

Kepemimpinan Multikultural Kepala Sekolah: Strategi Pengelolaan Keberagaman Sosial-Budaya Peserta Didik di Sekolah Dasar

Raihanah Afifah

SDIT Al-Kautsar Cikarang Baru

Astrea Ulfa Fadiya

SDIT Al-Kautsar Cikarang Baru

Nur Laili Khoiriyah

SDIT Al-Kautsar Cikarang Baru

Email Korespondensi: hana.lubis1603@gmail.com

Diterima: 24 Mei 2026

Direvisi: 22 Jun 2026

Diterbitkan: 26 Jun 2026

Abstrak: Penelitian berbasis studi kepustakaan (*library research*) ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam mengenai strategi pengelolaan keberagaman sosial-budaya peserta didik melalui lensa Kepemimpinan Multikultural Kepala Sekolah di tingkat Sekolah Dasar. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen keberagaman yang efektif menuntut pergeseran paradigma kepemimpinan dari model administratif konvensional menuju kepemimpinan transformatif yang inklusif. Strategi komprehensif yang dianalisis mencakup empat pilar utama: (1) transformasi kebijakan institusional yang berkeadilan, (2) pengembangan kompetensi kultural tenaga pendidik melalui pedagogi responsif, (3) rekayasa iklim interaksi sosial berbasis pemanfaatan kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*), serta (4) pembangunan kemitraan strategis dengan orang tua dan komunitas multikultural. Meskipun implementasinya kerap dihadapkan pada hambatan berupa sikap etnosentrisme, keterbatasan sumber daya, dan tekanan birokrasi akademik, kepala sekolah dapat mengatasinya melalui pendekatan dialogis, penerapan keadilan restoratif (*restorative justice*), serta kolaborasi lintas sektor. Kesimpulan kajian ini menegaskan bahwa kepemimpinan multikultural mampu mengubah keberagaman menjadi modal sosial yang kokoh guna merajut harmoni dan mencetak generasi cerdas berkarakter toleran.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Multikultural, Kepala Sekolah, Pengelolaan Keberagaman, Sosial-Budaya, Peserta Didik, Sekolah Dasar.*

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memegang posisi paling krusial dan strategis dalam membentuk fondasi kepribadian, cara pandang, serta karakter kebangsaan seorang anak manusia. Pada rentang usia sekolah dasar, anak-anak berada dalam fase perkembangan kognitif dan afektif yang sangat peka terhadap lingkungan sosial di sekitar mereka. Apa yang mereka lihat, dengar, dan alami di lingkungan sekolah akan terekam kuat serta membentuk pola pikir jangka panjang mengenai bagaimana mereka memandang diri sendiri dan orang lain. Di tengah arus globalisasi yang masif,

kemajuan teknologi informasi, serta mobilitas penduduk antardaerah yang semakin tinggi dewasa ini, institusi pendidikan dasar di berbagai wilayah tidak lagi diisi oleh kelompok siswa yang homogen. Sekolah-sekolah dasar kini telah bertransformasi menjadi ruang pertemuan bagi berbagai latar belakang sosial, ekonomi, etnis, budaya, suku bangsa, hingga keyakinan keagamaan yang sangat beragam.

Keberagaman sosial-budaya di dalam lingkungan sekolah dasar pada hakikatnya merupakan sebuah kekayaan dan modal sosial yang luar biasa besar bagi bangsa Indonesia. Keberagaman ini mencerminkan semboyan Bhinneka Tunggal Ika secara riil dalam skala mikro. Namun, di sisi lain, heterogenitas ini juga menyimpan potensi kerentanan yang cukup tinggi. Tanpa adanya tata kelola institusional yang tepat, perbedaan-perbedaan tersebut dapat menjadi sumber gesekan sosial, tumbuhnya prasangka antarkelompok (*social prejudice*), munculnya tindakan diskriminasi terselubung, hingga terjadinya perundungan (*bullying*) berbasis identitas. Oleh karena itu, kehadiran sekolah dasar modern tidak boleh lagi sekadar dipahami sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan kognitif atau pencapaian nilai akademik semata. Sekolah dasar harus difungsikan secara optimal sebagai ruang publik pertama di mana anak-anak dari berbagai latar belakang belajar secara langsung cara merajut toleransi, menumbuhkan empati, menghargai perbedaan, dan merayakan kebhinekaan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam kerangka pengelolaan satuan pendidikan dasar yang heterogen dan dinamis tersebut, peran kepemimpinan kepala sekolah memegang posisi sentral sebagai penentu arah kebijakan, pencipta iklim organisasi, dan teladan utama di satuan pendidikan. Menyadari kompleksitas demografi siswa yang kian tinggi, seorang kepala sekolah tidak lagi cukup hanya mengandalkan kemampuan manajerial administratif konvensional atau gaya kepemimpinan instruksional tradisional yang kaku. Kompleksitas sosial-budaya di lingkungan sekolah menuntut kepemimpinan yang responsif terhadap keragaman. Kepemimpinan multikultural berakar pada prinsip keadilan sosial, kesetaraan, dan pedagogi kritis, yang bertujuan memastikan setiap peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang setara tanpa memandang latar belakang ras, etnis, kelas sosial, gender, maupun agama (Vassallo, 2021; Vassallo, 2020; Raihani, 2022). Pemimpin sekolah multikultural dituntut memiliki kepekaan budaya tinggi serta kesadaran kritis terhadap ketidaksetaraan struktural, termasuk kemampuan mengidentifikasi dan menghapus kebijakan yang memarginalkan kelompok minoritas (Mun et al., 2020; Nalubega, 2023). Vassallo mengidentifikasi tujuh karakteristik inti pemimpin sekolah yang menganut prinsip pendidikan multikultural, menekankan transformasi kritis dan pedagogi anti-rasis (Vassallo, 2021).

Dalam konteks Indonesia, Raihani menemukan bahwa meskipun secara retorik kepala sekolah menyatakan komitmen terhadap keragaman, praktik diskriminatif terselubung masih terjadi terhadap kelompok yang tidak berdaya (Raihani, 2022). Kepemimpinan inklusif menjadi krusial untuk memastikan partisipasi dan representasi kelompok minoritas dalam berbagai aspek kehidupan sekolah (Murwanto, 2024). Oleh karena itu, pengembangan profesional berkelanjutan dalam kompetensi multikultural bagi pemimpin pendidikan menjadi kebutuhan mendesak (Mun et al., 2020; Brown et al., 2021).

