

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan terobosan-terobosan. Proses pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tanggal 16 Mei 2005 Pasal 38 ayat 2 berbunyi: “Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi : a) Berstatus sebagai guru SD/MI; b) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan d) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.” serta Peraturan Menteri Pendidikan

Nasional Nomor: 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Pasal 1 ayat berbunyi “Untuk diangkat sebagai kepalasekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.”¹

Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada *output* serta *outcome* pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas penulis sangat tertarik untuk membahas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mempermudah dalam pemahaman pembahasan ini, berikut penulis sajikan kerangka teoritisnya.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan

¹Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional: Kepala Bagian Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan Bantuan Hukum I: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.*

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 berikut²:

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions.* Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
2. *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.
3. *Leadership is the proces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

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”.

²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.2002, h.21.

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”.³

Sementara Soekarto Indrafachrudi mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.⁴

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”.⁵

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”.⁶

Ordway Tead dalam Wursanto, memberikan rumusan tentang kepemimpinan, yaitu *Leadership is the activity influencing people to*

³Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006, h.287.

⁴Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006, h.2.

⁵Maman Ukas, *Manajemen*, Bandung: Agini, 2004, h.268.

⁶Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008, h.14.

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).⁷

EC. Winardi dalam Husnul Yaqin, merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai sasaran-sasaran yang menguntungkan semua pihak.⁸

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) Berani mengambil resiko dan keputusan; (5) Berjiwa besar; (6) Emosi yang stabil, dan (7) Teladan.⁹

⁷Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi, 2003, h. 196.

⁸Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : Antasari Press, 2011, h. 160.

⁹Mulyasa.E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2006, h.115.

Kemudian ada terdapat tiga konsep kepemimpinan yang sudah umum diuraikan dalam kajian kepemimpinan¹⁰,

Pertama, 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 pemimpin¹¹ (*leaders were borned and not made*)¹².

Kedua, 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 dipimpinya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berbeda sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda¹³.

Ketiga, konsep yang menggap bahwa kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari suatu situasi (*function of the situation*)¹⁴. Konsep ini menunjukkan bahwa kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinya.

¹⁰U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, h. 140.

¹¹Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, h. 158-159.

¹²U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 140.

¹³*Ibid*, h. 140.

¹⁴*Ibid*, h. 140.

Untuk mendapatkan kepemimpinan yang ideal, maka ketiga konsep itu harus dipadukan karena masing-masingnya saling melengkapi¹⁵.

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.

b. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”¹⁶.

¹⁵Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, h. 159.

¹⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2002, h.83.

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.¹⁷

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama”.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah “kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah”.

Kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Wahjosumidjo¹⁸ tugas-tugas kepala sekolah terdiri dari :

1. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang

¹⁷Rahman (at all), *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006, h.106.

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.97.

dilakukan oleh para guru, peserta didik, staf, dan orang tua peserta didik tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

2. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
3. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual, kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
4. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
5. Kepala sekolah adalah seorang politisi, kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-

masing, (2) Terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) Terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

6. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinya.
7. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah harus memahami akan fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Fungsi dan peran kepala sekolah harus dijalankan dengan baik agar visi dan misi serta tujuan sekolah tercapai.

Menurut E. Mulyasa, "kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator* dan *supervisor (EMAS)*". Dalam perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, inovator, motivator* dan *entrepreneur* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma

baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM)*.¹⁹

Pendapat Wahjosumidjo bahwa peranan Kepala Sekolah sebagai manajer adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.²⁰

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan Antar Perseorangan

- 1) *Figurehead*: berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- 2) Kepemimpinan (*Leadership*): Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) Penghubung (*laision*): Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan peserta didik.

b. Peranan Informasional

¹⁹Mulyasa.E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006, h.98.

²⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.90.

- 1) Sebagai monitor: Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi- informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- 2) Sebagai diseminator: Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- 3) Sebagai Spokesman: Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan

- 1) *Entrepreneur*: Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbancehandler*): Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*): Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber- sumber yang disediakan dan dibagikan.

- 4) *A negotiator roles*: Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dimaksudkan agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya untuk mengoptimalkan kompetensi guru dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah.

