

# KEPEMIMPINAN KARAKTER BERBASIS MULTIKULTURAL

Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I

Editor:  
Muhammad Ridha



## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KARAKTER BERBASIS MULTIKULTURAL**

### **Penulis**

Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I

### **Editor:**

Muhammad Ridha

### **Tata Letak**

Ulfa

### **Desain Sampul**

Zulkarizki

15.5 x 23 cm, x + 182 hlm.

Cetakan I, Juni 2021

### **ISBN:**

Diterbitkan oleh:

#### **UIN ANTASARI PRESS**

Pusat Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

Universitas Islam Negeri Antasari

Jl. A. Yani, KM 4,5 Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70235

Telp: (0511) 3252829

### **Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.**

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Isi buku ini seluruhnya berasal dari disertasi penulis yang berjudul **“Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural”**, yang dibimbing oleh Prof. Dr. Nurul Ulfatin, M.Pd., Prof. Dr. I Nyoman Sudana Dengeng, M.Pd, dan Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd, Ph.D.

Isi buku ini merupakan eksplorasi dan pengembangan kajian tentang permasalahan kepemimpinan pendidikan dan cara penyelesaiannya secara ilmiah, utamanya masalah kehidupan masyarakat yang multikultural. Juga, terpinggirkannya kaum minoritas untuk mendapat pendidikan, utamanya pembentukan karakter yang didasarkan pada khazanah, budaya, agama dan suku. Untuk itu, perlu kolaborasi antara pihak sekolah dan masyarakat untuk mengembangkan pendidikan yang ideal di tengah masyarakat yang multikultural itu.

Negara Indonesia yang memiliki masyarakat yang sangat heterogen dalam berbagai aspek sudah sewajarnya memiliki sistem manajemen sekolah yang dapat mengakomodir warga sekolah yang multikultural sehingga pelayanan pendidikan menjadi adil kepada siapapun, baik terhadap mayoritas maupun minoritas. Akan tetapi, perlakuan tersebut hanya akan dirasakan pada tataran implementasi di tiap-tiap sekolah. Hal itu sangat tergantung pada kesadaran dan kepedulian pimpinan sekolah terhadap multikultural dan kelompok minoritas yang ada di sekolah.

Dengan diterbitkannya naskah disertasi dalam bentuk buku ini, banyak pihak yang dapat membacanya dan dapat menggugah kita

semua untuk peduli terhadap keharmonisan pendidikan karakter ditengah-tengah anak didik yang berbeda suku, agama dan budaya serta ras sehingga semua anak didik dapat menerima gembengan pembentukan karakter yang tidak bertentangan dengan agama, budaya dan ras masing-masing.

Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada LP2M UIN Antasari Banjarmasin yang bersedia menerbitkan buku ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para Dosen Pembimbing penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dalam bentuk saran, pendapat dan koreksi. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua, *Amin ya rabbal'amin*

Banjarmasin, Juli 2020

**Penulis**

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I	
PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	9
E. Definisi Istilah .....	10
BAB II	
KAJIAN PUSTAKA .....	13
A. Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	13
1. Pendidikan Karakter .....	13
2. Multikultural Sebagai Basis Pendidikan.....	24
3. Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural di Sekolah .....	35
B. Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	47
1. Kepemimpinan Pendidikan.....	47
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	50
3. Kepemimpinan Pendidik .....	52
4. Kepemimpinan Orang Tua, Peserta didik dan Masyarakat.....	58
5. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	60

6. Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	66
7. Problematika Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	70
C. Temuan-Temuan Penelitian Terdahulu .....	73
BAB III	
METODE PENELITIAN.....	81
A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian .....	81
B. Lokasi Penelitian .....	83
C. Sumber Data Penelitian .....	85
D. Proses Pengumpulan Data .....	86
E. Teknik Pengumpulan Data .....	87
F. Keabsahan Data.....	89
G. Teknik Analisis Data .....	91
BAB IV	
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	95
A. Situs Penelitian.....	95
1. Situs Satu .....	95
2. Situs Dua.....	96
3. Situs Tiga .....	97
B. Temuan Penelitian .....	98
1. Temuan Situs Tunggal/Individual.....	98
a. Temuan Situs Satu.....	98
b. Temuan Situs Dua .....	107
c. Temuan Situs Tiga.....	114
2. Temuan Penelitian Lintas Situs .....	119
a. Temuan Lintas Situs Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Multikultural .....	120
b. Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural Pada Ketiga Tiga Situs .....	123

c.	Temuan Lintas Situs Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural pada Ketiga Situs .....	129
d.	Temuan Lintas Situs Potensi Konflik Multikultural Pendidikan Karakter Pada Ketiga Situs.....	131
3.	Penyusunan Preposisi Temuan Penelitian.....	133
a.	Proposisi tentang Kepemimpinan Pendidikan Karakter berbasis Multikultural .....	134
b.	Proposisi Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	135
c.	Proposisi Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	137
d.	Proposisi Potensi Konflik Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	138
BAB V		
	PEMBAHASAN.....	141
A.	Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	141
B.	Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	146
C.	Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural	153
D.	Potensi Konflik Multikultural Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural.....	157
BAB VI		
	PENUTUP.....	161
A.	Simpulan.....	161
B.	Implikasi.....	163
C.	Saran-saran .....	166
	DAFTAR RUJUKAN .....	169

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Temuan Lintas Situs Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Multikultural .....	120
Tabel 4.2. Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	123
Tabel 4.3. Temuan Lintas Situs Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	129
Tabel 4.4. Temuan Lintas Situs Potensi Konflik Multikultural	132
Tabel 4.5. Proposisi Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	134
Tabel 4.6. Proposisi Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	135
Tabel 4.7. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	137
Tabel 4.8. Proposisi Antisipasi Potensi Konflik Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	139

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>The Leadership Process</i> (Reinhartz and Beach, 2003: 4) .....	48
Gambar 3.1. Rancangan Penelitian .....	83
Gambar 3.2. Peta Lokasi Lokasi Penelitian .....	85
Gambar 3.3. Alur Proses Analisis Lintas Situs .....	94
Gambar 4.1. Perilaku Kepemimpinan di situs satu .....	102
Gambar 4.2. Alur Strategi Kepemimpinan Karakter Multikultural .....	105
Gambar 4.3. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Mutikultural.....	106
Gambar 4.4. Potensi Konflik Multikultural dan Antisipasinya.	107
Gambar 4.5. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural .....	113
Gambar 4.6. Temuan Potensi Konflik dan Antisipasinya .....	119



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Karakter merupakan elemen dasar dari sebuah perilaku. Karakter sangat urgen untuk dibentuk dengan sengaja karena karakter individu itu akan menjadi karakter sebuah masyarakat dan selanjutnya akan menjadi karakter suatu bangsa atau negara. Oleh karena itu, pendidikan karakter sangat penting dilaksanakan pada semua jenis dan jenjang pendidikan (Noddings, 2008).

Naspin (2013) menyebutkan bahwa di Jepang semua mata pelajaran selalu diintegrasikan dengan nilai-nilai moral, bahkan ada jam pelajaran khusus yang disediakan untuk pembelajaran moral (*doutoku*). O'Connor (2014) juga menyebutkan bahwa semua sekolah di Inggris melaksanakan pendidikan karakter. Sekolah menjadi tumpuan untuk membangun dan mempertahankan nilai-nilai penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal itu juga berlaku bagi semua sekolah di California, bahkan ada banyak sekolah yang berkreasi menyusun program pendidikan karakter yang khas mereka sendiri (Benninga cs. 2003).

Pasca terjadinya kerusuhan antar ras pada 13 Mei 1969, Malaysia memproklamasikan Ideologi Nasional Rukun Negara pada tahun 1970. Ideologi itu dikemudian dijadikan sebagai dasar dan tekad yang kuat dalam membangun persatuan di Malaysia. Ideologi Rukun Negara tersebut merupakan upaya Malaysia dalam membangun karakter masyarakat yang multikultural sehingga kerusuhan serupa dapat dihindari (Chang 2011).

Indonesia sudah lama melaksanakan pendidikan karakter, utamanya melalui lingkungan sekolah. Namun, perkembangan zaman

menyebabkan semakin berlakunya tantangan yang dihadapi sehingga karakter jati diri bangsa Indonesia menjadi semakin memudar. Oleh karena itu, Pemerintah Republik Indonesia mengambil inisiatif untuk memprioritaskan pembangunan karakter bangsa sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 tentang Kebijakan Nasional Pembangunan Karakter Bangsa. Pendidikan karakter dijadikan sebagai salah satu misi utama dalam mewujudkan visi pembangunan nasional.

Pemerintah juga telah mengeluarkan sejumlah kebijakan dan menjalankan sejumlah strategi dalam rangka pembentukan karakter peserta didik, misalnya melalui Permendikbud Nomor 23 Tahun 2017 tentang Hari Sekolah yang mengatur alokasi waktu sekolah selama Lima hari seminggu dengan ketentuan waktu belajar sebanyak delapan jam per hari (*Fullday School*). Kebijakan *fullday school* itu dimaksudkan untuk meminimalisasi pengaruh luar sekolah agar karakter peserta didik dapat dibentuk maksimal sesuai dengan tujuan Pendidikan Nasional. Akan tetapi, kebijakan itu menuai protes dari berbagai pihak, utamanya Ormas Nahdhatul Ulama. Hasil kajian Nahdhatul Ulama menyimpulkan bahwa kebijakan tersebut dinilai membawa dampak negatif bagi keberlangsungan pesantren yang kegiatannya secara umum dilakukan setelah peserta didik pulang dari sekolah. Selain itu, masih banyak sekolah yang tidak siap dalam membentuk karakter peserta didik yang multikultural, yaitu peserta didik yang berbeda suku, agama, budaya dan lainnya karena terbatasnya jumlah tenaga pendidik dan fasilitas yang dimiliki. Oleh karena itu, sebagai bentuk respon atas protes itu Pemerintah kemudian menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK). Pada pasal 9 ayat 1 dinyatakan bahwa penyelenggaraan PPK pada Satuan Pendidikan jalur Pendidikan Formal sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 dilaksanakan selama 6 (enam) atau 5 (lima) hari sekolah dalam 1 (satu) minggu. Dalam hal ini pemerintah

memahami bahwa pendidikan karakter sederhana, apalagi bagi masyarakat Indonesia yang multikultural. Berbagai hal harus diperhatikan, utamanya menyangkut kecukupan dan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, ketersediaan sarana prasarana, kearifan lokal dan aspirasi yang diungkapkan masyarakat melalui para tokoh masyarakat.

Multikultural yang dimiliki bangsa Indonesia ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Disatu sisi multikultural sebagai basis pengembangan karakter dan disisi lainnya multikultural sebagai karakter bangsa Indonesia, misalnya menghargai perbedaan (toleran), saling menghormati serta bertindak adil terhadap semua orang tanpa membedakan suku, agama dan ras. Dalam catatan sejarah di Indonesia ada beberapa tragedi kemanusiaan yang pernah terjadi disebabkan oleh lemahnya karakter multikultural, yaitu persoalan pribadi yang kemudian berubah menjadi persoalan kelompok hingga antar etnis, misalnya kerusuhan di Sampit, Kalimantan Tengah pada tahun 2001, kerusuhan Tarakan, Kalimantan Timur tahun 2010 dan Balikpapan, Kalimantan Timur Mencekam pada 4 Juli 2011.