Kendati urgensi kepemimpinan multikultural sudah sangat jelas, realitas di

lapangan sering kali menunjukkan adanya jurang pemisah antara teori dan praktik empiris. Kesenjangan antara teori kepemimpinan multikultural dan praktik di sekolah dasar merupakan permasalahan yang kompleks. Pendidikan multikultural saat ini tidak terlihat eksplisit dalam silabus dan rencana pembelajaran, sehingga implementasinya bergantung pada inisiatif kepala sekolah (Suryaman et al., 2023). Kepemimpinan lintas budaya menuntut kemampuan pemimpin untuk mengakomodasi keberagaman budaya di lingkungannya, namun banyak kepala sekolah belum memiliki kerangka konseptual yang memadai (Herdilah et al., 2023). Stabilitas lingkungan sekolah secara psikologis dan sosial memerlukan kerja sama komprehensif seluruh unsur sekolah dalam mengimplementasikan nilai-nilai normatif (Herdilah et al., 2023).

Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di tingkat dasar cenderung dominan pada pola kepemimpinan pembelajaran namun belum mengembangkan kepemimpinan transformatif yang diperlukan untuk penguatan karakter dan pengelolaan keberagaman (Dike et al., 2020). Implementasi pendidikan karakter masih terfokus pada integrasi melalui mata pelajaran tanpa program inovatif untuk pendalaman nilai-nilai multikultural (Dike et al., 2020). Kepemimpinan inklusif yang menekankan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas menjadi kebutuhan mendesak, namun tantangannya mencakup faktor organisasi, budaya, dan peran jaringan yang belum terkelola optimal (Anam et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang holistik dan sistematis agar sekolah dasar mampu menjadi ruang inklusif bagi seluruh peserta didik.

Lebih lanjut, tantangan pengelolaan keberagaman sosial-budaya di sekolah dasar memang diperparah oleh keterbatasan literatur yang secara spesifik membahas strategi kepemimpinan multikultural pada jenjang pendidikan dasar. Riset manajemen pendidikan selama ini cenderung berfokus pada efisiensi, akreditasi, dan prestasi akademik kognitif, sementara aspek tata kelola kultural masih terabaikan (Sholeh, 2023). Padahal, pendidikan multikultural yang komprehensif sangat fundamental bagi siswa sekolah dasar untuk menghadapi keberagaman sosial-budaya yang kompleks (Suningsih & Patras, 2024). Keberhasilan implementasi pendidikan multikultural di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai perencana program serta peran guru dalam menerapkannya (Aulia & Susanti, 2021). Kepala sekolah perlu memberikan kepemimpinan responsif budaya yang mempengaruhi sikap guru dalam menciptakan lingkungan sekolah multikultural (Suningsih & Patras, 2024). Namun, implementasi pendidikan karakter di sekolah masih terfokus pada integrasi melalui mata pelajaran dan belum ada program inovatif kepala sekolah untuk pendalaman karakter (Dike et al., 2020). Mutu pendidikan sejati seharusnya mencakup pembentukan manusia berkarakter dan inklusif, sebagaimana pendidikan karakter berfungsi membangun kehidupan kebangsaan yang multikultural dan peradaban bangsa yang cerdas (Muslimin, 2023). Oleh karena itu, diperlukan dedikasi dari berbagai aspek termasuk penyempurnaan kurikulum, peran aktif kepala sekolah, keterlibatan guru, serta partisipasi orang tua agar terwujud pendidikan yang adil (Suningsih & Patras, 2024).

Bertolak dari berbagai permasalahan dan urgensi tersebut, kajian mendalam mengenai strategi pengelolaan keberagaman melalui lensa kepemimpinan multikultural kepala sekolah menjadi sangat krusial untuk segera dieksplorasi. Artikel

ini disusun dengan tujuan utama untuk menelaah, mensintesis, dan merumuskan bentuk-bentuk strategi manajerial yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dasar dalam mengelola keberagaman sosial-budaya peserta didik. Diharapkan, melalui penelitian ini, kajian teoretis yang dihasilkan mampu memberikan kontribusi pemikiran yang konstruktif bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, sekaligus menjadi rujukan operasional yang aplikatif bagi para praktisi, pengambil kebijakan, dan kepala sekolah dalam membangun ekosistem pendidikan dasar yang harmonis, demokratis, dan berkeadilan sosial bagi seluruh anak bangsa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Metode studi kepustakaan dipilih karena fokus kajian ini adalah mengeksplorasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai konsep teoretis, gagasan ilmiah, serta temuan empiris terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan multikultural dan manajemen keberagaman di sekolah dasar. Seluruh rangkaian pengumpulan data dilakukan tanpa memerlukan intervensi lapangan secara langsung, melainkan menelaah sumber-sumber tertulis yang kredibel dan relevan.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kategori utama, yakni sumber primer berupa artikel jurnal ilmiah bereputasi nasional maupun internasional, buku teks manajemen pendidikan, serta dokumen kebijakan resmi pemerintah terkait pengelolaan sekolah inklusif. Adapun sumber sekunder mencakup prosiding seminar, esai akademik, dan literatur pendukung lain yang membahas fenomena sosial-budaya di lingkungan pendidikan dasar.

Tahapan pelaksanaan penelitian ini dimulai dari pengumpulan literatur melalui penelusuran database akademik digital menggunakan kata kunci spesifik seperti multicultural leadership, diversity management, school culture, dan elementary education. Selanjutnya, dilakukan tahap reduksi data untuk menyaring literatur yang benar-benar memiliki tingkat kebaruan (novelty) dan kesesuaian substansial dengan fokus penelitian. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Peneliti membaca secara kritis, mengklasifikasikan gagasan antarsumber, dan menafsirkan temuan literatur secara sistematis guna membangun sintesis teoretis yang utuh, objektif, dan komprehensif mengenai strategi kepemimpinan multikultural di sekolah dasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hakikat, Dimensi, dan Urgensi Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Dasar

Kepemimpinan multikultural di sekolah dasar merupakan paradigma yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan prinsip keadilan sosial dan penghargaan terhadap keberagaman. Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan multikultural memandang ke depan untuk perubahan yang diperlukan dan menyusun visi yang membuka peluang bagi perubahan konstruktif. Efektivitas kepemimpinan pendidikan multikultural dipengaruhi oleh ketepatan kombinasi gaya dan model kepemimpinan yang dikembangkan pemimpin.