B. Multikultural

Multikultural mulai marak digunakan pada tahun 1950 di Kanada. Menurut Longor Oxford dictionary istilah multikultural diambil dari istilah yang terdapat di surat kabar Kanada, Montreal Times yang menggambarkan masyarakat Montreal sebagai masyarakat “Multikultural dan Multilingual”.²¹ Secara terminologi multikultural berasal dari dua kata yaitu multi yang berarti

²¹Jeanne Ballantine, *The Sociology of Education*, London: Prentice Hall, 2000, h. 393.

banyak dan kultural yang berarti budaya.²² Namun budaya dalam arti luas adalah semua dialektika manusia terhadap kehidupannya. Dialektika ini akan melahirkan banyak wajah seperti pemikiran, sejarah, budaya verbal dan lainnya.²³

Multikultural berhubungan dengan kebudayaan dan kemungkinan konsepnya dibatasi dengan muatan nilai atau memiliki kepentingan tertentu.²⁴

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.²⁵

Masyarakat multikultural adalah suatu masyarakat yang terdiri dari beberapa macam komunitas budaya dengan segala kelebihanannya, dengan sedikit perbedaan konsepsi mengenai dunia, suatu sistem arti, nilai, bentuk organisasi sosial, sejarah, adat serta kebiasaan (*“A Multicultural society, then is one that includes several cultural communities with their overlapping but*

²²Conrad P. Kottak, *Anthropology: The Exploration of Human Diversity*, New York: Random House, 1987, h. 200.

²³Soejono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Press, 1986, h. 26.

²⁴Mubarak, Zakki, dkk, *Manusia, Akhlak, Budi Pekerti dan Masyarakat*, Depok: FE UI. 2008, Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

²⁵Azra, Azyumardi, 2007. *“Identitas dan Krisis Budaya, Membangun Multikulturalisme Indonesia”*, <http://www.kongresbud.budpar.go.id/58%20azyumardi%20azra.htm>. Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

none the less distinc conception of the world, system of meaning, values, forms of social organizations, historis, customs and practices”.²⁶

Multikulturalisme mencakup suatu pemahaman, penghargaan serta penilaian atas budaya seseorang, serta suatu penghormatan dan keingintahuan tentang budaya etnis orang lain.²⁷

Sebuah ideologi yang mengakui dan mengagungkan perbedaan dalam kesederajatan baik secara individual maupun secara kebudayaan.²⁸

Multikulturalisme mencakup gagasan, cara pandang, kebijakan, penyikapan dan tindakan, oleh masyarakat suatu negara, yang majemuk dari segi etnis, budaya, agama dan sebagainya, namun mempunyai cita-cita untuk mengembangkan semangat kebangsaan yang sama dan mempunyai kebanggaan untuk mempertahankan kemajemukan tersebut.²⁹

Kita perlu kembali merenungkan berbagai ajaran yang telah disampaikan Allah melalui para rasul- Nya, yang terdapat dalam kitab suci Alqur'an. Kita hendaknya mampu mengoptimalkan peran agama sebagai faktor integrasi dan pemersatu. Alqur'an, misalnya, memuat banyak sekali ayat yang bisa dijadikan asas untuk menghormati dan melakukan rekonsiliasi di antara sesama manusia. **Pertama**, Al Qur'an menyatakan bahwa dulu