Perkembangan zaman yang begitu pesat menyebabkan manusia harus menghadapi kejutan-kejutan yang tanpa disadari telah merubah pola pikir, gaya hidup, bahkan cara pandang terhadap kehidupan bermasyarakat. Sonhadji (2014: 84) menyebutnya dengan “keterkejutan masa depan”. Hal itu terjadi karena ketidakmampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan radikal yang terjadi. Keterkejutan terhadap perubahan zaman tersebut akan semakin tinggi tingkatnya jika pendidikan yang disajikan kepada masyarakat tidak mampu menjawab tantangan perkembangan zaman itu. Oleh karena itu, pembentukan karakter yang tangguh terhadap peserta didik dalam kiprah pendidikan di Indonesia yang berbasis multicultural sangat penting.

Sejatinya dengan dasar Pancasila dan semboyan *Bhinneka Tunggal Ika*, maka lembaga-lembaga pendidikan formal seharusnya

menyediakan dan menyajikan pendidikan yang mampu membentuk karakter setiap peserta didik yang memiliki perbedaan suku, agama dan budaya itu secara maksimal. Namun, faktanya seringkali kelompok peserta didik minoritas itu tidak mendapatkan pendidikan karakter yang optimal. Huda (2012) sepakat bahwa pendidikan multi-budaya untuk multi-etnis dan multi-agama adalah salah satu tantangan yang cukup serius di Indonesia. Oleh karena itu, persolan pendidikan karakter berbasis multikultural harus menjadi perhatian serius bagi lembaga pendidikan.

Dalam beberapa tahun terakhir, multikulturalisme di Indonesia sangat jelas terlihat pada dunia politik. Banyak pihak sengaja menggunakan politik identitas masing-masing kelompok untuk bersaing dan berlomba menonjolkan egosentris kelompoknya. Sementara itu, di dunia pendidikan hasil survei yang dilakukan Umam (2018) mengungkapkan bahwa 63, 07 persen pendidik di Indonesia memiliki opini intoleransi terhadap agama lain ([www.nu.or.id](http://www.nu.or.id)). Dengan demikian, bangsa Indonesia memiliki potensi konflik multikultural jika tidak diantisipasi sedini mungkin. Oleh karena itu, dunia pendidikan harus menjadi pilar utama bagi pengembangan karakter multikultural bagi generasi penerus bangsa.

Pemimpin pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam mengkonstruksi sekolahnya agar dapat menyajikan pendidikan karakter secara optimal bagi setiap peserta didik yang pluralis. Sehubungan dengan itu, pemimpin pendidikan yang ada di Indonesia memiliki kewajiban untuk melakukan pembentukan karakter yang berbasis multikultural. Peran utama pemimpin pendidikan berbasis multikultural adalah mengembangkan kesadaran multikultural pada semua warga sekolah (Connerley & Padersen, 2005). Pendidikan karakter terhadap peserta didik yang heterogen tidak bisa disamakan dengan pembentukan karakter terhadap peserta didik yang relatif homogen, misalnya semua peserta didik beragama Islam, maka karakter dibentuk melalui penanaman nilai-nilai ajaran Islam secara

intensif. Demikian juga lembaga-lembaga pendidikan Kristen yang membentuk peserta didik yang berkarakter dengan nilai-nilai ajaran agamanya.

Secara mikro kegiatan pendidikan di sekolah memiliki permasalahan yang berkaitan dengan multikultural, yaitu: belum jelasnya kebijakan dan implementasi pendidikan karakter yang sensitif multikultural, terpinggirkannya kelompok minoritas, tidak terlindunginya kelompok anak berkebutuhan khusus, dan penyeragaman pendekatan pendidikan karakter terhadap kelompok peserta didik mayoritas dan minoritas, atau kelompok yang mempunyai komposisi multikulturalitas seimbang. Senada dengan itu, Kusmarni (2011) dan Purnama (2014) menyatakan bahwa multikultural dan pendidikan karakter adalah untuk semua peserta didik, akan tetapi sistem pendidikan masih belum melayani semua peserta didik secara adil atau sama-sama baik. Sistem pendidikan masih mengesampingkan hal-hal minoritas dan nilai-nilai budaya lokal sehingga pelaksanaan pendidikan karakter pada peserta didik yang multikultural tidak bisa maksimal menjangkau semua peserta didik, bahkan ada kelompok peserta didik yang tidak tersentuh sama sekali karena kultur, agama, jenis kelamin dan keadaan fisik serta psikisnya berbeda.

Sehubungan dengan masalah pendidikan berbasis multikultural sebagaimana tersebut di atas, ada beberapa sekolah di Kalimantan Selatan yang memiliki kemampuan dan keunggulan dalam melaksanakan pendidikan karakter berbasis multikultural, yaitu SMA Negeri 1 Sungai Loban, SMA Negeri 7 Banjarmasin, dan SMA Negeri 1 Halong Kabupaten Balangan. *Pertama*, SMA Negeri 1 Sungai Loban mengusung visi “unggul dalam prestasi, prima dalam pelayanan, berwawasan lingkungan dan teknologi serta bernuansa relegius”. Sekolah tersebut terletak di pusat kecamatan Sungai Loban dan memiliki peserta didik dengan latar belakang suku yang beragam. Tercatat ada 6 suku dan 3 Agama berbeda yang dianut oleh

para peserta didik SMA Negeri 1 Sungai Loban. Demikian juga dengan tenaga pendidik dan kependidikannya yang memiliki latar belakang agama dan suku yang berbeda-beda. Penduduk Sungai Loban didominasi oleh masyarakat pendatang dari berbagai daerah terutama dari Bali dan Lombok. Meskipun memiliki latar belakang suku dan agama yang berbeda warga SMA Negeri 1 Sungai Loban sangat rukun dan memiliki banyak prestasi, baik akademik maupun non akademik.

*Kedua*, SMA Negeri 7 Banjarmasin yang berlokasi di tengah Kota Banjarmasin dan merupakan salah satu sekolah favorit yang memiliki banyak prestasi akademik dan non akademik. SMA Negeri 7 Banjarmasin memiliki 844 peserta didik dengan latar belakang suku yang sangat beragam. Selain itu, agama yang dianut para peserta didik juga sangat beragam, mulai dari Islam, Kristen, Katolik, Hindu dan Budha. Demikian juga para pendidiknya yang mempunyai latar belakang suku dan agama yang pluralis. SMA Negeri 7 Banjarmasin memiliki visi “terwujudnya lingkungan pendidikan yang sehat, sumber daya manusia yang beriman, berakhlak mulia, unggul dalam iptek dan berwawasan global”. Visi tersebut sangat jelas menggambarkan upaya pembentukan karakter berbasis multikultural. Hal itu juga terlihat dari pola interaksi dan komunikasi antara peserta didik dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang begitu harmonis. *Ketiga*, SMA Negeri 1 Halong Kabupaten Balangan. Sekolah ini terletak di daerah Hulu Sungai yang penduduknya juga plural, tetapi didominasi oleh suku asli Kalimantan, yaitu suku Dayak yang tinggal di kaki Pegunungan Meratus.

Secara geografi dan sosiologis pembauran penduduk Kecamatan Halong berbeda dengan penduduk di Kecamatan Sungai Loban yang terletak di tepi pantai dan didominasi oleh suku pendatang. Begitu juga dengan SMA Negeri 7 Banjarmasin yang memiliki karakter berbeda dengan kedua sekolah tersebut di atas. Kepala Sekolah

pada pendidikan karakter berbasis multikultural juga memiliki strategi yang berbeda-beda sesuai dengan komposisi multikultural masyarakat sekitar sekolah atau warga sekolah, misalnya warga sekolah SMA Negeri Halong berasal dari Lima suku dan menganut Empat agama berbeda. Mereka kebanyakan berasal dari masyarakat daerah pedalaman yang memiliki karakter tersendiri yang khas. Meskipun demikian, para warga sekolah tersebut menunjukkan karakter yang sangat baik.

Proses kepemimpinan ketiga sekolah tersebut cukup efektif dan mampu mengelola pendidikan karakter berbasis multikultural dengan baik sehingga karakter multikultural yang dimiliki warga sekolah menjadi potensi untuk membentuk karakter setiap peserta didik tanpa membedakan latar belakang suku agama dan budayanya. Pemerintah Daerah setempat juga diketahui memiliki perhatian dan kebijakan khusus bagi sekolah-sekolah yang berbasis multikultural sehingga pihak sekolah dapat melaksanakan pendidikan karakter tanpa terbentur dengan kebijakan.

Pada sisi lain, dipilihnya SMA sebagai lokasi penelitian adalah karena para peserta didik SMA sudah memasuki fase remaja. Masa remaja merupakan masa yang mudah terpengaruh oleh dunia luar, mudah terombang ambing, cepat mengimitasi dan mengikuti tren, dan juga masa pencarian jati diri. Dengan demikian, lingkungan sekolah dan masyarakat memiliki peran penting dalam memberikan pengaruh bagi perkembangan remaja agar terbentuk karakter secara maksimal terhadap semua peserta didik yang multikultural. Oleh karena itu, penelitian berjudul *Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural (Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Sungai Loban, SMA Negeri 7 Banjarmasin, SMA Negeri 1 Halong)* berusaha mengungkap secara jelas dan mendalam proses kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, di Tiga situs yang berbeda.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian konteks penelitian yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural (Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Sungai Loban Kabupaten Tanah Bumbu, SMA Negeri 7 Kota Banjarmasin, SMA Negeri 1 Halong Kabuapten Balangan).

Fokus tersebut selanjutnya dirinci menjadi empat sub fokus, yaitu:

1. Perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan masyarakat di SMA Negeri.
2. Strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural di lingkungan masyarakat dan sekolah (kepala sekolah, pendidik, peserta didik) SMA Negeri.
3. Harmonisasi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural di SMA Negeri.
4. Antisipasi potensi konflik multikultural dalam pendidikan karakter peserta didik di SMA Negeri.

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan fokus dan sub fokus penelitian sebagaimana tersebut di atas penelitian ini secara umum bertujuan untuk menemukan teori substantif sekaligus mendeskripsikan kepemimpinan pendidikan karakter yang ada di SMA Negeri 1 Sungai Loban, SMAN 7 Banjarmasin, SMAN 1 Halong. Tujuan umum penelitian tersebut dapat dijabarkan menjadi tujuan khusus sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat di SMA Negeri.

2. Mendeskripsikan strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural di lingkungan masyarakat dan sekolah (kepala, sekolah, pendidik, peserta didik) di SMA Negeri.
3. Mendeskripsikan harmonisasi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural peserta didik SMA Negeri.
4. Mendeskripsikan antisipasi potensi konflik multikultural dalam pendidikan karakter peserta didik di SMA Negeri.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak yaitu:

1. Kepala Sekolah Menengah Atas

Kepala sekolah menengah atas diharapkan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai masukan dan bahan evaluasi dalam pelaksanaan tugas sebagai pengelola sekolah, khususnya dalam program pendidikan karakter dalam ruang lingkup lingkungan sekolah maupun lingkungan masyarakat yang multikultural.

2. Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah, khususnya Kepala Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Bumbu dan Kabupaten Balangan serta Kota Banjarmasin, dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai masukan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah di lingkungan kerjanya dan mengevaluasi implementasi kebijakan pendidikan karakter berbasis multikultural yang dijalankan oleh Sekolah-sekolah Menengah Atas. Bagi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber kajian akademik terutama dalam menyikapi kearifan lokal yang memiliki peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan masyarakat yang multikultural.

### 3. Unsur Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh orang-tua/wali murid dan organisasi masyarakat untuk lebih memahami, menyadari serta berperan aktif dalam mendukung kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural.

### 4. Peneliti lain

Peneliti lain dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian pada kasus-kasus sejenis dengan pendekatan, subyek, tema, variabel atau lembaga pendidikan yang berbeda serta melakukan studi lebih lanjut tentang peranan atau pengaruh variabel kepemimpinan pendidikan karakter, iklim organisasi multikultural di sekolah dan pendidikan multikultural di sekolah.

### 5. Pengembangan Ilmu Manajemen/Kepemimpinan Pendidikan

Pengembang ilmu manajemen pendidikan, baik di tingkat Program Studi Administrasi Pendidikan (SI) dan Program Manajemen Pendidikan (S2, S3), dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai tambahan referensi, khususnya untuk kajian manajemen/kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural di sekolah menengah atas.

### 6. Bagi Peserta Didik

Sebagai gambaran dan evaluasi untuk dapat mengembang nilai-nilai karakter secara maksimal sehingga dapat menjadi generasi penerus pembangunan bangsa yang memiliki jati sebagai bangsa Indonesia yang bermartabat.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah dikemukakan agar diperoleh kesatuan pemahaman makna, baik bagi peneliti maupun pihak lain yang berkepentingan. Istilah-istilah tersebut meliputi:

1. Pendidikan Karakter berbasis multikultural adalah suatu usaha yang disengaja untuk membantu anak didik agar dapat memahami, memperhatikan, dan mengimplementasikan nilai-nilai etik yang ada. Usaha-usaha tersebut dilakukan pada lingkungan pendidikan dengan peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat yang memiliki budaya, agama dan suku yang berbeda-beda. Dalam hal ini pendidikan karakter dimulai dari upaya menanamkan pemahaman tentang karakter yang sesuai dengan nilai-nilai etik, kemudian menimbulkan komitmen berperilaku sesuai dengan nilai etik yang berlaku di masyarakat yang semakin lama menjadi kecenderungan dalam bersikap dan bertingkah laku sehingga menjadi sebuah karakter.
2. Kepemimpinan Pendidikan karakter berbasis multikultural adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam lembaga pendidikan agar terbentuk karakter peserta didik, dengan memperhatikan potensi multikultural yang ada di lingkungan sekolah. Dalam hal ini kepemimpinan bukan hanya dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pimpinan formal di sekolah, tetapi juga pemimpin fungsional situasional yang dimiliki oleh pendidik, peserta didik, dan masyarakat.



## BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

### A. Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

#### 1. Pendidikan Karakter

Karakter merupakan pola perilaku individu dalam berinteraksi dengan dirinya sendiri, orang lain dan lingkungannya. Secara sempit karakter adalah suatu keadaan atau perilaku yang menonjol pada diri seseorang dan menjadi kebiasaan yang sangat sulit untuk dihilangkan. Pemerintah RI (2010) menyatakan bahwa karakter adalah nilai-nilai kebaikan yang khas. Karakter tidak hanya sebagai konsep dalam diri, tetapi juga termanifestasi pada kebiasaan sikap perilaku sehari-hari. Karakter secara koheren memancar dari hasil olah pikir, olah hati, olah raga, serta olah rasa dan karsa seseorang atau sekelompok orang. Karakter merupakan ciri khas yang sukar dihilangkan, bahkan cenderung melekat pada seseorang atau sekelompok orang. Vessels, G., & Huitt, W. (2005 : 4) mengungkapkan bahwa meski ada banyak pendapat yang tumpang tindih dan berbeda, para ahli seperti Berkowitz (1998), Damon (1988), Huitt (2000), Lickona (1991), Navarez and Rest (1995), dan Kapal (1998) sepakat bahwa karakter itu adalah fenomena psikologis yang kualitasnya ditentukan oleh konsistensi dan faktor yang mempengaruhinya. Arthur (2008: 81) berpendapat bahwa pendekatan tradisional untuk membentuk karakter menekankan pada peran kebiasaan, imitasi, model, instruksi, penghargaan dan hukuman.

Ketika berbicara tentang karakter, maka timbul pertanyaan tentang apa bedanya antara karakter dengan kepribadian. Allport (Hall & Lindzey, 2005) menemukan hampir 50 definisi yang berbeda-beda tentang kepribadian. Meskipun demikian, Allport

menyimpulkan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psiko-fisik yang menentukan suatu cara yang unik dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Kata kunci dari pengertian kepribadian adalah penyesuaian diri.

Syamsudin (2003) memasukan karakter sebagai bagian dari kepribadian. Karakter dan kepribadian sebenarnya memiliki perbedaan, sebab kepribadian yang berasal dari kata pribadi lebih identik dengan dominasi aspek bawaan genetik yang sedikit dipengaruhi oleh faktor eksternal. Setiap individu memiliki ciri kepribadian tersendiri, misalnya pribadi yang bersahaja, pemalu, tertutup, familier dan lain sebagainya, sedangkan karakter menurut aliran Aristotelian menegaskan bahwa formasi moral adalah masalah pengembangan karakter; mengembangkan disposisi yang memungkinkan seseorang untuk hidup dengan baik, menjalani kehidupan yang baik dan menjadi baik. Selain itu, aliran Kantian juga menegaskan bahwa formasi moral adalah masalah pengembangan kognitif (Lapsey, 2008). Jadi, karakter merupakan hasil dari serangkaian usaha yang memang disengaja untuk mempengaruhi dan mengembangkan karakter tersebut.

Ada beberapa istilah yang memiliki kesamaan makna dan hubungan dengan perilaku dan sikap manusia, yaitu karakter, kepribadian, perangai dan sifat. Karakter dan kepribadian sejatinya merupakan dua istilah berbeda, namun dengan makna yang serupa. Para ahli seperti Eysenk (1968) dalam Mitkovik 2010, Suryabrata (2007) dan Alwilsol (2009) berusaha untuk memberikan penekanan yang berbeda mengenai istilah ini. Hasil kesimpulan dari berbagai sumber mengenai perbedaan karakter, kepribadian, perangai dan sifat ialah:

- a. Perangai ialah kumpulan sifat seseorang yang diperoleh sejak ia lahir. Aelius Galenus (Galen), seorang dokter pertengahan abad I, telah memperkenalkan empat macam cairan dalam tubuh yang dipercaya menentukan perangai seseorang, yakni: Melankolis,

Sanguinis, Koleris, dan Plegmatis. Teori ini kemudian dijabarkan dengan lebih komprehensif oleh Hippocrates.

- b. Sifat adalah satu karakteristik spesifik dalam diri seseorang dan ketika dikombinasikan antara yang satu dengan lainnya membuat seseorang menjadi pribadi yang unik dan membentuk identitas orang tersebut.
- c. Karakter merupakan akumulasi dan kombinasi sifat-sifat dalam diri seseorang yang menjadikan seseorang berbeda dan unik. Proses terbentuknya karakter dalam diri seseorang dimulai dengan potensi yang sudah dimiliki sejak lahir (faktor genetik) maupun yang dialami, diperoleh, dan pelajari dalam hidupnya (faktor lingkungan) sebagai faktor dominan yang mempengaruhinya. Sumedi (2012) berpendapat bahwa individu tidak mau sekedar berhenti atas determinasi kodratnya, individu terus berusaha demi proses penyempurnaan dirinya terus-menerus. Dengan kata lain, karakter merupakan perilaku yang diperankan sebagai produk dari hasil belajar (*learned behavior*).
- d. Kepribadian adalah kombinasi sifat-sifat dalam diri seseorang yang mengarahkannya untuk berpikir, berperasaan, dan bertindak laku tertentu yang khas dalam berhubungan dengan lingkungannya. Kepribadian berasal dari kata Persona, yang berarti 'topeng'. Namun bukan berarti bahwa kepribadian merupakan cara seseorang menutupi identitas dirinya. Kata persona dalam Bahasa Yunani lebih merujuk pada simbol yang merepresentasikan identitas seseorang; 'alat' yang digunakan oleh seseorang untuk memperkenalkan dirinya pada dunia. Lickerman mengatakan bahwa kepribadian lebih bersifat menetap dan dipengaruhi oleh faktor keturunan, sedangkan karakter lebih terbentuk karena pembelajaran terhadap nilai dan kepercayaan. Jadi, pada aspek pribadi ini lebih menekankan kepada pengaruh faktor bawaan atau keturunan.

Berdasarkan perbedaan di atas, karakter lebih menekankan hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai serta kepercayaan seseorang. Itulah sebabnya hingga kini istilah karakter lebih populer dalam ilmu tentang pengembangan diri, utamanya yang terkait dengan aspek mental spiritual seseorang. Kecenderungan karakter yang dapat dikembangkan dan dibentuk atau terbentuk oleh faktor eksogen, dapat dimanfaatkan dalam dunia pendidikan untuk membentuk karakter sesuai dengan tujuan pendidikan nasional setiap negara.

Pembentukan karakter secara historis dapat dikatakan sebagai tujuan umum semua pendidikan. Namun, sering tidak dinyatakan secara eksplisit, melainkan hanya telah diasumsikan. Di setiap negara, pendidikan karakter menjadi perhatian yang serius, bahkan di beberapa negara, pendidikan karakter menjadi gerakan nasional. Karakter individu seperti peduli, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan menghormati diri sendiri dan orang lain itu nantinya terbentuk menjadi karakter masyarakat dan karakter masyarakat menjadi jatidiri sebuah bangsa.

Pendidikan karakter didefinisikan sebagai proses pengembangan pemahaman, komitmen dan kecenderungan peserta didik untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai inti etika dan menjadikan peserta didik cerdas dan baik (Lickona 1991), (Milson & Mehlig, 2002: 47). Dalam hal ini pendidikan karakter dimulai dari upaya menanamkan pemahaman tentang karakter yang sesuai dengan nilai-nilai etik, kemudian menimbulkan komitmen untuk berperilaku sesuai dengan nilai etik yang berlaku di masyarakat sehingga semakin lama menjadi kecenderungan dalam bersikap dan bertingkah laku atau dalam istilah lain disebut sebagai karakter.