Pendidikan multikultural merupakan strategi yang memanfaatkan keberagaman latar belakang kebudayaan peserta didik sebagai kekuatan untuk membentuk sikap

multikultural (Suningsih & Patras, 2024). Kepala sekolah memberikan kepemimpinan responsif budaya yang mempengaruhi sikap guru dalam menciptakan lingkungan sekolah multikultural. Implementasi pendidikan multikultural di sekolah dasar memerlukan peran aktif kepala sekolah, keterlibatan guru, serta partisipasi orang tua agar terwujud pendidikan yang adil tanpa memandang latar belakang siswa. Keberagaman dipandang sebagai modal sosial yang esensial, dan pendidikan multikultural didasarkan pada gagasan filosofis tentang kebebasan, keadilan, kesederajatan, dan perlindungan hak-hak manusia (Suningsih & Patras, 2024).

Di jenjang pendidikan dasar, masa kanak-kanak awal hingga remaja awal merupakan fase kritis di mana identitas sosial, empati, dan sikap terhadap kelompok lain mulai terbentuk secara permanen. Pada rentang usia ini, anak-anak mulai menyadari perbedaan-perbedaan yang ada di sekitar mereka, baik perbedaan warna kulit, bahasa ibu, kebiasaan keluarga, maupun status sosial ekonomi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan multikultural sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membangun ekosistem institusional yang mampu meruntuhkan prasangka antarkelompok dan menumbuhkan inklusivitas sejak dini. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kesadaran kritis terhadap bagaimana struktur sosial yang tidak adil sering kali tanpa disadari mereproduksi ketimpangan di ruang-ruang kelas. Tanpa adanya intervensi manajerial yang sadar budaya, sekolah berisiko menjadi tempat di mana prasangka sosial bawah sadar tertanam dan berkembang biak.

Dalam kerangka teoretis manajemen pendidikan modern, kepemimpinan multikultural sekurang-kurangnya mencakup tiga dimensi utama yang harus dikuasai dan diinternalisasi oleh seorang kepala sekolah:

Pertama, Dimensi Kesadaran Kultural (*Cultural Consciousness*): Ini merupakan kemampuan reflektif pimpinan untuk mengenali bias kultural diri sendiri, memahami bagaimana latar belakang budaya membentuk cara pandang manajerial, serta memiliki kepekaan yang tinggi terhadap realitas sosio-demografi peserta didik dan komunitas sekolah. Dimensi kesadaran kultural tercermin dalam temuan bahwa ketika pendidik tidak menyadari posisionalitas mereka (politik, etnis, ras, linguistik), mereka cenderung mengadopsi sikap negatif terhadap multikulturalisme yang dapat menimbulkan praktik diskriminatif (Sönmez & Gökmenoğlu, 2022). Kepala sekolah perlu memiliki kesadaran dan kepekaan tinggi terhadap realitas multikultural di komunitasnya (Suryaman & Suharyanto, 2020; Raihani, 2022).

Kedua, Dimensi Visi Inklusif (*Inclusive Vision*): Kapasitas strategis untuk merumuskan arah kebijakan lembaga yang menjamin bahwa seluruh komponen sekolah—baik kurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler—memberikan akses yang adil dan merata bagi anak-anak dari berbagai spektrum latar belakang budaya tanpa terkecuali. Visi inklusif ini diterjemahkan ke dalam tata nilai sekolah yang menempatkan penghargaan terhadap martabat manusia sebagai fondasi utama dari setiap keputusan manajerial yang diambil. Dimensi visi inklusif menuntut kepala sekolah mampu membawa seluruh warga sekolah ke dalam komunitas dengan visi bersama tentang kesetaraan, yang merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan sekolah inklusif (Suryaman & Suharyanto, 2020). Kepemimpinan inklusif berperan krusial dalam menciptakan sekolah yang menyambut dan merayakan keberagaman (Murwanto, 2024), dengan menjamin akses dan keterlibatan yang adil bagi semua peserta didik (Murwanto, 2024).

Ketiga, Dimensi Tindakan Berkeadilan Sosial (*Social Justice Action*): Keberanian moral dan ketegasan operasional kepala sekolah dalam menegakkan aturan yang melindungi kelompok minoritas, menindak tegas tindakan intoleransi atau perundungan berbasis identitas, serta memastikan alokasi sumber daya sekolah didistribusikan secara berkeadilan. Dimensi ini menuntut kepala sekolah untuk tidak sekadar menjadi pemimpin yang pasif dan menyenangkan semua pihak, melainkan pemimpin transformatif yang berani melakukan koreksi struktural manakala ditemukan ketimpangan perlakuan di dalam lingkungan satuan pendidikan. Sekolah multikultural rentan terhadap praktik ketidakadilan sosial, sehingga penekanan khusus pada keadilan sosial menjadi elemen kepemimpinan yang esensial (Raihani, 2022). Kepemimpinan keadilan sosial menjadikan inklusi sosial dan multikulturalisme sebagai inti visi dan praktik kepemimpinan (Raihani, 2022), termasuk mengoreksi ketimpangan struktural dan melindungi kelompok minoritas (Vassallo, 2021; Vassallo, 2020).

Urgensi penerapan kepemimpinan multikultural di sekolah dasar semakin mendesak di tengah gelombang globalisasi, urbanisasi, dan masifnya arus informasi digital dewasa ini. Anak-anak di tingkat dasar hari ini dihadapkan pada paparan informasi global yang sangat luas, yang terkadang membawa nilai-nilai yang bertentangan dengan semangat kebhinekaan lokal. Tanpa intervensi kepemimpinan yang berorientasi pada multikulturalisme, sekolah dasar rentan menjadi tempat di mana stereotip negatif, eksklusi sosial, dan primordialisme sempit dipelihara secara tidak sadar melalui kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Kurikulum tersembunyi ini mencakup segala hal yang tidak tertulis dalam silabus formal, tetapi dirasakan oleh siswa melalui interaksi harian, seperti siapa yang menduduki posisi kepemimpinan di kelas, bahasa apa yang dianggap lebih 'pantas' digunakan, atau tradisi mana yang mendapat porsi perayaan lebih besar di sekolah.