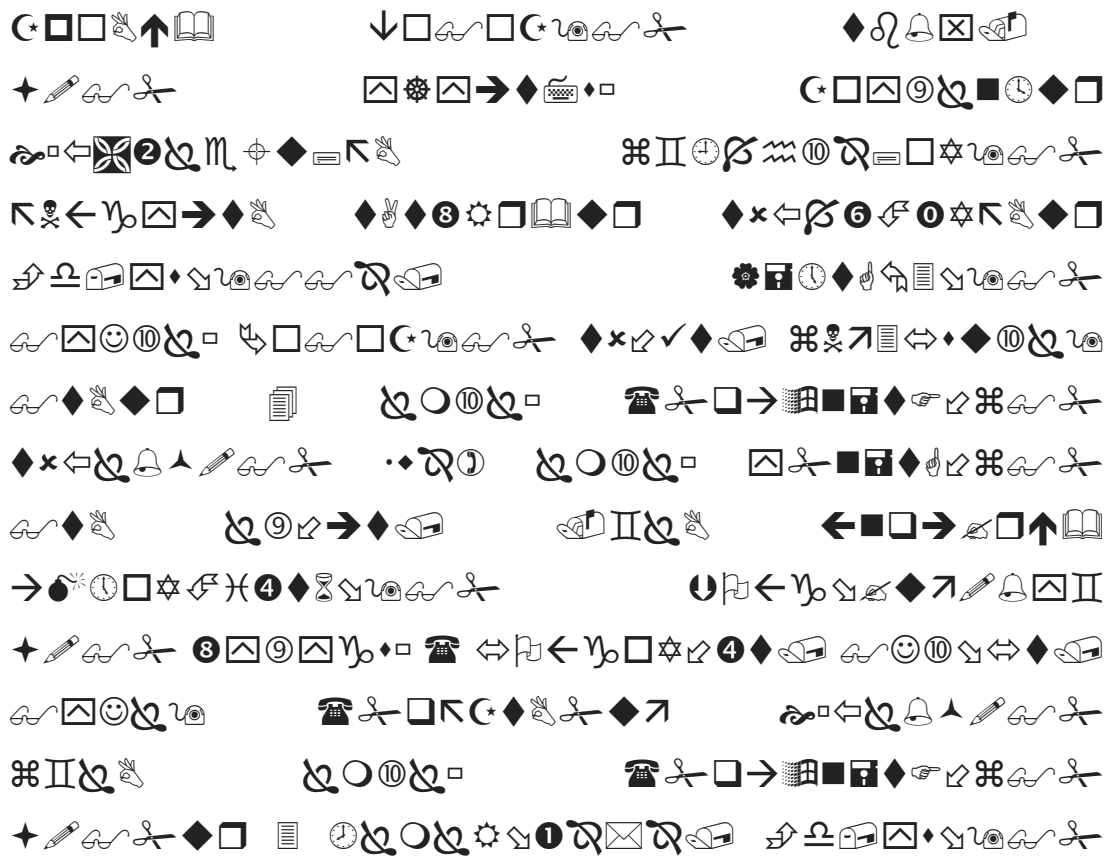
²⁶Azra, Azyumardi, 2007. *“Identitas dan Krisis Budaya, Membangun Multikulturalisme Indonesia”*, <http://www.kongresbud.budpar.go.id/58%20azyumardi%20azra.htm>. Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

²⁷Lubis, Akhyar Yusuf, *Deskonstruksi Epistemologi Modern*, (Jakarta: Pustaka Indonesia Satu2006), Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

²⁸<http://www.duniaesai.com/antro/antro3.html> Suparlan, Parsudi, *“Menuju Masyarakat Indonesia yang Multikultural”*, Simposium Internasional Bali ke-3, Jurnal Antropologi Indonesia, Denpasar Bali, 16-21 Juli 2002, 1987], Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

²⁹Harahap, Ahmad Rivai. *“Multikulturalisme dan Penerapannya dalam Pemeliharaan Kerukunan Umat Beragama”*. , 2004, Diakses pada hari Rabu tanggal 4 Desember 2014 pukul 22.00 WIB.

manusia adalah umat yang satu (setelah timbul perselisihan) maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi kabar gembira dan pemberi peringatan. Dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberikan keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidak berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu dengan kehendakNya. Dan Allah selalu memberi petunjuk kepada orang yang Dia kehendaki kepada jalan yang lurus,”





“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkannya itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus”.

Juga disebutkan dalam ayat lain sebagai berikut :



“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang

³⁰ Al Baqarah [2]: 213.

³¹ Al Hujurat [49]:13.

paling mulia di antara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.

Dengan ayat ini, Alqur'an menegaskan konsep kemanusiaan *universal* Islam yang mengajarkan bahwa umat manusia pada mulanya adalah satu. Perselisihan terjadi disebabkan oleh timbulnya berbagai *vested interest* masing-masing kelompok manusia. Yang masing-masing mereka mengadakan penafsiran yang berbeda tentang suatu hakikat kebenaran menurut *vested interestnya*. **Kedua**, meskipun asal mereka adalah satu, pola hidupnya menganut hukum tentang kemajemukan, antara lain karena Allah menetapkan jalan dan pedoman hidup yang berbeda-beda untuk berbagai golongan manusia. Perbedaan itu seharusnya tidak menjadi sebab perselisihan dan permusuhan melainkan pangkal tolak bagi perlombaan untuk melakukan berbagai kebaikan.