Pendidikan karakter dimaknai sebagai usaha mengembangkan nilai dan karakter bangsa pada diri peserta didik sehingga memiliki nilai dan karakter sebagai karakter khas dirinya dan mampu menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sebagai warga negara yang religius, nasionalis, produktif dan kreatif (Pusat

Kurikulum Diknas 2010: 4). Dalam kehidupan bernegara pendidikan karakter diarahkan pada pembentukan manusia-manusia yang memiliki karakter sebagai jati diri bangsa. Dengan demikian, nilai-nilai karakter yang dikembangkan harus bersumber dari nilai-nilai dan budaya luhur masyarakat dan dasar falsafah serta ideologi negara yaitu Pancasila.

Koesoema (2012:57-58) mengutip Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum Amerika Serikat mendefinisikan pendidikan karakter sebagai sebuah proses pengajaran kepada peserta didik tentang nilai-nilai dasar manusia, termasuk di dalamnya integritas, ramah, kemurahan hati, keberanian, kebebasan, persamaan, dan rasa hormat. Tujuannya adalah untuk membentuk peserta didik menjadi warga negara yang dapat bertanggung jawab secara moral dan memiliki disiplin diri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pendidikan karakter adalah usaha yang disengaja untuk membentuk karakter yang diinginkan, utamanya untuk membiasakan perilaku-perilaku yang tampak secara kasat mata ataupun perilaku-perilaku yang tidak tampak (fisik dan psikis). Pada sisi lain, pendidikan itu sendiri sebagai kegiatan untuk membentuk karakter peserta didik, disamping juga mengembang aspek-aspek lain, misalnya berbagai kecerdasan.

Istilah pendidikan karakter menegaskan bahwa aspek pembentukan karakter itu merupakan hal yang sangat esensial dan urgen. Karakter-karakter yang perlu dikembangkan pada diri peserta didik meliputi bertanggung jawab, adaptif, menghargai, ambisius, berani, perhatian, patuh, welas asih, bertanggung jawab, kooperatif, berani, kreatif, tegas, berdedikasi, berpendidikan, bertenaga/semangat, berpuasa/kendali nafsu, berwenang, fokus, memaafkan, membantu, jujur, rendah hati, inovatif, menarik, menyenangkan, pemimpin, setia, berpandangan terbuka, sabar, sopan, positif, cerdas, bertahan, bertanggung jawab, percaya diri, disiplin diri, mandiri, rasa humor, sensitif, pemain tim, teliti, toleran, terpercay,

visioner, bijaksana (Stevenson, 2006). Bangsa Indonesia memiliki dasar negara Pancasila yang mengandung butir-butir nilai karakter sebagaimana ditetapkan dalam TAP. MPR. NO. I/MPR/2003 tentang peninjauan terhadap materi dan status hukum ketetapan MPRS dan ketetapan MPR RI tahun 1960 sampai dengan tahun 2002 yang secara singkat dapat disajikan sebagai berikut :

a. Sila pertama: Ketuhanan Yang Maha Esa,

Terkandung nilai-nilai iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, hormat dan kerjasama meski berbeda agama, membina kerukunan antar umat beragama, membina hubungan pribadi dengan Tuhan, hormat pada orang beribadah sesuai agamanya, serta tidak memaksakan kehendak untuk memeluk suatu agama dan kepercayaan

b. Sila kedua: Kemanusiaan yang adil dan beradab

Terkandung nilai untuk mengakui dan memperlakukan manusia sesuai dengan harkat dan martabatnya, mengakui persamaan derajat, persamaan hak, dan kewajiban asasi setiap manusia, tanpa membeda-bedakan suku, keturunan, agama, kepercayaan, jenis kelamin, kedudukan sosial, warna kulit dan sebagainya, sikap saling mencintai sesama manusia, sikap saling tenggang rasa dan tepa selira. Selain itu, sikap tidak semena-mena terhadap orang lain, menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, gemar melakukan kegiatan kemanusiaan, berani membela kebenaran dan keadilan, hormat dan siap bekerjasama dengan bangsa lain.

c. Sila ketiga: Persatuan Indonesia.

Mengandung nilai-nilai persatuan dan kesatuan untuk menjunjung tinggi kepentingan bersama serta kepentingan dan keselamatan bangsa dan negara sebagai kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan, rela berkorban untuk negara dan bangsa, cinta tanah air dan bangsa, bangga berbangsa dan bertanah air Indonesia, tertib merdeka dan damai, bersatu dalam kebhinnekaan dan pergaulan.

- d. Sila keempat: Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan.

Mengandung nilai-nilai tentang kedudukan, hak, dan kewajiban yang sama, tidak memaksakan kehendak, musyawarah dalam mengambil keputusan, semangat kekeluargaan, menghormati dan menjunjung tinggi setiap keputusan, menerima dan melaksanakan hasil keputusan musyawarah, mengutamakan kepentingan bersama, akal sehat dan hati nurani yang luhur dan percaya pada orang lain. Juga, keputusan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada Tuhan Yang Maha Esa, menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, nilai-nilai kebenaran dan keadilan mengutamakan persatuan dan kesatuan demi kepentingan bersama.

- e. Sila kelima: Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Mengandung nilai-nilai kekeluargaan dan gotong royong, adil terhadap sesama, seimbangan antara hak dan kewajiban, menghormati hak orang lain, suka menolong agar orang lain mandiri, anti pemerasan, tidak boros dan bergaya hidup mewah, kerja keras, menghargai karya orang lain, pemerataan dan berkeadilan sosial.

Dalam konteks pengembangan karakter peserta didik di Indonesia, Kemendiknas (2011) menyebutkan bahwa minimal ada delapan belas nilai-nilai yang harus dikembangkan, yaitu; “religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/ komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggung jawab”. Delapan Belas item karakter tersebut harus selalu diintegrasikan secara masif dalam misi pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, pengembangan karakter untuk peserta didik di Indonesia harus dirancang dengan berbagai metode dan strategi agar mendapatkan hasil yang diharapkan.

Secara makro pendidikan karakter di Indonesia merupakan kesadaran dan tanggung jawab bersama. Pemerintah, masyarakat dan keluarga berkewajiban untuk bekerja sama untuk mengembangkan karakter yang bersumber pada nilai-nilai luhur bangsa Indonesia. Diperlukan dukungan semua pihak dalam rangka pelaksanaan pendidikan karakter sehingga hasil pendidikan formal, non formal dan informal adalah berkarakter sebagai bangsa Indonesia. Selain itu, dalam implementasinya satuan pendidikan merupakan pusat pendidikan karakter yang holistik di Indonesia. Satuan pendidikan adalah sektor utama yang harus memberdayakan dan memanfaatkan semua lingkungan belajar yang ada untuk menginisiasi, memperbaiki, menguatkan, dan menyempurnakan secara terus-menerus proses pendidikan karakter. Pendidikan menjadi garda terdepan dalam usaha-usaha pembentukan karakter manusia Indonesia seutuhnya atau dengan istilah lain pembentukan jatidiri bangsa Indonesia. Empat pilar yang dapat dijadikan basis bagi pengembangan karakter, yakni kegiatan pembelajaran di kelas, kegiatan sehari-hari diarahkan pada pengembangan budaya menjadi kultur sekolah, misalnya; kegiatan ko-kurikuler, ekstra kurikuler dan kegiatan sehari-hari di lingkungan rumah dan masyarakat.

Pengintegrasian nilai-nilai karakter dalam semua mata pelajaran pada kegiatan pembelajaran di kelas merupakan strategi yang dipandang efektif dalam pendidikan karakter. Secara khusus pendidikan karakter berfokus pada Pendidikan Agama dan Kewarganegaraan, karena memang misi kedua mata pelajaran itu adalah untuk mengembangkan nilai dan sikap. Karakter dikembangkan sebagai dampak pembelajaran (*instructional effect*) dan juga dampak pengiring (*nurturant effect*). Sementara itu, mata pelajaran lainnya yang secara formal memiliki misi utama bukan untuk mengembangkan karakter wajib membuat rancangan pembelajaran pendidikan karakter yang terintegrasi ke dalam substansi mata pelajaran yang memiliki dampak pengiring bagi berkembangnya karakter pada diri peserta didik.

Kerjasama antara pihak sekolah dengan orang tua, keluarga dan tokoh masyarakat melalui komite sekolah, pertemuan orang tua/ wali peserta didik perlu dilakukan dalam rangka sosialisasi penyamaan gerak langkah untuk mengembangkan karakter mulia pada peserta didik. Hal itu juga merupakan proses penguatan yang efektif dari orang tua/wali serta tokoh-tokoh masyarakat terhadap perilaku berkarakter mulia yang dikembangkan di satuan sekolah sehingga menjadi rutinitas aktivitas di rumah dan di lingkungan masyarakat.

Dalam mengembangkan karakter manusia sesuai dengan yang dicita-citakan, tentu tidak bisa hanya berharap pada pembelajaran yang mengandung unsur pembentukan karakter, akan tetapi juga harus dilakukan secara integral dan holistik di lingkungan sekolah. Untuk itu diperlukan perencanaan, kebijakan, iklim dan kultur sekolah yang kondusif dan yang sangat urgen adalah kepemimpinan pendidikan karakter atau dalam istilah lain diperlukan manajemen pendidikan karakter di setiap lembaga pendidikan di Indonesia. Selain itu, pengembangan karakter juga tidak hanya di sekolah tetapi juga harus dikondisikan di lingkungan-lingkungan yang lebih luas, yaitu lingkungan keluarga, masyarakat dan lingkungan dalam lingkup negara.

Situasi dan kondisi lingkungan di sekitar peserta didik berada memiliki andil yang cukup besar bagi perkembangan karakter peserta didik, sebagaimana pendapat McCrae (1992: 305) bahwa lingkungan memiliki peran dalam membentuk kepribadian seseorang. Dalam teori behavioristik yang dicetuskan oleh Gagne dan Berliner menyebutkan bahwa perubahan tingkah laku manusia terjadi karena pengalamannya. Bahkan teori konstruktivistik juga setuju terhadap pengaruh kuat lingkungan terhadap pendidikan seseorang. Perkembangan kognitif seseorang bergantung pada seberapa jauh mereka aktif memanipulasi dan berinteraksi dengan lingkungannya.

Faktor lingkungan yang memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan karakter adalah lingkungan di mana seseorang tumbuh dan dibesarkan serta norma yang berlaku dalam keluarga, teman, dan kelompok sosial (Seifert & Sutton. 2009: 147). Budaya dan iklim dalam keluarga juga merupakan faktor utama dan pertama dalam mengembangkan karakter peserta didik, kemudian orang-orang terdekat seperti teman sebaya serta kelompok sosial, bentuk dan iklim pergaulan di masyarakat yang dilihat dan dirasakan langsung oleh peserta didik juga sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan karakter. Dengan demikian, proses pembentukan karakter terhadap para peserta didik tidak terlepas dari pengaruh-pengaruh kehidupan luar sekolah yang mempunyai latar belakang budaya, agama dan lingkungan di sekitarnya. Sementara dalam lingkungan kelompok masyarakat itu pada umumnya memiliki kebiasaan, budaya, tata cara pergaulan, agama, suku, warna kulit yang berbeda-beda. Matsumoto, (2000: 301) berpendapat bahwa meski berbeda suku, agama, budaya diantara individu, jika dikelola dengan benar akan terjadi proses penyesuaian emosi yang berkembang menjadi sebuah karakter bagi peserta didik yang khas dalam sebuah komunitas.