Kepala sekolah, dalam konteks ini, berfungsi sebagai arsitek utama budaya sekolah (*school culture architect*). Melalui kepemimpinan multikultural, kepala sekolah memastikan bahwa nilai-nilai kebhinekaan tidak hanya diajarkan sebagai hafalan teoretis di dalam buku teks pelajaran kewarganegaraan, melainkan dihidupkan, dirasakan, dan dipraktikkan secara nyata dalam dinamika interaksi sosial harian di lingkungan sekolah dasar. Ketika seorang kepala sekolah mampu menunjukkan keteladanan yang kuat dalam menghargai perbedaan, sikap tersebut akan menular kepada para guru, tenaga kependidikan, dan pada gilirannya membentuk mentalitas inklusif pada diri peserta didik. Oleh karena itu, menempatkan kepemimpinan multikultural sebagai pilar utama dalam tata kelola manajemen pendidikan dasar bukan lagi sekadar pilihan alternatif, melainkan sebuah keharusan mutlak. Hal ini demi memastikan bahwa sekolah dasar mampu menjalankan fungsi transformatifnya secara utuh, tidak hanya mencetak generasi yang cerdas secara akademik dan terampil secara kognitif, tetapi juga melahirkan manusia-manusia Indonesia masa depan yang memiliki ketahanan moral, empati lintas budaya, kepedulian sosial, serta jiwa toleransi yang kokoh di tengah dunia yang kian majemuk dan penuh tantangan.

2. Strategi Komprehensif Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Keberagaman Sosial-Budaya

Pengelolaan keberagaman sosial-budaya peserta didik di tingkat sekolah dasar memerlukan kerangka operasional yang terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan.

Berdasarkan kajian pustaka dari berbagai literatur manajemen strategis pendidikan, strategi utama yang dapat dijalankan oleh kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut.

a. Transformasi Kebijakan Institusional dan Regulasi Internal Sekolah

Langkah awal yang paling fundamental bagi seorang kepala sekolah yang mengusung paradigma multikultural adalah melakukan audit dan transformasi secara menyeluruh terhadap seluruh kebijakan internal di satuan pendidikan. Kebijakan sekolah yang pada masa lalu kerap kali bersifat monokultural, sentralistik, atau tanpa sadar mengandung bias mayoritas harus segera direkonstruksi menjadi kebijakan yang ramah keberagaman, inklusif, dan berkeadilan sosial. Kebijakan sekolah yang bersifat monokultural perlu ditinggalkan dan digantikan dengan kebijakan yang mendukung pendidikan multikultural (Khair et al., 2024; Sudhiarsa, 2020). Sekolah harus mengadopsi kebijakan anti-diskriminasi dan mendukung inklusi serta keberagaman (Khair et al., 2024). Secara konkret, implementasi nilai toleransi di sekolah mencakup penyusunan peraturan yang mencantumkan larangan segala bentuk diskriminasi agama (Rafi'ie et al., 2022), serta perumusan visi, misi, tata tertib, dan program sekolah yang adil dan berimbang (Mufid & Isroani, 2022). Transformasi ini memerlukan komitmen dari pengambil kebijakan untuk menyusun kebijakan yang konsisten dan mendukung (Khair et al., 2024; Arfa & Lasaiba, 2022). Kepala sekolah harus mengambil peran sebagai pengambil kebijakan dalam membantu menciptakan lingkungan yang menghargai perbedaan (Hanafi et al., 2022).

Kepala sekolah harus memastikan bahwa regulasi internal tidak sekadar menjadi dokumen mati di atas kertas, melainkan pedoman operasional yang hidup. Sebagai contoh, perayaan hari besar keagamaan atau tradisi kultural di sekolah dirancang dalam format yang inklusif dan edukatif, di mana seluruh siswa dari berbagai latar belakang dapat berpartisipasi, saling mengenal, dan menumbuhkan rasa hormat tanpa ada satu pun kelompok yang merasa terasingkan atau dipinggirkan. Kebijakan penerimaan peserta didik, mekanisme penentuan kelompok belajar di dalam kelas, hingga keadilan dalam distribusi fasilitas penunjang pembelajaran juga wajib dikelola secara transparan dan akuntabel guna mencegah terjadinya segregasi sosial di dalam lingkungan satuan pendidikan dasar.

Lebih lanjut, kepala sekolah berperan sebagai pengawas utama yang memastikan bahwa setiap aturan yang diterapkan di tingkat institusi senantiasa menjunjung tinggi harkat dan martabat setiap anak. Dalam kerangka manajemen strategis, kebijakan institusional yang inklusif ini menjadi payung hukum moral bagi seluruh warga sekolah. Ketika kepala sekolah menunjukkan ketegasan dalam menegakkan aturan anti-diskriminasi, hal ini akan mengirimkan pesan yang kuat kepada guru, tenaga kependidikan, dan orang tua bahwa sekolah adalah zona aman yang merayakan perbedaan.

b. Pengembangan Kompetensi Kultural Guru (Cultural Competence)

Kepala sekolah tidak akan pernah dapat bekerja sendirian dalam mengelola kompleksitas keberagaman sosial-budaya di ruang-ruang kelas; oleh karena itu, guru memegang posisi sebagai garda terdepan yang mengeksekusi interaksi pedagogis secara langsung. Strategi krusial berikutnya yang harus diambil oleh kepala sekolah adalah meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan internal, workshop, dan komunitas belajar profesional didukung oleh berbagai bukti empiris. Program seperti

in-house training (IHT), seminar pendidikan, dan workshop tematik merupakan komponen kunci yang dapat difasilitasi kepala sekolah untuk mengembangkan profesionalisme guru, (Joseph & Uzundu, 2024). Kepala sekolah berperan membangun komunitas belajar profesional yang memungkinkan guru berkolaborasi, berefleksi, dan mengembangkan pendekatan baru secara berkelanjutan (Bibi et al., 2024).

Melalui pendekatan tersebut, para guru dilatih dan dibimbing untuk mampu mengaitkan materi pelajaran formal dengan latar belakang pengalaman hidup, konteks sosio-budaya, serta realitas keseharian peserta didik di kelas. Guru yang memiliki kompetensi kultural yang memadai tidak akan memaksakan satu standar tunggal dalam memahami kemampuan siswa, melainkan mampu mengakomodasi keragaman gaya belajar, cara pandang, dan ekspresi diri anak. Selain itu, pelatihan ini membekali guru dengan kepekaan untuk mengenali tanda-tanda awal ketika seorang peserta didik mulai mengalami kecemasan, krisis identitas, atau tekanan psikologis akibat perbedaan latar belakang budaya di antara teman sebaya.