Pendidikan sebagai lembaga yang memiliki posisi strategis di masyarakat semestinya memberikan andil dalam proses penyadaran masyarakat terhadap isu-isu multikultural ini. Sebab pendidikan merupakan salah satu kekuatan penggerak terjadinya perubahan pada suatu sistem sosial. Pendidikan menjadi tidak memiliki fungsi apa-apa ketika dia berlangsung dalam dunianya sendiri dengan tidak memperhatikan tingkat kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat. Secara mikro memang pendidikan berfungsi untuk memberikan pencerdasan dan wawasan kepada *individu* dan kelompok anak didiknya, tetapi dalam skala makro, dunia pendidikan merupakan institusi sosial yang berfungsi memberikan nilai-nilai tertentu

dalam pendewasaan masyarakat menuju sistem sosial yang baru yang sesuai dengan arah perubahan zaman.

Karenanya, pendidikan dan kebudayaan, dalam sesungguhnya tidak dapat dipisahkan. Karena, sejatinya merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai pendidikan adalah mengantarkan anak didik untuk bisa hidup di tengah dan bersama masyarakat guna memelihara dan mengembangkan nilai-nilai luhur budaya tempat mereka lahir dan tumbuh.

C. Pendekatan Pendidikan Multikultural

Ada beberapa pendekatan dalam proses pendidikan multikultural, yaitu :

1. 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.
2. 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.

3. 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.

4. Pendidikan multikultural meningkatkan kompetensi dalam beberapa kebudayaan. Kebudayaan mana yang akan diadopsi, itu ditentukan oleh situasi dan kondisi secara proporsional.
5. 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.³²

D. Kepemimpinan Multikultural

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

³² Choirul Mahfud, *Pendidikan Multikultural*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2011), h. 192.

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-otokratis³³ seringkali diwarnai oleh sikap dan perilaku pemaksaan kehendak dan pragmatis, yang menyebabkan terbelenggunya sikap *inovatif* dan kreatif bawahan. Para bawahan cenderung bersikap *apriory*, sehingga dalam melakukan tugas dan kewajiban hanya berdasarkan perintah atasan. Dengan kondisi demikian akan sulit dicapai

³³Menurut Nanus dalam Hessel mengemukakan bahwa kepemimpinan otokratis-hierarkis menyebabkan anggota organisasi kehilangan percaya diri dan motivasi karena kepemimpinan otokratis-hierarkis beranggapan bahwa kewenangannya bersumber pada posisinya dan bawahannya malas serta tidak dapat dipercaya. Lihat Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2005, h.122.

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 Walker³⁴ menyetujui 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. 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 memberdayakan 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 Blanchard³⁵ mengatakan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila mengakomodir budaya dan lingkungan. Untuk itu ditawarkan konsep kepemimpinan multi-kultur, yaitu kepemimpinan yang menggunakan perspektif multikultural. Secara makna multi-kultur

³⁴George L. Goethals, *Encyclopedia of Leadership*: volume 1, London: Sage publication, 2005, h.21.

³⁵Y. Hong & L.M Mallorie, A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned From Personality Psychology, *Journal of Research in Personality*, 38, 2004, h.60.

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. 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*³⁶ dengan alasan bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegangnya, dan nilai – nilai itu dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan sosial. 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

³⁶R. Alas, *Ethics in Countries whit Diffrent Culture Dimensions*, Jurnal of Business Ethies, Vol. 69, 2006, h.237.

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 memanager 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 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 berikut³⁷ :

1. 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.
2. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa, diskriminatif atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa.
3. 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.
4. Memperlakukan sama terhadap seluruh komponen sekolah, sehingga tidak terjadi diskriminasi dan membangun semangat kebersamaan di antara komponen sekolah.
5. Mengembangkan keterampilan komunikasi antarbudaya sehingga memudahkan perpindahan pandangan seseorang dari monokultural terhadap interaksi manusia kepada pandangan multikultural.
6. Memahami komponen sekolah secara lintas budaya dan antarpribadi.
7. 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.
8. Menumbuhkan perasaan solidaritas dan kesamaan kepada para guru, staf dan siswa.