Pada sisi lain, Segal (2001), Patton (1998) dan Sapiro (1997) sepakat bahwa pembentukan karakter seseorang juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosi dan juga kecerdasan spiritual yang dimilikinya. Kecerdasan-kecerdasan tersebut terlebih dahulu membentuk pola pikir kemudian cara pandang yang digunakan seseorang sebagai dasar kebiasaan untuk berinteraksi dengan lingkungan dan juga berperilaku terhadap orang lain atau dirinya sendiri. Sebab menurut Segal (2001:56) kecerdasan emosional adalah kemampuan membina hubungan pribadi dan hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emsional berperan sebagai pengelola suasana hati (Patton, 1998: 49) dan sebagai bagian dari kecerdasan sosial menurut Salovey & Mayer dalam Sapiro (1997: 12). Kecerdasan emosional merupakan hasil dari pengalaman dan juga kemampuan berpikir jernih tanpa dipengaruhi oleh hal-hal yang menyesatkan seperti prasangka buruk.

Bahkan, pada aspek emosi ini juga menampilkan karakter seseorang, misalnya karakter tenang, baik hati, penyayang, dan pemarah.

Informasi, literatur dan berbagai pengalaman yang diperoleh dan diolah secara positif itu mampu membimbing pikiran kepada tindakan-tindakan yang merupakan bentuk manifestasi dari kondisi kecerdasan emosi seseorang. Kemampuan memilah dan memilih perilaku-perilaku dalam kehidupan sehari-hari saat berinteraksi dengan orang lain merupakan kecerdasan sosial yang sebenarnya juga didasarkan oleh kecerdasan emosional individu. Kecerdasan spiritual juga dikatakan sebagai potensi sifat-sifat penuh kebajikan yang dianggap sebagai tetesan sifat tuhan yang ada pada manusia. Dengan kecerdasan spiritual yang dimilikinya, maka manusia akan mampu membawa dirinya kepada perilaku yang dapat membahagiakan dirinya secara hakiki, mampu menyembuhkan kerusakan perilaku psikis dan fisik, bahkan mampu membangun karakter mulia. Itulah sebabnya Zohar & Marshall (2002: 8) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah “kecerdasan jiwa. Kecerdasan spiritual yang tinggi akan melahirkan karakter adil dan bijaksana.

Secara garis besar pembentukan karakter bagi peserta didik didukung oleh faktor situasi dan kondisi lingkungan, utamanya lingkungan keluarga, pergaulan dengan teman sebaya serta pergaulan dengan kelompok sosial dan masyarakat secara keseluruhan. Tokoh utama dalam pembentukan karakter bagi peserta didik adalah pendidik. Beberapa strategi yang perlu dilakukan pendidik, yaitu dengan kepedulian, pemodelan, dialog, dan latihan (Noddings. 2008). Disamping itu, faktor yang cukup menentukan pembentukan karakter peserta didik adalah watak bawaan atau potensi dalam diri yang dimiliki peserta didik, termasuk potensi kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.

Hoyt dalam Liddell (2008) berpendapat bahwa teori perilaku terencana menegaskan bahwa niat untuk bertindak secara etis dapat

diprediksi dengan mengukur perilaku (kemampuan pengambilan keputusan etis). Empat komponen model pengambilan keputusan etis adalah seperangkat kemampuan moral (sensitivitas, penalaran, motivasi, dan tindakan), dan etika/pendidikan moral difokuskan pada kemampuan untuk berkembang. Penelitian Michelle Tichy menunjukkan bahwa pembelajaran kooperatif formal merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan perkembangan moral peserta didik.

Bronk & Mariano (2008: 522) juga menegaskan bahwa pentingnya tanggung jawab berbagai sektor dalam pembangunan moral anak-anak muda. (Lickona, Schaps, & Lewis, 2007) menekankan pentingnya untuk melibatkan orang tua dan anggota masyarakat sebagai mitra penuh dalam proses pembangunan karakter. Selanjutnya, sekolah harus mengambil tanggung jawab pada setiap tahap perkembangan karakter peserta didik. Akhirnya, sekolah dan keluarga dapat meningkatkan efektivitas kemitraan mereka jika mereka merekrut bantuan dari masyarakat luas-bisnis, lembaga keagamaan, organisasi pemuda, pemerintah, dan media-dalam mempromosikan inti nilai-nilai etik. Oleh karena itu, karakter merupakan ciri khas yang dimiliki manusia. Bagi manusia karakter itu identik dengan kemanusiaan yang sarat nilai-nilai kebaikan. Perkembangan karakter manusia tidak bisa dibiarkan tanpa pengaruh pendidikan dan kendali dari orang yang sudah dewasa. Lingkungan keluarga merupakan yang pertama dan paling berpengaruh terhadap perkembangan karakter individu. Selanjutnya, sekolah sebagai lingkungan yang paling bertanggung jawab terhadap terbentuknya karakter peserta didik sebagaimana diharapkan oleh bangsa dan negara. Sekolah memiliki kemampuan untuk menetapkan karakter yang diharapkan dan dapat merancang terciptanya kondisi yang memungkinkan untuk berkembangnya karakter yang diharapkan.

## **2. Multikultural Sebagai Basis Pendidikan**

Istilah multikultural selalu melekat dengan pendidikan yang mempunyai arti secara luas sebagai *any set of processes by which schools work with rather than against oppressed groups* (Sleeter, 1992: 141). Supardan (2007: 1) berpendapat bahwa multibudaya merupakan suatu pengakuan, penghargaan dan keadilan terhadap etnik minoritas baik yang menyangkut hak-hak universal yang melekat pada hak-hak individu maupun komunitasnya yang bersifat kolektif dalam mengekspresikan kebudayaannya.

Mutikulturalisme sangat urgen dikembangkan dalam masyarakat yang sangat majemuk seperti di Indonesia, bahkan multikulturalisme harus dijadikan karakter multikultral, sebab pendidikan yang dilaksanakan di Indonesia berlangsung di masyarakat yang multikultural. Artinya, pendidikan yang disajikan harus merata (perlakuan dan kesempatan yang sama) diterima oleh para peserta didik yang memiliki latar belakang SARA yang berbeda-beda. Disamping itu, multikulturalisme juga harus menjadi karakter bagi tiap-tiap peserta didik. Degeng (2013) mengemukakan bahwa paradigma keseragaman dan behavioristik yang lebih menekankan kompetisi dan kurang bersahabat itu harus dihilangkan.

Pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan masyarakat dan diikuti oleh para peserta didik yang memiliki latar belakang budaya, suku, agama dan ras yang berbeda-beda dapat dikatakan sebagai pendidikan berbasis multikultural. Pendidikan berbasis multikultural adalah “proses transmisi nilai, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang diarahkan kepada individu atau kelompok dalam suatu masyarakat, agar tetap menghormati keragaman kultural yang bersumber dari perbedaan etnik, agama, budaya, dan wilayah, dan pada saat yang sama mendukung kebijakan yang disepakati bersama” (Sonhadji, 2015: 214).

Dalam masyarakat multikultural ada kelompok mayoritas dan minoritas. Perbedaan antara mayoritas dan minoritas itu terkadang menjadi sebab terjadinya perlakuan yang diskriminatif. Fenomena

itulah yang kemudian memunculkan istilah pendidikan multikultural. Pendidikan multikultural adalah pendidikan anti-rasis, pendidikan yang tidak membeda-bedakan suku dan agama, sebab pendidikan merupakan dasar penting bagi semua peserta didik (kebutuhan) dengan pervasif spektrum yang luas bagi keadilan sosial serta proses pedagogi kritis. Pendidikan multikultural memiliki konsep bahwa semua peserta didik, tanpa memperhatikan gender, status sosial, suku, rasa atau karakteristik budayanya wajib memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama untuk belajar di sekolah. Sejalan dengan itu, pada Konferensi Dunia tentang Pendidikan untuk Semua (WCEFA) pada tahun 1990 juga telah dideklarasikan Pendidikan untuk Semua (*education for all*). Kegiatan pendidikan dirancang bagi semua orang untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk bertahan hidup dan berkembang tanpa kecuali (Bafadal, 2016).

Secara singkat Ibrahim (2013: 139) merumuskan “tiga kata kunci yang menandai adanya pendidikan multikultural, yaitu; *pertama*, proses pengembangan sikap dan tata laku, *kedua*, menghargai perbedaan dan keragaman budaya, dan *ketiga*, penghargaan terhadap budaya lain”. Proses pengembangan sikap sehubungan dengan pendidikan multikultural dilakukan melalui pengembangan sikap karakter multikultural bagi para pemimpin, pendidik dan tenaga kependidikan sehingga para peserta didik mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama dan adil dalam pendidikan. Selain itu, sikap karakter multikultural juga harus dikembangkan pada para peserta didik.

Pengembangan pendidikan yang mampu membangun pemahaman terhadap multikultural sangat urgen dilakukan di Indonesia, sebab masyarakatnya sangat beraneka ragam, begitu juga dengan bentang geografisnya. Keragaman pada satu sisi merupakan khazanah kekayaan yang saling melengkapi, akan tetapi pada sisi lain juga bisa menjadi pemicu pecahnya persatuan dan keharmonisan

hidup berbangsa dan bernegara. Hal itu cukup beralasan karena perbedaan dapat mendatangkan prasangka sosial. Menurut Ahmadi, (2007: 195) Perbedaan itu meliputi; perbedaan fisik/biologis, ras, perbedaan lingkungan/geografis, perbedaan kekayaan, perbedaan status sosial, perbedaan kepercayaan/agama dan perbedaan norma sosial. Oleh karena itu, pendidikan di Indonesia harus mampu mempengaruhi terbentuknya konsep diri yang lebih terbuka dan demokratis serta karakter multikultural yang selalu melekat pada setiap peserta didik.

Konsep diri merupakan suatu kekuatan yang mampu mengarahkan individu dalam berperilaku dan berinteraksi dengan lingkungannya. "Konsep diri adalah apa yang dipikirkan dan dirasakan tentang diri sendiri. Setiap orang sedapat mungkin akan bertingkah laku sesuai dengan konsep dirinya. Apabila seorang peserta didik menganggap dirinya sebagai orang yang rajin, maka ia akan berusaha hadir ke sekolah dengan rajin". (Jalaluddin, 2012: 102). Pengembangan konsep multikultural di masyarakat merupakan sesuatu yang wajib dilakukan karena akan berdampak pada terciptanya kondisi yang dapat mempengaruhi generasi muda dalam bersikap multikultural dan juga berusaha menciptakan keharmonisan dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Multikulturalisme selain sebagai paham mengenai nilai-nilai multibudaya juga harus menjadi karakter manusia Indonesia. Multikulturalisme berfungsi sebagai alat atau wahana bagi pengembangan potensi kebhinekaan Indonesia dan menjadi modal kekuatan untuk kemajuan Indonesia. Suparlan berpendapat bahwa "sebagai sebuah ideologi, multikulturalisme terserap ke dalam berbagai interaksi yang ada dalam berbagai struktur kehidupan, mencakup kehidupan sosial, kehidupan ekonomi, bisnis dan politik" (Mahfud, 2009: 17). Multikultural merupakan karakter yang bijaksana dan penuh kearifan dalam melihat keanekaragaman budaya sebagai realitas mendasar dalam kehidupan bermasyarakat.