Di samping penguasaan metode pengajaran, pengembangan kompetensi kultural guru juga berfokus pada penghilangan bias bawah sadar (*implicit bias*) yang sering kali tanpa disadari memengaruhi cara guru memperlakukan siswa di kelas – seperti kecenderungan memberikan perhatian lebih kepada kelompok tertentu. Kepala sekolah menciptakan ruang reflektif bagi para guru untuk mengevaluasi praktik pengajaran mereka secara berkala. Dengan memiliki guru yang peka secara kultural dan memiliki empati tinggi, sekolah dasar dapat menjadi tempat di mana setiap anak merasa dilihat, didengar, dan dihargai keunikannya, sehingga proses pembelajaran akademik maupun pembentukan karakter toleransi dapat berjalan secara beriringan secara optimal.

c. Rekayasa Iklim Interaksi Sosial dan Penggunaan Kurikulum Tersembunyi

Manajemen keberagaman yang efektif di satuan pendidikan dasar menuntut kepala sekolah untuk mampu melakukan rekayasa secara sadar terhadap iklim psikologis dan sosial di lingkungan sekolah. Rekayasa iklim ini diwujudkan secara optimal melalui pemanfaatan apa yang disebut dalam teori pendidikan sebagai kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Kurikulum tersembunyi merujuk pada seluruh pengalaman belajar yang diperoleh siswa di luar kurikulum formal, termasuk melalui lingkungan fisik sekolah, interaksi sosial, dan nilai-nilai yang secara implisit dipancarkan oleh institusi (Arphattananon, 2025; Mulyana, 2023). Dalam konteks keberagaman, penyediaan koleksi literatur anak yang memiliki nilai-nilai budaya dapat diintegrasikan ke dalam pembelajaran untuk memperkuat identitas budaya dan pemahaman lintas budaya (Farisi et al., 2024; Sulistiyo et al., 2020). Nilai-nilai multikultural dalam buku teks, termasuk penghargaan terhadap hak masyarakat adat dan produk budaya, membentuk kurikulum tersembunyi di ruang kelas (Sulistiyo et al., 2020). Penguatan nilai-nilai pendidikan multikultural melalui program sekolah terbukti mampu membentuk budaya sekolah yang menghargai kesetaraan (Rohmat, 2023). Pajangan karya seni dan poster yang merepresentasikan kebhinekaan juga berfungsi sebagai media kurikulum tersembunyi yang menyampaikan pesan implisit tentang status dan nilai budaya kepada seluruh warga sekolah (Przymus & Huddleston, 2021).

Selain aspek fisik, kepala sekolah juga merekayasa dinamika interaksi sosial

harian agar tidak terjadi pengelompokan eksklusif atau kubu-kubuan berdasarkan kesamaan latar belakang sosial semata. Melalui pengaturan kelompok belajar kolaboratif yang disengaja dalam kegiatan proyek atau diskusi kelas, kepala sekolah mendorong siswa dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda untuk bekerja sama, saling bergantung secara positif, dan memecahkan masalah bersama. Pendekatan ini terbukti sangat efektif untuk meruntuhkan prasangka purba dan stereotip negatif yang mungkin dibawa anak dari lingkungan luar sekolah.

Ruang-ruang publik di sekolah seperti kantin, halaman bermain, dan aula dikelola sedemikian rupa agar menjadi zona perjumpaan yang setara dan mencairkan sekat-sekat primordial. Kepala sekolah juga mendorong pembiasaan dialog terbuka melalui kegiatan ekstrakurikuler yang merayakan kerja sama lintas budaya. Dengan rekayasa iklim sosial yang terencana dengan baik ini, perbedaan latar belakang tidak lagi menjadi dinding pemisah, melainkan menjadi jembatan yang merekatkan persahabatan tulus di antara para peserta didik sejak usia dini.

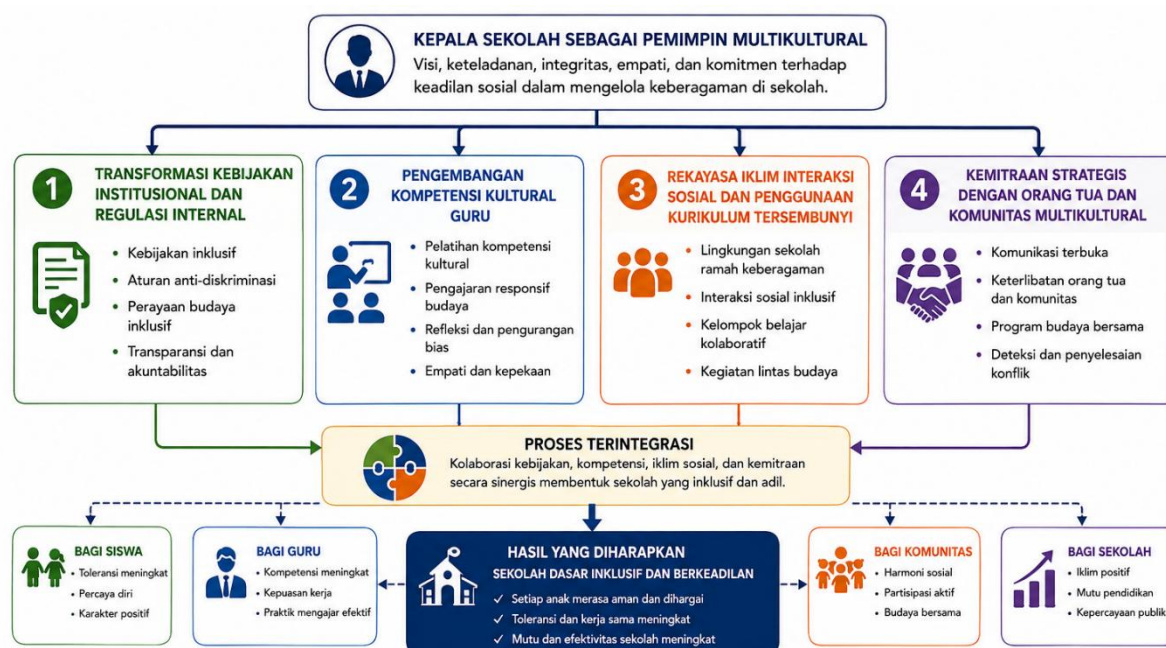
d. Kemitraan Strategis dengan Orang Tua dan Komunitas Multikultural

Pendidikan seorang anak di tingkat sekolah dasar tidak pernah berhenti atau terbatas pada saat jarum jam menunjukkan waktu pulang sekolah dan bel berbunyi. Lingkungan keluarga dan masyarakat sekitar memegang pengaruh yang sangat besar dalam membentuk pola pikir serta sikap sosial anak. Oleh karena itu, bagian yang tidak terpisahkan dari strategi kepemimpinan multikultural adalah membangun jembatan komunikasi dan kemitraan strategis antara sekolah, orang tua, dan komunitas merupakan pendekatan yang didukung oleh berbagai kajian. Komite sekolah, sebagai badan mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat, berfungsi mewadahi dan menyalurkan aspirasi masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan (Zubaedi, 2023; Bagu & Hasbi, 2021). Komite sekolah berperan sebagai pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan mediator antara sekolah dengan masyarakat (Zubaedi, 2023; Suyudi & Janah, 2020).