³⁷H.A.R. Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 185-190

9. Bila terjadi persoalan/kesalahan, maka yang dilakukan adalah “apa” yang salah dan “bagaimana” cara pemecahannya, bukan “siapa” yang berbuat kesalahan yang lebih dipersoalkan.
10. 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.
11. Mendengarkan aspirasi bawahan serta melibatkan berbagai komponen sekolah dalam pengambilan keputusan.
12. 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.
13. 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.
14. 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 (*laissez 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: (a) Guru berhak menilai para peserta didik sebagai manusia dan hak mereka sebagai manusia, (b) Guru berhak mengetahui kapan menerapkan gaya pengajaran yang berbeda (otoriter, demokratis, dan bebas) untuk meningkatkan hak-hak peserta didik, (c) Guru berhak mengetahui kapan dan bagaimana menerapkan ketidakpatuhan sipil, dan (d) Guru berhak memahami kompleksitas aturan bagi mayoritas dan melindungi hak-hak minoritas. Di pihak lain, para peserta didik memiliki hak-hak sebagai berikut: (a) Peserta didik berhak mengetahui hak sipil dan kewajibannya, dan (b) Peserta didik berhak mengetahui bagaimana menggunakan hak dan kewajibannya.

15. Memiliki nilai dan hubungan sosial yang luas.
16. Terbuka dan fleksibel dalam mengelola keragaman komponen sekolah.
17. Siap menerima perbedaan disiplin ilmu, latar belakang, ras dan gender.
18. Memfasilitasi pendatang baru, guru, staf dan peserta didik yang minoritas.
19. Mau berkolaborasi dan berkoalisi dengan pihak mana pun.

20. Berorientasi pada program pendidikan multikultural dan masa depan.
21. Sensitif terhadap perilaku etnik para guru, staf dan peserta didik.

E. Tantangan dan Solusi Bagi Kepemimpinan Multikultural

Studi mengenai kepemimpinan relatif baru, dalam ranah bidang perilaku organisasi. Terlebih ketika kerangka *culture education* dimasukkan dalam konteks kepemimpinan. oleh karena itu dibutuhkan suatu konseptualisasi model kepemimpinan Pendidikan Multikultural. Salah satu konseptualisasi telah ditawarkan oleh Dorfman yang menekankan pada dampak budaya pada kekuasaan pemimpin, karakteristik personal dari pemimpin, khususnya pada pencitraan diri pemimpin, dan pola interaksi antar pimpinan dan bawahan. Dampak budaya dirasakan melalui skema, naskah, dan prototype dari pemimpin dan bawahan. Lebih lanjut, citra yang diciptakan oleh pemimpin mungkin didorong oleh prototype pemimpin dan bawahan yang berhasil pada budaya setempat dimana ia berada.³⁸

Tantangan kepemimpinan pendidikan multikultural lainnya adalah adanya perpindahan orang dari satu budaya ke budaya yang lain atau juga merupakan perbandingan dari kepemimpinan pada suatu budaya tertentu dengan kepemimpinan di budaya lain yang saling berinteraksi dan berseberangan.

Dalam salah satu artikel, Graen dan Hui berpendapat bahwa persepsi dari apa yang dimaksud sebagai pemimpin global pada saat ini akan berubah. Dimana saat ini pemimpin ditransfer dari satu lokasi ke lokasi lain. Maka

³⁸ *Ibid*, h. 190.

yang akan muncul adalah “*transcultural creative leaders*”. Mereka merupakan orang-orang yang dapat belajar untuk:

- a) Merubah (*transcend*) akulturasi masa kecilnya dan menghormati budaya-budaya yang berbeda.
- b) Membangun hubungan kerja lintas-budaya untuk kepercayaan, penghormatan dan kewajiban.
- c) Terlibat dalam pemecahan masalah lintas budaya yang kreatif.
- d) Ikut terlibat dalam konstruksi budaya ketiga dalam berbagai operasi kerjanya.

Lebih lanjut Dorfman pun menggaris bawahi tentang beberapa hal yang perlu diperhitungkan dalam studi kepemimpinan lintas budaya. Terdapat empat hal yang perlu diperhatikan:

1. Budaya tidak statis, mereka dinamik dan secara terus menerus berevolusi.
2. Meskipun pengukuran dalam budaya dikategorikan antara rendah dan tinggi, namun orientasi dan perspektif semacam ini tidaklah cocok untuk semua karakteristik.
3. Setiap individu pasti merefleksikan nilai budaya yang berbeda-beda, mereka tidak selalu mencerminkan nilai *indigenous* budaya setempat.
4. Perbedaan antar budaya, negara, *cluster* budaya merupakan batasan yang harus diperhatikan.