Sikap bijaksana dan arif akan muncul apabila seseorang memiliki kemauan untuk membuka diri dalam menjalani kehidupan bersama dengan melihat realitas pluralis sebagai hidup yang kodrati, baik dalam kehidupan dirinya sendiri yang multidimensional maupun dalam kehidupan masyarakat yang lebih kompleks. Akhirnya, muncul kesadaran bahwa “keanekaragaman dalam realitas dinamis adalah keniscayaan yang tidak bisa ditolak, diingkari, apalagi dimusnahkan” (Mahfud, 2009).

Tujuan pendidikan dengan basis multikultural adalah agar setiap peserta didik memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan prestasinya, belajar dan berpikir secara kritis, mengakomodasikan semua gaya belajar peserta didik, mengapresiasi kontribusi dari kelompok–kelompok yang berbeda, mengembangkan sikap positif terhadap kelompok-kelompok yang mempunyai latar belakang yang berbeda, menjadi warga negara yang baik, belajar menilai pengetahuan dari perspektif yang berbeda, mengembangkan identitas etnis, nasional dan global dan dapat membuat pilihan yang lebih baik dalam kehidupan sehari–hari.

Prinsip–prinsip dalam pendidikan multikultural, yaitu materi pelajaran harus responsif budaya yang didasarkan pada latar belakang budaya para peserta didik. Keterbukaan harus menyatukan opini–opini yang berlawanan dan interpretasi–interpretasi yang berbeda, isi materi pelajaran juga harus mengandung perbedaan dan persamaan dalam lintas kelompok, materi pelajaran harus sesuai dengan konteks waktu dan tempat, pembelajaran semua mata pelajaran harus menggambarkan dan dibangun berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dibawa peserta didik ke dalam kelas. Selain itu, pendidikan hendaknya juga memuat model pembelajaran yang interaktif agar mudah dipahami (Gorsky dalam Ibrahim. 2013: 145-146).

Pendidikan multikultural dapat ditinjau dari beberapa dimensi, *pertama* pendidikan multikultural sebagai upaya membuat pemahaman

yang positif bagi warga negara. *Kedua* melaksanakan pendidikan untuk semua tanpa membedakan suku, agama, budaya dan ras. Semua peserta didik memiliki kesempatan dan mendapatkan perlakuan yang sama. *Ketiga*, pendidikan multikultural adalah pendidikan yang berupaya untuk membentuk karakter multikultural peserta didik.

Pelaksanaan pendidikan khususnya di Indonesia harus terintegrasi dengan multikulturalisme, sebab setiap manusia itu unik dan beragam jika ditinjau dari berbagai aspek, apalagi di Indonesia yang memiliki begitu banyak keragaman baik ditinjau dari sosiologis, geografis dengan berbagai suku agama tentunya juga memiliki tata nilai dan budaya yang berbeda beda. Meskipun demikian, pelaksanaan pendidikan berbasis multikultural tidak bisa serta merta dilakukan, melainkan harus terlebih dahulu melalui perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan berbagai aspek agar dapat berjalan efektif.

Pendidikan berbasis multikultural memiliki tiga fokus pembahasan, yaitu; *Pertama*, pendidikan berbasis multikultural sebagai studi tentang etnisitas, yaitu konsep dasar etnisitas, penelaahan berbagai etnis dan budaya, keunikan masing-masing etnis serta kontribusinya terhadap pengembangan budaya nasional. *Kedua*, pendidikan berbasis multikultural mempelajari dampak dari pelaksanaan pendidikan dan ketidakadilan. *Ketiga*, pendidikan berbasis multikultural merupakan pelaksanaan proses pembelajarannya. Implementasi dari pendidikan berbasis multikultural yang ketiga ini mencakup hasil dan proses pembelajarannya, termasuk didalamnya pemahaman para pendidik terhadap variabel pendidikan yang esensial seperti kurikulum, materi, dan teknik pembelajaran (Sonhadji, 2015: 204).

Beragam etnis, budaya dan agama menuntut implementasi pendidikan multikultural yang mempertimbangan kearifan lokal sebagai muatan dari program-programnya. Setiap daerah memiliki

potensi dan nilai-nilai karakter multikultural dan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan roh bagi pendidikan karakter di suatu daerah. Bagi Indonesia implementasi pendidikan multikultural merupakan pengejawantahan dari dasar negara Pancasila dan UUD 1945. Dalam proses pendidikannya secara perlahan akan terbentuk karakter toleransi, adil, menghargai perbedaan dan rasa hormat.

Pelaksanaan pendidikan berwawasan multikultural di Indonesia dapat menggunakan model yang disarankan Gorski yang mencakup tiga jenis transformasi, yaitu: (1). transformasi diri, (2). transformasi sekolah dan proses belajar dan pembelajaran, (3) transformasi masyarakat (Mahfud, 2009). Untuk menjamin efektivitas dalam pelaksanaan pendidikan multikultural, maka ketiga transformasi tersebut tidak dapat dipisahkan. Peserta didik yang sudah memiliki potensi karakter multikultural dikembangkan secara sengaja di lingkungan sekolah dan program belajar peserta didik. Masyarakat juga harus memiliki komitmen dan tanggung jawab yang sama dalam mengembangkan sikap karakter multikultural dalam pergaulan sosialnya.

Dalam kebijakan pelaksanaan pendidikan berbasis multikultural minimal dilakukan hal-hal sebagai berikut, yaitu: (1) dalam manajemen, sejak dari rekrutmen pegawai bersifat netral dan adil, pelayanan yang adil terhadap pendidik, peserta didik, dan orang tua; (2) mengatur cara duduk, cara berbicara, dan cara bergaul yang sensitif multibudaya; (3) pihak manajemen/ pendidik harus memahami latar belakang peserta didik dan lingkungannya dengan baik, menerima secara terbuka dan dapat bekerjasama dengan semua pihak; (4) peserta didik diwajibkan berlaku sopan sebagai bentuk penghargaan kepada siapapun (5) dalam hubungan sosial kemasyarakatan tidak membedakan perlakuan terhadap orang tua peserta didik dan masyarakat, selalu menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar (Sonhadji 2015: 217).

Lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia dalam proses pendidikannya harus mampu menciptakan karakter manusia yang multibudaya dan juga mampu membangun karakter bangsa atau jati diri bangsa ditengah keragaman. Untuk itu perlu dirumuskan formula manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang baik sehingga mampu memfasilitasi keragaman sebagaimana dikemukakan Hernes (2003: 5) “*Multicultural education for multi ethnic societies*”. Dalam prosesnya pendidikan multikultural mesti akan menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan-tantangan itu dapat bersumber pada kebijakan dan penguasaan mayoritas sehingga diperlukan kesadaran pihak pimpinan lembaga pendidikan, kemampuan dan kemauan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap multikultural.

Secara lebih khusus keragaman agama menjadi tantangan tersendiri yang harus menjadi perhatian serius, sebab masalah agama sangat rentan memicu terjadinya konflik sebagaimana hasil penelitian Dodd yang menemukan bahwa *social distance* terbesar terletak pada kelompok keagamaan (Ahmadi 2007 : 198). Oleh karena itu, untuk menghindari timbulnya permasalahan karena perbedaan agama, maka harus dilakukan pencegahan melalui ajaran agama masing-masing. Dalam suatu masyarakat yang warganya terdiri atas pemeluk-pemeluk agama, maka secara umum pranata keagamaan menjadi salah satu pranata kebudayaan yang ada dimasyarakat tersebut. Dalam konteks seperti ini terlihat hubungan antara tradisi keagamaan dengan kebudayaan di masyarakat tersebut. Dengan demikian, hubungan antara tradisi keagamaan dengan kebudayaan terjalin sebagai hubungan timbal balik. “Makin kuat tradisi keagamaan dalam suatu masyarakat maka akan semakin terlihat pengaruhnya dalam kebudayaan. Sebaliknya, makin sekuler suatu masyarakat maka pengaruh tradisi keagamaan dalam kehidupan masyarakat akan semakin memudar” (Jalaluddin, 2015: 195)

Penerapan pendidikan berwawasan multikultural memiliki konsekuensi perubahan paradigma pada manajemen dan kurikulum

pendidikan. Masalah manajemen pendidikan dimulai dari kebijakan memberi ruang gerak bagi lembaga pendidikan untuk berkreasi sendiri. Perencanaan harus berorientasi pada kepentingan semangat multikultural. Sementara masalah kurikulum adalah bagaimana menyusun institusional kurikulum di semua jenjang pendidikan sehingga dapat mengadopsi nilai-nilai pluralitas kedaerahan dengan prinsip menjunjung tinggi khazanah budaya nasional dan kearifan lokal. (Mahfud, 2009).

Pada aspek personal, pendidikan dalam dimensi multikultural memerlukan kemampuan setiap pendidik untuk mengelola kelas secara independen dan berkeadilan. Kesadaran untuk membangun multikulturalisme itu juga harus dimiliki para pendidik ketika berinteraksi dengan peserta didik dan orangtua peserta didik dan juga orang lain. Tichy berpendapat bahwa ada kebutuhan mendesak untuk menciptakan model pendidikan moral yang netral budaya dan masih mampu mempengaruhi perkembangan moral setiap peserta didik tanpa memandang latar belakang (Liddell 2008 :4). Selain itu juga penting untuk menemukan cara untuk membawa pendidikan moral ke dalam kurikulum sebagai bagian implisit dari semua mata pelajaran, bukan menciptakan subjek yang terpisah yang perlu ditutupi oleh sekolah. Buku ini berupaya untuk menjelaskan metode pedagogis sosial psikologis berdasarkan kontroversi konstruktif yang dapat digunakan dalam berbagai subjek dan dihipotesiskan memiliki dampak positif pada perkembangan moral.

Strategi yang perlu digunakan meliputi: (1) pendidik sebaiknya menggunakan metode mengajar yang efektif dengan menggunakan referensi budaya yang beragam di kelas; (2) pendidik perlu mengamati keadaan kelasnya dalam rangka mengambil keputusan berorientasi budaya yang beragam; (3) diskusi dengan pesan-pesan multikultural perlu pengarahannya agar penyelenggaraannya tidak berkembang menjadi konflik (Atok dkk. 2015: 21). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendidik merupakan garda

terdepan dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran yang terintegrasi dengan multikulturalisme. Selain itu, diperlukan kesadaran multikultural, kemauan dan kemampuan pendidik dalam mengintegrasikan nilai-nilai multikultural, karakter dalam melaksanakan pembelajaran di kelas dan menjadi model ketika di luar kelas atau sekolah.