Kepala sekolah perlu secara aktif melibatkan orang tua dari berbagai latar belakang untuk merumuskan program sekolah (Hakim, 2020; Riyannie et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural mempengaruhi peran komite sekolah dan kinerja organisasi pendidikan (Suhayat et al., 2023). Dalam konteks multikultural, kepala sekolah mengembangkan pola relasi dengan masyarakat melalui pertemuan rutin dengan komite sekolah dan bazar bertema budaya yang melibatkan potensi komunitas sekitar (Munardji et al., 2020). Partisipasi orang tua dapat diwujudkan melalui enam bentuk keterlibatan, termasuk volunteering sebagai narasumber tamu dan collaborating with community untuk meningkatkan kerja sama sekolah-keluarga-masyarakat (Arisanti & Sauri, 2022). Komunikasi yang baik dan berkesinambungan antara sekolah dan komite sekolah diperlukan agar memiliki kesamaan visi dan tujuan (Amirudin, 2020).

Kemitraan strategis ini memiliki tujuan utama untuk menyelaraskan dan mengonvergensi nilai-nilai toleransi, penghargaan terhadap perbedaan, serta perdamaian yang diajarkan di ruang-ruang kelas dengan nilai-nilai luhur yang ditanamkan oleh orang tua di dalam lingkungan keluarga masing-masing. Ketika terjadi keselarasan antara pesan moral yang disampaikan oleh guru di sekolah dan

orang tua di rumah, anak akan mendapatkan penguatan psikologis yang konsisten, sehingga ketahanan mental mereka terhadap pengaruh intoleransi di luar menjadi jauh lebih kuat. Lebih dari itu, keterlibatan aktif para orang tua melalui forum kemitraan multikultural juga berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini dan mitigasi konflik.



Gambar 1. Model Strategi Komprehensif Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Keberagaman Sosial Budaya

3. Dinamika, Hambatan, dan Solusi Implementatif Kepemimpinan Multikultural di Tingkat Pendidikan Dasar

Meskipun kerangka konseptual dan berbagai strategi operasional kepemimpinan multikultural menawarkan visi yang sangat ideal, transformatif, serta menjanjikan bagi pengelolaan sekolah dasar, realisasi empirisnya di lapangan senantiasa diwarnai oleh dinamika yang kompleks, hambatan struktural yang pelik, serta tantangan kultural yang tidak ringan. Berdasarkan kajian pustaka yang mendalam dari berbagai literatur manajemen pendidikan dan sosiologi sekolah, implementasi kepemimpinan multikultural tidak berjalan secara otomatis tanpa hambatan, melainkan dihadapkan pada berbagai kendala nyata yang dapat diuraikan secara berurutan sebagai berikut:

Pertama, Resistensi Kultural dan Sikap Etnosentrisme di Lingkungan Satuan Pendidikan: Hambatan paling persisten dan sering kali paling sulit diatasi dalam mengimplementasikan kepemimpinan multikultural bersumber dari masih kuatnya sikap etnosentrisme – yakni kecenderungan psikologis individu atau kelompok untuk memandang kebudayaan, suku bangsa, atau kelompok agamanya sendiri sebagai standar yang paling benar dan superior dibandingkan kelompok lainnya. Di lingkungan sekolah dasar, sikap etnosentrisme ini kerap kali tidak hanya muncul secara spontan dari peserta didik yang meniru pola pikir dari lingkungan terdekat mereka, tetapi juga secara tidak sadar dipelihara oleh sebagian kecil tenaga pendidik yang memiliki bias kultural tersembunyi, atau bahkan oleh kelompok orang tua murid yang menolak gagasan inklusivitas radikal. Ketika pandangan eksklusif ini berakar

kuat, upaya kepala sekolah untuk menyatukan anak-anak dari berbagai latar belakang ke dalam satu ekosistem yang harmonis sering kali menghadapi resistensi penolakan secara terang-terangan maupun terselubung.

Kedua, Keterbatasan Sumber Daya dan Kapasitas Manajerial Kepala Sekolah: Kendala berikutnya yang banyak teridentifikasi dalam literatur manajemen pendidikan adalah keterbatasan sumber daya finansial, minimnya fasilitas pendukung, serta terbatasnya akses terhadap pelatihan kepemimpinan modern bagi para kepala sekolah, khususnya di daerah-daerah periferi atau pada satuan pendidikan dasar swasta berskala kecil. Beban kerja administratif yang sangat padat, mulai dari pelaporan dana operasional sekolah, urusan akreditasi, hingga birokrasi kedinasan yang kaku, membuat kepala sekolah sering kali terjebak dalam pusaran manajemen harian yang bersifat darurat atau firefighting management. Akibatnya, mereka kehilangan ruang dan waktu untuk merancang perencanaan strategis jangka panjang yang berkaitan secara khusus dengan tata kelola kultural sekolah dan pengembangan program multikultural yang berkelanjutan.

Ketiga, Ambiguitas Kebijakan Birokrasi dan Tekanan Akademik Kognitif: Sistem pendidikan formal di tingkat sekolah dasar hingga saat ini masih sangat didorong oleh orientasi pencapaian prestasi akademik yang bersifat kognitif semata, seperti perolehan nilai ujian formal, pencapaian target kurikulum nasional, atau indikator asesmen berbasis angka. Tekanan birokratis yang sangat kuat dari dinas pendidikan terkait pencapaian target-target kognitif tersebut membuat sebagian besar kepala sekolah dan guru merasa terbebani, sehingga mereka akhirnya menganggap program-program penguatan multikultural, pembentukan karakter toleransi, dan manajemen iklim sosial sebagai agenda sekunder atau bahkan beban tambahan yang menyita waktu belajar akademik siswa. Ambivalensi antara tuntutan birokrasi yang monokultural-akademik di satu sisi dan kebutuhan riil masyarakat yang multikultural di sisi lain menciptakan dilema manajerial yang cukup berat bagi kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan.