Konflik memiliki pengertian, suatu proses pergulatan hingga pertikaian individu dengan individu lainnya atau dalam suatu kelompok. Sebenarnya konflik pun menyertai individu yang disebut dikemudian dengan konflik bathin atau jiwa. Adapun penyebab konflik menurut Selo Soemardjan, adanya perbedaan pendirian atau perasaan antara individu atau kelompok, adanya perbedaan kepribadian di antara individu/kelompok disebabkan faktor kebudayaan, perbedaan kepentingan di antara individu/kelompok, adanya perubahan sosial yang menyentuh pada tataran sistem nilai yang berlaku dimasyarakat.³⁹

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Ada beberapa tulisan yang berbentuk buku hasil penelitian dan jurnal yang membahas tentang multikultural. Menurut pandangan penulis, beberapa penelitian di bawah ini dalam kesimpulannya belum menggambarkan secara jelas bagaimana kepemimpinan kepala sekolah perspektif multikultural sebagaimana yang penulis teliti.

Beberapa penelitian dan jurnal berikut ini merupakan pembahasan serupa yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis teliti yaitu sebagai berikut:

1. Tesis Ceceng Salamuddin⁴⁰, dengan judul *Nilai-Nilai Multikultural dalam Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Mishbah dan Implikasinya bagi*

³⁹ Syarifudin Iskandar, *Konflik Etnik Dalam Masyarakat Majemuk* (Malang: UM Press, 2006), h. 17.

⁴⁰ Ceceng Salamuddin, *Nilai-Nilai Multikultural dalam Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Mishbah dan Implikasinya bagi Pengembangan Materi Pelajaran al-Qur'an-Hadits di Madrasah*

Pengembangan Materi Pelajaran al-Qur'an-Hadits di Madrasah Aliyah.

Penelitian ini dilandasi oleh konsep dasar multikultural, konsep pendidikan multikultural dan konsep pengembangan materi pelajaran. Konsep dasar multikultural adalah konsep Qur'ani, filsafat self-knowledge dari Socrates dan liberal arts dari Plato, teori multikultural dari Banks, Martin, Matustik dan Gren, serta konsep kultur dan multikulturalisme. Penelitian ini menggunakan metode analisis isi (*content analysis*) dan metode induktif. Data penelitian ini berupa data kualitatif dan sumber datanya adalah sumber data sekunder yang terdiri dari data utama (ayat al-Qur'an dan teks tafsir) dan data pendukung (literatur dan dokumen pendukung lainnya).

Hasil penelitian yang didapatkan adalah bahwa ayat-ayat yang mengindikasikan nilai-nilai multikultural terdapat dalam tiga puluh tiga ayat yang tersebar di beberapa surah al-Qur'an. Empat belas ayat mengindikasikan nilai pertama multikultural, yaitu nilai belajar hidup dalam perbedaan. Dua ayat mengindikasikan nilai kedua multikultural, yaitu saling mempercayai, saling mengerti dan saling menghargai. Dua ayat mengindikasikan nilai ketiga multikultural, yaitu apresiasi dan interdependensi di antara manusia (solidaritas antar manusia). Lima belas ayat mengindikasikan nilai keempat multikultural, yaitu resolusi konflik dan rekonsiliasi tanpa kekerasan. Tafsir al-Maraghi dan Tafsir al-Mishbah memuat empat nilai multikultural tersebut dan keempatnya

digali dari kandungan ayat-ayat al-Qur'an yang ditafsirkan oleh al-Maraghi dan M. Quraish Shihab. Keempat nilai multikultural tersebut berimplikasi pada pengembangan materi pelajaran al-Qur'an-Hadits di Madrasah Aliyah, yaitu dengan melakukan perubahan pada beberapa standar kompetensi. Ada dua belas standar kompetensi hasil perubahan yang tersebar dari kelas X sampai kelas XII.