Pada fase pelaksanaannya, selain memerlukan dukungan manajemen dan strategi baik, pendidikan multikultural juga memerlukan dukungan berupa kebijaksanaan dan kebijakan sehingga terhindar dari pertentangan yuridis formal. Imron (2012) mengemukakan bahwa latar belakang perlunya kebijaksanaan pendidikan disebabkan oleh beberapa hal, yaitu perbedaan dalam penerjemahan agama dan kepercayaan, adat istiadat, suku, daerah, ras, masuknya budaya luar, respon terhadap kemajuan dan adanya organisasi-organisasi yang dibentuk oleh masyarakat. Selain itu, dalam pendidikan multikultural penguasaan antropologi pendidikan juga sangat urgen, karena pada dasarnya antropologi pendidikan adalah mediator (perantara) antara peserta didik dengan dinamika beserta pernik-pernik budaya yang ada di sekitarnya. Untuk memfasilitasinya maka langkah dasar yang harus ditanamkan adalah pengenalan terhadap aneka budaya. Meskipun, dalam penanaman itu diperlukan kiat-kiat dan strategi yang dinamis sesuai dengan objek budaya serta agar bisa berkesinambungan.

Visi penerapan pendidikan karakter di lingkungan satuan-satuan pendidikan memerlukan pemahaman yang jelas tentang konsep, teori, metodologi dan aplikasi yang relevan dengan pembentukan karakter (*character building*). Pendidikan karakter (*character education*) juga harus memiliki roh multikultural. Selain itu, pengaruh situasional juga sangat besar terhadap orang-orang yang ada dalam lembaga atau organisasi. Delgado (2009) menyimpulkan faktor situasional yang sangat besar mempengaruhi manusia adalah faktor-faktor sebagai berikut: aspek objektif dari lingkungan terdiri dari

faktor ekologis (geografis, iklim dan meteorologis), faktor desain dan arsitektural, faktor temporal, analisis suasana perilaku, faktor sosial (struktur organisasi, sistem peranan, struktur kelompok, karakteristik populasi). Faktor lingkungan psikososial seperti dipersepsi oleh kita meliputi: iklim organisasi dan kelompok etos dan iklim institusional dan budaya. Faktor stimulus yang mendorong dan memperteguh perilaku dengan orang lain dan situasi yang kondusif. Meskipun demikian, faktor budaya yang bervariasi (beragam) pada proses ini pada umumnya mendasari dan menjadi faktor pendukung bagi asumsi dari para pengamat bahwa perilaku lebih banyak dipengaruhi oleh variasi budaya. Variasi budaya yang terdapat dalam kelompok peserta didik juga menjadi variasi karakter bawaan dalam interaksi sosial peserta didik (John dkk. 2002: 84).

Pengelolaan prasangka negatif dan pemahaman terhadap keragaman mampu menghilangkan diskriminasi rasial, karena konsepsi pemahaman tentang konstruksi budaya pendidikan multikultural sebagai sarana untuk memperbaiki “masalah” perbedaan, asimilasi dengan ideologi budaya yang dominan melekat untuk pendekatan ini. Meskipun pemahaman budaya dapat berfungsi sebagai prasyarat mendasar untuk terciptanya masyarakat yang adil dan mandiri, utamanya untuk melestarikan status quo (Vavrus, 2002). Sekolah menjadi tidak efektif untuk beberapa peserta didik dari kelompok ras dan etnis minoritas karena praktik di kelas mungkin tidak sesuai dengan latar belakang budaya mereka, seperti kurangnya rasa hormat terhadap gaya percakapan anak-anak (Thomas, 2006).

Keunikan faktor-faktor geografis, demografi, sejarah, dan kemajuan sosial ekonomi juga dapat memicu munculnya masalah pendidikan multikultural di Indonesia. Menurut Hanum (2011 : 14) bahwa tantangan penerapan pendidikan multikultural di Indonesia antara lain: 1) beragamnya identitas budaya daerah, 2) perubahan kekuasaan dari pusat ke daerah, 3) nasionalisme mulai luntur, 4) fanatisme sempit, 5) kesenjangan ekonomi di antara kelompok

budaya, 6) keberpihakan yang keliru dari media massa terutama televisi swasta dalam memberitakan peristiwa. Mayoritas pendidik-pendidik di Indonesia relatif masih belum kenal dengan pendidikan Multikultural. Oleh sebab itu, sosialisasi dalam bentuk seminar, diskusi, penelitian workshop, curah pendapat dan lain-lain penting untuk dilakukan. Pendidikan masyarakat juga harus dikelola dengan nilai-nilai multikultural agar interaksi dan integrasi dapat berjalan dengan damai, sehingga dapat menumbuhkan sikap kebersamaan, toleransi, humanis, dan demokratis sesuai dengan cita-cita Pancasila (Hanum, 2009 : 13).

Sampai saat ini belum jelas terlihat visi dan misi pendidikan multikultural yang ada di Indonesia. Padahal sudah banyak konflik yang telah terjadi dan masih banyak potensi-potensi konflik yang akan meledak seketika. Untuk itulah harus ada keseriusan bangsa Indonesia untuk mengelola multikultural menjadi khazanah kekayaan dan kedamaian bagi bangsa Indonesia. Pada kesimpulannya, untuk mewujudkan pendidikan karakter khas manusia Indonesia yang hidup dan tinggal ditengah kemajemukan dalam berbagai bidang dan dimensi diperlukan formula manajemen yang berpijak pada dua kaki, yaitu pendidikan karakter dan pendidikan multikultural, karena dalam lembaga pendidikan atau pun diluar lembaga pendidikan individu akan berinteraksi dengan orang yang berbeda suku, budaya dan agamanya sehingga akan menjadi referensi dalam berinteraksi dalam masyarakat yang majemuk.

### **3. Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural di Sekolah**

Pelaksanaan pendidikan karakter di lingkungan pendidikan formal dapat dilihat pada dua aspek, *pertama* pendidikan karakter yang dilaksanakan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh lingkungan sekolah sebagai sarana membentuk karakter peserta didik, *kedua*, dalam pendidikan karakter, basis adalah sebagai tempat pelaksanaannya. Khan (2010: 2) menyimpulkan bahwa ada empat basis dalam proses pendidikan karakter, yaitu: (1) pendidikan

karakter berbasis nilai religius, (2) pendidikan karakter berbasis nilai budaya, (3) pendidikan karakter berbasis konservasi lingkungan, dan (4) pendidikan karakter berbasis potensi diri (konservasi humanis).

Formulasi pendidikan karakter harus menyentuh pendidikan yang multikultural dan rekonstruksi sosial yang menurut Higbee dkk (2007) selalu berhubungan langsung dengan ketidaksetaraan struktural dan mempersiapkan semua yang terlibat untuk mentransformasi masyarakat sehingga lebih baik melayani kepentingan semua kelompok, terutama kelompok yang secara historis telah terpinggirkan. Schultz (2008:183) mengungkapkan bahwa pembelajaran di ruang kelas sebagai garda terdepan dalam membentuk karakter peserta didik harus mengintegrasikan tujuh langkah utama dengan substansi karakter multibudaya. Tujuh langkah tersebut adalah (1) tujuan dan tujuan khusus, (2) materi dan sumber daya (3) alat antisipasi atau catatan, (4) Masukan pembelajaran (5) praktik terpandu (6) praktik mandiri, dan (7) penilaian /evaluasi.

Banks (2001) mengidentifikasi ada Lima dimensi pendidikan multikultural yang diperkirakan dapat membantu pendidik dalam mengimplementasikan beberapa program sehingga dapat memfasilitasi perbedaan diantara peserta didik, yaitu: 1) *content integration* (integrasi isi/materi), 2) *knowledge construction* (konstruksi pengetahuan), 3) *prejudice reduction*, 4) *equitable pedagogy* (pendidikan yang sama/adil) dan 5) *empowering school culture and social structure* (pemberdayaan budaya sekolah dan struktur sosial). Segala kegiatan pendidikan di sekolah harus berbanding lurus dengan tujuan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural.

Multikultural pada sebagian besar negara merupakan suatu keniscayaan yang tidak bisa dipungkiri. Menurut Kennedy (2017) tantangan bagi pendidik adalah bagaimana mengembangkan sikap positif peserta didik terhadap perbedaan, mengajarkan tentang kejahatan rasisme dan prasangka serta untuk merebut kembali

perdebatan keragaman. Hal itu menurutnya mungkin merupakan tantangan paling signifikan pada saat ini.

Tujuan pendidikan karakter berbasis multikultural meliputi: *pertama* semua peserta didik mendapat kesempatan, perlakuan dan porsi yang sama dalam pembentukan karakternya. *Kedua*, terbentuknya individu yang berkarakter dan cerdas serta memiliki kesadaran multikultural yang tinggi. *Ketiga*, termanifestasinya budaya multikultural di lingkungan dan dalam kegiatan pendidikan karakter, serta pada semua kegiatan di sekolah. Oleh karena itu, penataan dan rekayasa dalam berbagai aspek merupakan hal yang esensial.

#### a. Rekayasa Lingkungan Sekolah

Setiap daerah setingkat kabupaten/kota bahkan tingkat kecamatan memiliki potensi nilai-nilai budaya yang menghargai orang lain, menghargai perbedaan dan juga peduli terhadap orang lain. Disamping itu, sifat multibudaya pada tiap-tiap daerah juga memiliki perbedaan dan keunikan tersendiri sehingga penerapan pendidikan multikultural harus disesuaikan dengan potensi daerahnya. Di tingkat daerah atau lokal, pendekatan pendidikan multikultural seyogyanya diterapkan secara kontekstual dengan menggunakan kearifan lokal untuk membangun pemahaman dan saling menghargai perbedaan nilai budaya serta asal-usul etnisitas dan/atau suku bangsa sesuai dengan keadaan setempat (Tatang, 2014: 1).

Rekayasa lingkungan pendidikan secara makro dan mikro adalah hal penting. Rekayasa lingkungan secara makro meliputi, penataan lingkup lingkungan sekolah dan personel yang ada di sekolah secara komprehensif. Jargon-jargon yang ditampilkan juga harus mencerminkan pembentukan karakter dan indahnya keanekaragaman. Termasuk juga perilaku-perilaku seluruh warga sekolah yang harus menggambarkan karakter multikultural. Oleh karena itu, sosialisasi untuk mengembangkan pemahaman seluruh

warga sekolah tentang karakter multikultural penting dilakukan. Manajemen sekolah harus membuat program dan melakukan kegiatan sosialisasi pendidikan multikultural di lingkungan sekolah untuk seluruh warga sekolah. Rekayasa lingkungan pendidikan secara mikro adalah pada tataran ruang kelas, fasilitas pendidikan, media pendidikan dan situasi kondisi yang mencerminkan pembentukan karakter dengan basis multikultural.

b. Rekayasa Program Sekolah

Metode integral merupakan upaya pengembangan kualitas individu, desain program yang sesuai dengan tanggung jawab individu, dan upaya membangun lingkungan yang ramah atau kondusif bagi pertumbuhan individu sesuai dengan tahap perkembangan kepribadiannya. Menurut Koesoema (2012:70-82) beragam metode integral dilakukan dengan cara menyisipkan roh multikultural di dalamnya, yaitu: menyebarkannya ke seluruh kehidupan sekolah, nilai prioritas (*core values*), mengembangkan tiga dimensi pengolahan hidup, pengembangan organisasi dan manajemen, pengembangan budaya sekolah yang menumbuhkan (*caring community*), eksplisit, direncanakan, terpadu, pertumbuhan motivasi individu, pengembangan profesional, kerja sama dengan banyak pihak, terintegrasi dalam kurikulum, memberikan ruang bagi tindakan dan sistem evaluasi yang berkesinambungan.

c. Desain Pendidikan Karakter Berbasis Multikultur

Fedyunina & Slepukhin (2008) menyatakan bahwa pengembangan prinsip-prinsip dialog antar budaya, pelatihan keterampilan praktis dari komunikasi antarbudaya merupakan hal yang global di semua tingkat pada sistem pendidikan. Solusi yang efektif dan konstruktif terhadap masalah khusus ini menuntut pengakuan antarbudaya, pengembangan toleransi sebagai arah sesuatu kebijakan pendidikan nasional di tingkat pusat dan daerah dalam rangka pencegahan *etnophobia* dan perjuangan melawan ekstremisme. Pendidikan karakter bernuansa multikultur yang efektif

dan utuh menyertakan tiga basis desain dalam pemrogramannya, meliputi basis kelas, basis kultur sekolah dan basis komunitas (Koesoema. 2012:105-153). Secara singkat dapat dijelaskan basis-basis tersebut sebagai berikut.