Keempat, Solusi Taktis Melalui Pendekatan Dialogis dan Keadilan Restoratif: Untuk merespons berbagai hambatan dan tantangan pelik tersebut, kajian pustaka menyarankan langkah pemecahan masalah di mana kepala sekolah harus meninggalkan pendekatan otoriter atau sanksi hukuman yang kaku. Sebagai gantinya, kepala sekolah mengedepankan komunikasi persuasif dan membuka ruang dialog partisipatif. Ketika terjadi gesekan sosial atau prasangka antarkelompok di sekolah, kepala sekolah bersama tim bimbingan konseling dan guru menerapkan pendekatan keadilan restoratif (restorative justice), yakni mekanisme penanganan masalah yang berfokus pada pemulihan hubungan, penumbuhan empati timbal balik, serta refleksi mendalam agar siswa memahami dampak tindakan diskriminatif tanpa merasa dihakimi secara sepihak.

Kelima, Penguatan Kolaborasi Eksternal dan Integrasi Mutu Akademik: Langkah solutif berikutnya adalah membangun kemitraan strategis eksternal dengan menggandeng lembaga pendidikan tinggi, organisasi non-pemerintah, atau memanfaatkan platform digital kementerian guna mendapatkan pendampingan ahli dan modul manajemen keberagaman berbiaya rendah. Di samping itu, kepala sekolah harus melakukan reposisi paradigma manajerial untuk meyakinkan seluruh warga sekolah bahwa pembentukan karakter multikultural bukanlah agenda tambahan yang

mengganggu, melainkan fondasi utama penciptaan rasa aman secara psikologis. Ketika anak-anak merasa diakui identitasnya dan terbebas dari perundungan, tingkat kenyamanan belajar akan melonjak drastis, yang secara simultan akan mendorong prestasi akademik kognitif mereka secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari kajian kepustakaan ini menegaskan bahwa kepemimpinan multikultural merupakan instrumen manajerial yang sangat esensial dan strategis dalam mengelola kompleksitas sosial-budaya di lingkungan sekolah dasar. Keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengeksekusi empat pilar utama, yaitu transformasi kebijakan institusional yang inklusif, pengembangan kompetensi kultural tenaga pendidik melalui pedagogi responsif, rekayasa iklim interaksi sosial berbasis kurikulum tersembunyi, serta pembangunan kemitraan strategis yang erat dengan orang tua dan komunitas multikultural.

Kendati dihadapkan pada berbagai dinamika kompleks seperti hambatan etnosentrisme, keterbatasan sumber daya manajerial, serta tekanan birokrasi akademik yang monokultural, kepala sekolah dapat mengatasinya melalui pendekatan dialogis, penerapan keadilan restoratif (restorative justice), serta penguatan kolaborasi eksternal lintas sektor. Pada akhirnya, kepemimpinan multikultural terbukti mampu meruntuhkan prasangka purba dan menciptakan rasa aman secara psikologis di sekolah. Melalui tata kelola yang tepat, keberagaman peserta didik tidak lagi dipandang sebagai sebuah tantangan administratif, melainkan bertransformasi menjadi modal sosial dan kekuatan kolektif yang kokoh untuk mencetak generasi penerus bangsa yang cerdas, berakarakter, serta memiliki jiwa toleransi tinggi di tengah dunia yang majemuk.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirudin, M. F. (2020). Rekonstruksi Pengelolaan Komite Sekolah Sebagai Mitra Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. *Edification Journal*, 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.37092/ej.v1i2.79>
- Anam, C., Hastuti, T., & Rosyanti, D. M. (2021). Komponen-Komponen Inclusive Leadership Pada Sektor Pendidikan dan Organisasi in Society 5.0. *Equilibrium Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35906/je001.v10i2.822>
- Arfa, A. M., & Lasaiba, M. A. (2022). Pendidikan Multikultural dan Implementasinya di Dunia Pendidikan. *Geoforum*, 1(2), 36-49. <https://doi.org/10.30598/geoforumvol1iss2pp36-49>
- Arisanti, R., & Sauri, S. (2022). Analisis Kebijakan Program Pendidikan Agama Islam Untuk Meningkatkan Partisipasi Orang Tua dan Masyarakat. *Mimbar Kampus Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 22(1), 103-124. <https://doi.org/10.47467/mk.v22i1.2061>
- Arphattananon, T. (2025). Space and physical environment as a hidden curriculum: Comparing schools in Thailand. *Research in Comparative and International Education*, 20(3), 355-371. <https://doi.org/10.1177/17454999251334866>

- Aulia, N., & Susanti, A. (2021). Peranan Pendidikan Multikultural dalam Membentuk Karakter Siswa Jenjang Pendidikan Dasar. *Primary Education Journal (Pej)*, 5(1), 24–30. <https://doi.org/10.30631/pej.v5i1.77>
- Bagu, D., & Hasbi, Moh. (2021). Peran Komite dalam Pengembangan Madrasah. *Jurnal Ilmiah Al-Jauhari Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 6(1), 122–141. <https://doi.org/10.30603/jiaj.v6i1.2260>
- Bibi, S., Hassan, K. H. U., Shah, S. T. A., Akmal, F., & Saqib, M. A. N. (2024). Exploring the Perceptions of Teachers on the Impact of Professional Development Programs in Enhancing Teaching Quality. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 312–322. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.27>
- Boichenko, M., Nikolai, H. Y., & Kisiel, M. (2026). Aesthetics and Cultural Diversity: Experience of Teaching Students in Multicultural Environments: A Qualitative Study. *Premier Journal of Science*. <https://doi.org/10.70389/pjs.100263>
- Brown, M., Altrichter, H., Shiyan, I., Conde, M. J. R., McNamara, G., Herzog-Punzenberger, B., Vorobyeva, I. V., Vangrando, V., Gardezi, S., O'Hara, J., Postlbauer, A., Milyaeva, D., Sergeevna, N., Fulterer, S., García, A. G., & Sánchez, L. P. (2021). Challenges and opportunities for culturally responsive leadership in schools: Evidence from Four European countries. *Policy Futures in Education*, 20(5), 580–607. <https://doi.org/10.1177/14782103211040909>
- Dike, D., Parida, L., & Sirhi, S. (2020). Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Karakter di Sekolah Dasar, Kota Sintang-Kalimantan Barat. *Jikap PGSD Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.26858/jkp.v4i1.10957>
- Farisi, M. Z. A., Maulani, H., Hardoyo, A. B., Khalid, S. M., & Saleh, N. (2024). Investigating Arabic language teaching materials based on Indonesian folklore: an ethnographic study on the folktale of “Bandung.” *Asian Education and Development Studies*, 13(2), 134–149. <https://doi.org/10.1108/aeds-07-2023-0082>
- Hakim, L. (2020). Increasing Elementary School Education Quality Through Committee School Participation Approach. *Al-Ishlah Jurnal Pendidikan*, 12(2), 428–438. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v12i2.215>
- Hanafi, Y., Anam, F. K., Sul-toni, A., Thoriquttyas, T., Saefi, M., Diyana, T. N., & Ikhsan, M. A. (2022). Integrasi sekolah berbasis peace culture education: program, refleksi, dan implikasi. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat (Jipemas)*, 5(1), 106. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v5i1.13127>
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60–83. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.526>
- Joseph, O. B., & Uzundu, N. C. (2024). Professional development for STEM Educators: Enhancing teaching effectiveness through continuous learning. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(8), 1557–1574. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i8.1370>
- Khair, M., Tang, M., & Mubarak, M. (2024). Peserta Didik yang Berwawasan