2. Tesis Sumarno⁴¹, dengan judul *Peranan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Pendidikan Multikultural (Studi Multi Situs di SDN Jember Lor I dan SDN Patrang I Kecamatan Patrang Kabupaten Jember)*. Penelitian ini dilakukan di dua situs, yaitu SDN Jember Lor I dan SDN Patrang I Kecamatan Patrang Kabupaten Jember, yang bertujuan untuk mendeskripsikan segala fenomena dan peristiwa yang terkait dengan peranan kepala sekolah dalam pengembangan pembelajaran multikultural. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, peranan kepala sekolah dalam pengembangan guru yaitu: (1) Menugaskan guru senior membina guru junior untuk meningkatkan kompetensi guru terutama kompetensi profesional; (2) Membina guru dengan melaksanakan supervisi pembelajaran dengan sasaran Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan proses pembelajaran di kelas; (3) Mengaktifkan guru dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) dengan cara menyusun jadwal kegiatan KKG dan memantaunya setiap seminggu dan paling sedikit sebulan sekali dengan

⁴¹ Sumarno, *Peraanan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Pendidikan Multikultural (Studi Multi Situs di SDN Jember Lor I dan SDN Patrang I Kecamatan Patrang Kabupaten Jember)*, Tesis (Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Malang, 2012).

membahas tentang permasalahan pembelajaran; (4) Kepala sekolah menugaskan guru mengikuti kegiatan seminar atau penataran berdasarkan materi dan minat guru serta memotivasi guru supaya melakukan studi lanjut untuk meningkatkan kualifikasi guru dari D2 PGSD ke S1 PGSD atau dari S1 PGSD ke S2 PGSD; (5) Mengusulkan guru untuk mengikuti sertifikasi guru dan membina guru yang sudah lulus sertifikasi guru; (6) Membimbing guru dalam melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) mulai dari menyusun proposal penelitian, cara melaksanakan penelitian dan cara menyusun laporan hasil penelitian tindakan kelas; Kedua, Peranan kepala sekolah dalam pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yaitu: (1) Kepala sekolah membentuk tim penyusun KTSP yang bertugas menyusun KTSP mulai dari analisis SWOT, menyusun draf KTSP dan finalisasi KTSP; (2) Kepala sekolah dalam melaksanakan KTSP diawali dengan menyusun jadwal pelajaran, pembagian tugas guru mengajar dan sosialisasi KTSP. Dalam pelaksanaan KTSP kepala sekolah menggerakkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan KTSP; (3) Dalam pengembangan KTSP kepala sekolah bersama tenaga kependidikan mengumpulkan hasil evaluasi pelaksanaan kurikulum kemudian dibawa dalam rapat tim penyusun kurikulum untuk mengadakan revisi atau pengembangan kurikulum yang sudah ada; Ketiga, Peranan kepala sekolah dalam pengembangan silabus, RPP dan proses pembelajaran yaitu: (1) Dalam pengembangan silabus kepala

sekolah membimbing guru dalam menganalisis standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator dan materi pembelajaran serta mengarahkan guru dalam mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan multikultural kedalam silabus; (2) Membimbing guru dalam menyusun dan mengembangkan RPP; (3) Membimbing guru dalam mengembangkan proses pembelajaran di kelas dan diajak bersama-sama mengembangkan proses pembelajaran di sekolah dan luar sekolah.

3. Jurnal Ilmiah S. Hamid Hasan⁴², dengan judul *Pendekatan Multikultural untuk Penyempurnaan Kurikulum Nasional*. Masyarakat dan bangsa Indonesia memiliki keragaman sosial, budaya, aspirasi politik dan kemampuan ekonomi. Keragaman tersebut berpengaruh langsung terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan kurikulum, kemampuan sekolah dalam menyediakan pengalaman belajar, dan kemampuan siswa dalam berproses dalam belajar serta mengolah informasi menjadi sesuatu yang dapat diterjemahkan sebagai hasil belajar. Keragaman itu menjadi suatu variabel bebas yang memiliki kontribusi sangat signifikan terhadap keberhasilan kurikulum baik sebagai proses maupun kurikulum sebagai hasil. Oleh karena itu, keragaman tersebut harus menjadi faktor yang diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam penentuan filsafat, teori, visi, pengembangan dokumen, sosialisasi kurikulum dan

⁴² S. Hamid Hasan, *Pendekatan Multikultural untuk Penyempurnaan Kurikulum Nasional*, (disajikan pada seminar Pengembangan Kurikulum), 2011, http://www.pdk.go.id/balitbang/publikasi/jurnal/no_026/pendekatan_hamid_hasan.htm, diakses pada hari jum'at tanggal 01 Mei 2015 pukul 21.00 WIB.

