiawi yang bergairah antara pimpinan dan bawahan dapat dibangun.
- k. Mendengarkan aspirasi bawahan serta melibatkan berbagai komponen sekolah dalam pengambilan keputusan.
- l. Menciptakan lingkungan fisik yang aman dan nyaman, dengan memiliki pemahaman terhadap latar belakang budaya guru, staf dan siswa, akan menciptakan lingkungan fisik yang kondusif untuk belajar.
- m. Menciptakan lingkungan sosial yang aman dan nyaman melalui bahasa yang dipilih, hubungan simpatik antar guru, staf serta peserta didik, dan perlakuan adil terhadap seluruh komponen sekolah yang beragam budayanya.
- n. Selain menciptakan lingkungan fisik dan sosial yang kondusif, kepala sekolah juga mendorong guru untuk memberikan pengajaran yang menyenangkan bagi peserta didik dan senantiasa menanamkan nilai-nilai pendidikan multikultural. Gaya pengajaran guru pun merupakan gaya kepemimpinan. Dalam proses pembelajaran, gaya kepemimpinan guru sangat berpengaruh bagi ada atau tidaknya peluang peserta didik untuk berbagi pendapat dan membuat keputusan.

Gaya kepemimpinan guru berkisar pada otoriter, demokratis, dan bebas (*laizzes faire*). Gaya kepemimpinan guru yang demokratis memberikan peluang kepada peserta didik untuk menentukan materi yang perlu dipelajari peserta didik. Untuk kelas yang beragam latar belakang budaya peserta didiknya, lebih

cocok dengan gaya kepemimpinan guru yang demokratis. Melalui pendekatan demokratis ini, para guru dapat menggunakan beragam strategi pembelajaran, seperti dialog, simulasi, bermain peran, observasi, dan penanganan kasus.

Melalui dialog para guru, misalnya, mendiskusikan sumbangan aneka budaya dan orang dari suku lain dalam hidup bersama sebagai bangsa. Selain itu, melalui dialog para guru juga dapat mendiskusikan bahwa semua orang dari budaya apa pun ternyata juga menggunakan hasil kerja orang lain dari budaya lain. Sementara itu, melalui simulasi dan bermain peran, para peserta didik difasilitasi untuk memerankan diri sebagai orang-orang yang memiliki agama, budaya, dan etnik tertentu dalam pergaulan sehari-hari. Dalam momen-momen tertentu, diadakan proyek dan kepanitiaan bersama, dengan melibatkan aneka macam peserta didik dari berbagai agama, etnik, budaya, dan bahasa yang beragam.

Sedangkan melalui observasi dan penanganan kasus, peserta didik dan guru difasilitasi untuk tinggal beberapa hari di masyarakat multikultural. peserta didik dan guru diminta untuk mengamati proses sosial yang terjadi di antara individu dan kelompok yang ada, sekaligus untuk melakukan mediasi bila ada konflik di antara mereka. Dengan strategi pembelajaran tersebut para peserta didik diasumsikan akan memiliki wawasan dan pemahaman yang mendalam tentang adanya keragaman dalam kehidupan sosial. Bahkan, peserta didik akan memiliki pengalaman nyata untuk melibatkan diri dalam mempraktikkan nilai-nilai dari pendidikan multikultural dalam kehidupan sehari-hari. Sikap dan perilaku yang toleran, simpatik, dan empatik pun pada gilirannya akan tumbuh pada diri masing-masing peserta didik.

Dengan demikian, proses pembelajaran yang difasilitasi guru tidak sekadar berorientasi pada ranah kognitif, melainkan pada ranah afektif dan psikomotorik sekaligus. Selanjutnya, pendekatan demokratis dalam proses pembelajaran dengan beragam strategi pembelajaran tersebut menempatkan guru dan siswa memiliki status yang setara (*equal status*), karena masing-masing dari mereka merupakan anggota komunitas kelas yang setara juga. Setiap anggota memiliki hak dan kewajiban yang absolut. Perilaku guru dan peserta didik harus diarahkan oleh kepentingan individu dan kelompok secara seimbang. Aturan-

aturan dalam kelas harus dibagi untuk melindungi hak-hak guru dan peserta didik.

Adapun hak-hak guru dalam proses pembelajaran meliputi:

- 1) Guru berhak menilai para peserta didik sebagai manusia dan hak mereka sebagai manusia
- 2) Guru berhak mengetahui kapan menerapkan gaya pengajaran yang berbeda (otoriter, demokratis, dan bebas) untuk meningkatkan hak-hak peserta didik
- 3) Guru berhak mengetahui kapan dan bagaimana menerapkan ketidakpatuhan sipil
- 4) Guru berhak memahami kompleksitas aturan bagi mayoritas dan melindungi hak-hak minoritas.

Di pihak lain, para peserta didik memiliki hak- hak sebagai berikut:

- 1) Peserta didik berhak mengetahui hak sipil dan kewajibannya
- 2) Peserta didik berhak mengetahui bagaimana menggunakan hak dan kewajibannya.
- 3) Memiliki nilai dan hubungan sosial yang luas.
- 4) Terbuka dan fleksibel dalam mengelola keragaman komponen sekolah.
- 5) Siap menerima perbedaan disiplin ilmu, latar belakang, ras dan gender.
- 6) Memfasilitasi pendatang baru, guru, staf dan peserta didik yang minoritas.
- 7) Mau berkolaborasi dan berkoalisi dengan pihak mana pun.
- 8) Berorientasi pada program pendidikan multikultural dan masa depan.
- 9) Sensitif terhadap perilaku etnik para guru, staf dan peserta didik.