- Multikultural: Studi Literatur. *Educational Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 4(2), 51–59. <https://doi.org/10.51878/educational.v4i2.2889>
- Mufid, M., & Isroani, F. (2022). Aktualisasi Nilai-nilai Toleransi Beragama di Sekolah Menengah Atas. *Multiverse Open Multidisciplinary Journal*, 1(1), 91–100. <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i1.633>
- Mulyana, R. (2023). Incorporating Social Values Toward Islamic Education in Multicultural Society. *Khazanah Sosial*, 5(4), 607–623. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i4.31125>
- Mun, R. U., Ezzani, M. D., & Lee, L. E. (2020). Culturally Relevant Leadership in Gifted Education: A Systematic Literature Review. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(2), 108–142. <https://doi.org/10.1177/0162353220912009>
- Munardji, M., Kholis, N., & Mufidah, N. (2020). Community Multicultural Integration Pattern in Environment-Based Learning. *International Journal of Instruction*, 13(1), 101–124. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.1317a>
- Murwanto, P. (2024). Developing and Practicing Inclusive Leadership in Schools. *Progres Pendidikan*, 5(1), 93–100. <https://doi.org/10.29303/prospek.v5i1.710>
- Muslimin, I. (2023). Pengembangan Kurikulum Pendidikan Karakter di Madrasah Berbasis Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5(1), 108–130. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v5i1.2093>
- Nalubega, S. (2023). Culturally Competent Leadership Among Women School Leaders in Uganda. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(4). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v12-i4/18548>
- Przymus, S. D., & Huddleston, G. (2021). The Hidden Curriculum of Monolingualism: Understanding Metonymy to Interrogate Problematic Representations of Raciolinguistic Identities in Schoolscapes. *International Journal of Multicultural Education*, 23(1), 67–86. <https://doi.org/10.18251/ijme.v23i1.2435>
- Rafi'ie, M., Isroani, F., Winarsih, R., & Ad, A. M. B. (2022). Nilai-Nilai Toleransi (Al-Sahamah) Dalam Perspektif Hukum Islam. *Jurnal Ilmiah Ahwal Syakhshiyah (Jas)*, 4(2), 304–316. <https://doi.org/10.33474/jas.v4i2.17062>
- Raihani, R. (2022). School Leadership Practices and Identity Politics in a Multicultural Society: The Case of Indonesia. *Journal of Asian Social Science Research*, 4(1), 23–42. <https://doi.org/10.15575/jassr.v4i1.61>
- Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(7), 392–406. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>
- Rohmat. (2023). Strengthening the Values of Multicultural Education to Develop Equality. *Journal of Educational and Social Research*, 13(3), 83. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0059>
- Sholeh, M. I. (2023). Strategi Efektif dalam Manajemen Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Tarbawi*, 4(2), 139–164. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v4i2.462>

- Sönmez, E. D., & Gökmenoğlu, T. (2022). The Impact of Principals' Distributed Leadership Behaviors on Teachers' Attitudes Toward Multiculturalism: Social Justice Leadership as Mediator. *Education and Urban Society*, 55(4), 433–462. <https://doi.org/10.1177/00131245221076095>
- Sudhiarsa, R. I. M. (2020). Homo Homini Amicus: Tanggungjawab Kultural Gereja Dalam Zaman Ini. *Seri Filsafat Teologi*, 30(29), 381–407. <https://doi.org/10.35312/serifilsafat.v30i29.16>
- Suhayat, J., Suwatno, S., & Buchdadi, A. D. (2023). PLS-SEM Model: Explore Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 16(1), 21–42. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.1612a>
- Sulistiyo, U., Anwar, K., Lestari, G., Afriani, D., Kartika, W., & Wulan, R. (2020). Identifying Cultural Values of the Narrative Texts in an English Textbook for Tenth Grade of Senior High School. *Celt a Journal of Culture English Language Teaching & Literature*, 20(1), 59. <https://doi.org/10.24167/celt.v20i1.2481>
- Suningsih, S., & Patras, Y. E. (2024). Model Pembelajaran Berbasis Multikultural di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Flobamorata*, 5(4), 528–539. <https://doi.org/10.51494/jpdf.v5i4.1466>
- Suryaman, S., & Suharyanto, S. (2020). Revitalization of Leadership in Designing Multicultural Education Management. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 337–344. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.14>
- Suryaman, S., Tjiptady, B. C., & Juniarso, T. (2023). Transformasi Desain Pembelajaran Pasca Pandemi Covid-19 berbasis pembelajaran Digital Kurikulum 2013: Studi Kasus Sekolah Dasar Multikultural. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 683–692. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5218>
- Suyudi, M., & Janah, M. (2020). School Committee Strategy to Improve the Quality of Education at MI Ma'arif Munggun 1, Pulung, Ponorogo. *Didaktika Religia*, 8(2), 237–262. <https://doi.org/10.30762/didaktika.v8i2.2701>
- Vassallo, B. (2020). Leading the multicultural school: Some insights from dedicated school leaders. *Management in Education*, 36(4), 159–166. <https://doi.org/10.1177/0892020620973041>
- Vassallo, B. (2021). Leading the flock: Examining the characteristics of multicultural school leaders in their quest for equitable schooling. *Improving Schools*, 25(1), 22–36. <https://doi.org/10.1177/1365480221999133>
- Zubaedi, Z. (2023). Peran Komite Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Armada Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(6), 448–457. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i6.584>