pelaksanaan kurikulum. Pengembangan kurikulum dengan menggunakan pendekatan pengembangan multikultural harus didasarkan pada prinsip:

1. Keragaman budaya menjadi dasar dalam menentukan filsafat;
2. Keragaman budaya menjadi dasar dalam mengembangkan berbagai komponen kurikulum seperti tujuan, konten, proses dan evaluasi;
3. Budaya di lingkungan unit pendidikan adalah sumber belajar dan objek studi yang harus dijadikan bagian dari kegiatan belajar siswa;
4. Kurikulum berperan sebagai media dalam mengembangkan kebudayaan daerah dan kebudayaan nasional.

4. Jurnal Ilmiah Nurul Zuriah⁴³, dengan judul *Model Pengembangan Pendidikan Kewarganegaraan Multikultural Berbasis Kearifan Lokal Dalam Fenomena Sosial Pasca Reformasi Di Perguruan Tinggi*. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana model pengembangan Pendidikan Kewarganegaraan multikultural berbasis kearifan lokal dalam fenomena sosial pasca reformasi di perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan:

1. Pengembangan PKn multikultural menjadi kebutuhan bangsa Indonesia yang majemuk dan beraneka ragam serta menjadi sebuah keniscayaan bagi wahana desimnasi pemahaman multikulturalisme melalui jargon pendidikan multikultural.
2. Substansi materi pembelajaran Identitas Nasional cocok untuk pengembangan nilai-nilai multikulturalisme dan penumbuhan

⁴³ Nurul Zuriah, *Model Pengembangan Pendidikan Kewarganegaraan Multikultural Berbasis Kearifan Lokal Dalam Fenomena Sosial Pasca Reformasi Di Perguruan Tinggi*, Portal Jurnal Universitas Pendidikan Indonesia.

identitas budaya bangsa yang bersumber dari budaya dan kearifan lokal masyarakat Indonesia.

3. Proses atau modus pembelajaran yang berupa sintaks model pembelajaran inkuiri sosial dituangkan dalam ikhtisar model pengembangan PKn MBKL di perguruan tinggi ke dalam enam langkah dan pembelajarannya dilakukan secara berkelompok dengan tugas/resitasi.
4. Hasil uji coba menunjukkan terjadinya peningkatan produk hasil pembelajaran, berupa peningkatan kompetensi multikultural di kalangan mahasiswa dengan harga F sebesar 4.585 yang memiliki signifikansi lebih kecil dari 0.05. secara substansial hasil ini menunjukkan bahwa PKn MBKL efektif untuk meningkatkan kompetensi multikultural mahasiswa. Di samping itu penerapan PKn MBKL juga memberikan pengaruh yang positif terhadap aktivitas, motivasi belajar dan dan dampak pengiring lainnya dalam sebuah model proyek belajar kewarganegaraan (*projct citizen*) melalui “Procit Bhinneka Tunggal Ika” di perguruan tinggi.

Dari beberapa kajian di atas, tampak jelas bahwa penelitian-penelitian tersebut memfokuskan kajiannya pada isu-isu multikulturalisme dalam batas tertentu. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis mengambil *setting* penelitian yang berbeda agar mendapatkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perspektif multikultural yaitu SMA Katolik St. Petrus Kanisius Palangka Raya, yang secara umum SMA Katolik St. Petrus Kanisius

Palangka Raya ini terbuka untuk semua kalangan, baik suku maupun agama. SMA Katolik St. Petrus Kanisius Palangka Raya sendiri memiliki pendidik dan peserta didik yang sangat beragam, ada yang berasal dari Dayak, Banjar, Jawa, Florest, Sulawesi dan Batak. Begitu pula agama mereka, ada Katolik, Islam, Kristen dan Hindu Kaharingan. Tetapi walaupun berasal dari etnis dan agama yang berbeda para komponen sekolah menjunjung tinggi arti dari Bhinneka Tunggal Ika.

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah perspektif multikultural di SMA Katolik St. Petrus Kanisius Palangka Raya. Selain itu penelitian ini juga memfokuskan pada kajian dan analisis tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah menurut perspektif multikultural di SMA Katolik St. Petrus Kanisius Palangka Raya.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Perspektif Multikultural (Studi Kasus di SMA Katolik St. Petrus Kanisius Palangka Raya)”**.