Kepemimpinan multikultural di sekolah dimaknai sebagai sejauh mana kepala sekolah menerapkan kebijakan, peraturan, dan inisiatif-inisiatif yang mendorong budaya multikultural yang bukan terbatas pada dokumendokumen tertulis namun juga meliputi penegakan aturan-aturan. Proses ini memerlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang berkarakter dan memiliki pengalaman serta pemahaman multikultural yang mendalam

Sebagai pelopor pendidikan multikultural, kepala sekolah juga harus menjadi *role model* bagi penanaman sikap multikultur. Bass dan Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan bertindak sebagai *role model* bagi mitranya. Dalam hal ini,

kepala sekolah hendaknya memiliki pengalaman multikultural dalam dirinya sehingga yang bersangkutan dapat memahami secara mendalam serta memiliki empati yang bersifat genuine dalam perannya sebagai teladan penanaman nilai-nilai keberagaman.

Budaya multikultural disekolah perlu diciptakan oleh kepala sekolah mengingat budaya merupakan pondasi bagi perubahan jangka panjang sekolah. Kepala sekolah harus mengintegrasikan penanaman budaya multikultur di sekolah yang pada gilirannya dapat membentuk pola dan sikap multikultur siswa dalam konteks masyarakat yang lebih luas dalam sebuah perencanaan strategis sekolah.

Dalam implementasinya, pendidikan multikultural dituntut untuk berpegang pada prinsip-prinsip diantaranya yaitu;

- a. Pendidikan multikultural menawarkan beragam kurikulum yang merepresentasikan pandangan dan perspektif banyak orang.
- b. Pendidikan multikultural didasarkan pada asumsi bahwa tidak ada penafsiran tunggal terhadap kebenaran sejarah.
- c. Kurikulum dicapai sesuai dengan penekanan analisis komparatif dengan sudut pandang kebudayaan yang berbeda-beda.
- d. Pendidikan multikultural harus mendukung prinsip-prinsip pokok dalam memberantas pandangan tentang ras, budaya dan agama.
- e. Pendidikan multikultural mencerminkan keseimbangan antara pemahaman persamaan dan perbedaan budaya, mendorong individu untuk mempertahankan dan memperluas wawasan budaya dan kebudayaan mereka sendiri.<sup>27</sup>

Banks menjelaskan lima dimensi yang harus ada dalam pelaksanaan pendidikan multikultural yaitu:

- a. Adanya integrasi pendidikan dalam kurikulum (*content integration*) yang didalamnya melibatkan keragaman dalam satu kultur pendidikan yang tujuan utamanya adalah menghapus prasangka.
- b. Konstruksi ilmu pengetahuan (*knowledge construction*) yang diwujudkan dengan mengetahui dan memahami secara komprehensif keragaman yang ada.

---

<sup>27</sup>Ahmad Khozin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, op.cit, h. 76

- c. Pengurangan prasangka (*prejudice reduction*) yang lahir dari interaksi antar keragaman dalam kultur pendidikan.
- d. Pedagogik kesetaraan manusia (*equity pedagogy*) yang memberi ruang dan kesempatan yang sama kepada setiap element yang beragam.
- e. Pemberdayaan kebudayaan sekolah (*empowering school culture*).<sup>28</sup>

### **C. Penutup**

Pendidikan multikultural disekolah membutuhkan peran kepemimpinan transformasional yang yang memusatkan model kepemimpinannya pada penciptaan iklim positif budaya organisasi melalui tiga aspek yaitu artikulasi visi, kepemimpinan bersama, dan pengembangan motivasi dan komitmen bersama. Dengan perannya sebagai *role model*, kepala sekolah menginspirasi para guru, tenaga kependidikan dan siswa untuk menerapkan sikap menghargai perbedaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alas, R, *Ethics in Countries whit Diffrent Culture Dimensions*, Jurnal of Business Ethies, Vol. 69, 2006
- Ballantine, Jeanne, *The Sociology of Education*, London: Prentice Hall, 2000
- Goethals, George L, *Encyclopedia of Leandershship*, London: Sage Publication, 2005
- Hong, Y, *A Dynamic Constructivist Approach to Cultur: Lessons Learned Form Personality Psichology*, Jurnal of Research in Personality, 38, 2004
- Indrafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonsia, 2006
- Khozin, Ahmad, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, Jurnal Ilmiah Iqra', Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan [FTIK] IAIN Manado, 13 (2), 2019
- Kottak, Conrad P, *Anthropology: The Exploration of Human Diversity*, New York: Random House, 1987
- Mahfud, Choirul, *Pendidikan Multikultural*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006

---

<sup>28</sup>*Ibid*, h. 77

- Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Sa'adah, Miftahus, *Kepemimpinan Sekolah Berbasis Pendidikan Multikultural*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, 6 (2)
- Saefullah, U, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006
- Soekanto, Soejono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Press, 1986
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2005
- Tilaar, H.A.R, *Multikulturalisme; Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo, 2002
- Ukas, Maman, *Manajemen*, Bandung: Agini, 2004
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.2002
- Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi, 2003
- Yaqin, Husnul, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011
- Zakki, Mubarak, *Manusia, Akhlak, Budi Pekerti dan Masyarakat*, Depok: FE UI. 2008