### 1) Pendidikan Karakter Multikultural Berbasis Kelas

Kelas yang dimaksud bukan saja bangunan fisik, melainkan juga corak hubungan yang terjadi antara pendidik dan peserta didik dalam proses pendidikan. Pada tahapan pembelajaran, sekolah harus mengalokasikan waktu secara khusus bagi pengembangan pembentukan karakter berbasis multikultural. Pendidik harus memilih tema yang bercorak pengembangan karakter berbasis multikultural yang akan dibahas bersama dengan para peserta didik. Pembahasan dapat dilakukan melalui pembelajaran tradisional, dialogis, diskusi kelompok, maupun proyek bersama.

Pada ranah non-pembelajaran bagi pendidikan karakter multikultur berbasis kelas diarahkan pada penciptaan lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif. Penciptaan lingkungan yang dimaksud meliputi manajemen kelas, pendampingan perwalian, dan membangun konsensus kelas. Penciptaan belajar sebagaimana dimaksud di atas adalah dalam upaya membangun situasi dan kondisi yang memungkinkan berkembangnya karakter yang diharapkan.

Perlu digaris bawahi bahwa para peserta didik tidak hanya dikenalkan secara teoritis tentang karakter dan multikultural. Menurut Mar'rdh & Tryggvason (2017) peserta didik juga harus mampu mengartikulasikan, belajar secara kolektif dan bertindak sesuai tuntutan sosial dalam hubungan dengan orang lain. Setelah mempelajari muatan-muatan karakter multikultural maka peserta didik juga harus menerapkannya pada lingkungan luar kelas, minimal dilingkungan sekolah.

### 2) Pendidikan Karakter Berbasis Kultur Sekolah

Kultur lingkungan sekolah akan sangat mempengaruhi terbentuknya karakter multikultural sesuai dengan teori behaviorisme yang berfokus pada faktor lingkungan dalam menentukan perkembangan individu meskipun lebih cenderung mengabaikan aspek psikis (Slavin, 2000: 44). Mengembangkan kultur demokratis di sekolah tidak berarti menghapus otoritas yang dimiliki pendidik. Intinya adalah bagaimana setiap individu, terutama pendidik, menghayati tanggung jawab moral yang diembannya secara akuntabel dan transparan dalam kebersamaan dengan komunitas. Dialog, komunikasi, kesediaan untuk saling mendengarkan dan menghargai perbedaan adalah ciri mendasar sebuah komunitas demokratis. Adapun momen-momen dalam dunia pendidikan yang dapat dijadikan sebagai pengembangan kultur sekolah antara lain; momen pengembangan diri seperti kelompok diskusi, jurnalistik, karya ilmiah, seni teater, menggambar; momen perayaan dan kekeluargaan, *dies natalis* sekolah, atau syukuran kelulusan; apresiasi dan pengakuan akan prestasi orang lain; masa orientasi sekolah (MOS); pemilihan para pendidik OSIS, dewan kelas, presidium; kebijakan pendidikan; kolegialitas antar pendidik; pengembangan profesional pendidik; merawat tradisi sekolah; asosiasi pendidik-orang tua.

### 3) Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural Dengan Komunitas

Lembaga pendidikan tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki ikatan yang erat dengan komunitas-komunitas lain, baik yang terlibat secara langsung atau tidak langsung. Komunitas-komunitas itu antara lain: sekolah: peserta didik, pendidik, karyawan, staf sekolah, pendidik yayasan, keluarga, orang tua, wali peserta didik, komite sekolah, masyarakat, LSM, pengusaha, berbagai perkumpulan sosial dan komunitas politik, pejabat birokrasi negara bidang pendidikan, mulai dari pejabat di tingkat dinas pendidikan sampai kementerian pendidikan nasional. Strategi pencapaian tujuan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural dilakukan dengan membentuk dan membudayakan karakter berbasis multikultural. Hal

itu ditentukan oleh dua sistem, yaitu pengaruh lingkungan organisasi dan intervensi dari program pendidikan sekolah sehingga ruang lingkup manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural tidak hanya mengelola program pendidikan karakter berbasis multikultural, tetapi juga mengelola dan merancang lingkungan sekolah yang kondusif bagi terbentuknya karakter dengan basis multikultural.

#### 4) Personalia dan SDM Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada perencanaan pendidikan utamanya dalam merumuskan visi dan misi atau tujuan pendidikan karakter berbasis multikultural harus melibatkan berbagai pihak. Menurut Martin (2013: 5) pihak-pihak yang dilibatkan meliputi sekolah (peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga administrasi, finansial), pembuat kebijakan dan masyarakat.

“Secara ideal Weber memiliki konsep birokrasi yang dapat ditemukan dalam dunia nyata, faktor-faktor dasar organisasi yaitu: divisi tenaga kerja (secara khusus), secara personal, hierarki (pada pusat), peraturan (secara formal) dan orientasi pada karir” (Veithzal dan Sylviana, 2009: 209).

“Era reformasi dan otonomi daerah saat ini sebagian besar berupaya mengembangkan pendidikan melalui pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)” (Rohman & Wiyono, 2010: 147).

Dalam kegiatan personalia ini perlu dilakukan perencanaan berupa pendataan personalia. “Pendataan personalia ialah pengumpulan data tentang personalia dalam lembaga pendidikan dan menganalisisnya” (Pidarta, 2011: 118). Personalia dalam lembaga pendidikan karakter berbasis multikultural harus didata secara cermat mulai dari identitasnya secara lengkap sehingga diketahui suku, budaya dan agamanya. Hal itu dapat dijadikan pertimbangan dalam memberikan tugas dan wewenang untuk mencapai tujuan

yang diharapkan, yaitu membentuk peserta didik yang berkarakter meskipun peserta didik yang ada beraneka ragam budaya, suku dan agama.

Sebagai suatu organisasi yang bertumbuh dan berkembang, lembaga pendidikan selalu membutuhkan perhatian dalam upaya mempertahankan keberlangsungan, peningkatan dan pembaharuannya. Bagaimana para personalia itu dapat melakukan tugasnya dan juga pembaharuan bagi kemajuan pendidikan karakter berbasis multikultural dapat dilakukan? Tentunya harus dilakukan pengembangan personalia. Pengembangan ini terutama untuk mencegah pemaksaan pengetahuan dan paham yang sudah usang dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka mengembangkan peserta didik berkarakter multikultural. Tujuan pengembangan personalia dalam bentuk pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, merealisasikan perencanaan personalia, meningkatkan moral kerja, meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, mencegah *ketuaan*. Maksud dari mencegah *ketuaan* disini adalah para personel tetap memiliki keterampilan dan kemampuan meskipun menggunakan teknologi mutakhir.

Pada sisi lain perlu diperhatikan hubungan antar personalia terkait dengan iklim organisasi. Iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya (Hoy dalam Pidarta, 2013: 129). Iklim organisasi adalah moral kerja. Bila moral kerja hanya menyangkut sikap setiap individu atau kelompok dalam bekerja, maka iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi.

Produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktik dan tradisi/ kebiasaan bekerja secara efektif dan efisien. Hal itu akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya apabila para personalia memiliki kebiasaan bekerja secara santai dan kurang cermat maka

organisasi akan mendapat kerugian. Dengan demikian, iklim organisasi perlu mendapatkan pembinaan secara serius.

Perlu juga diperhatikan dalam hal keadilan dalam organisasi, utamanya terkait dengan penilaian yang dibuat orang terkait hasil yang diterimanya dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain yang menjadi acuan. “Keadilan prosedur adalah konsep keadilan yang fokus pada metode yang digunakan untuk menentukan hasil yang diterima“(Raymond dkk, 2011: 10). Bagaimanapun juga keadilan harus ditegakkan dalam organisasi pendidikan karakter yang berbasis multikultural.

Dalam manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural kegiatan memperhatikan dan membina iklim organisasi adalah hal yang utama, karena hal tersebut menjunjung harkat dan martabat sebagai manusia. Dengan kata lain, memperbaiki iklim organisasi berdampak pada perkembangan sikap-sikap sosial dan toleransi terhadap berbagai perbedaan, menghargai pendapat orang lain, bekerjasama menyelesaikan masalah dan sebagainya. Apabila perilaku itu dapat dipertahankan relatif lama, maka ia akan menjadi tradisi atau kebiasaan bekerja sehingga terciptalah iklim yang baik dan akan menjadi contoh bagi peserta didik di sekolah yang mengembangkan pendidikan karakter berbasis multikultur. Untuk itu, semua personalia harus memiliki prinsip bahwa ”hidupku telah menjadi cermin cinta di sekelilingku” (Warnick, 2008).

Iklim organisasi juga mengacu pada ketertiban organisasi. Ketertiban ialah keadaan yang pelaku-pelakunya mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku sesuai dengan ruang, waktu dan sifat kegiatan yang ada. Kebiasaan bekerja yang baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku harus ditunjukkan oleh manajer dalam upaya menciptakan iklim organisasi yang baik. Banyak peraturan yang berlaku dalam lembaga pendidikan Indonesia, mulai dari peraturan berpakaian, tata tertib di sekolah, cara mengajar, cara membuat laporan dan sebagainya sampai pada cara bergaul. Dengan

demikian, nilai-nilai itu harus dapat direalisasikan di sekolah sebagai upaya untuk membentuk karakter para peserta didik.

Pancasila sebagai dasar negara harus menjadi dasar dalam segala aspek kehidupan, begitu juga dalam lingkup organisasi pendidikan. Pidarta. (2013) mengungkapkan bahwa nilai-nilai Pancasila yang berhubungan dengan sikap para personalia pendidikan baik secara individu maupun kelompok serta antar hubungan mereka dalam menunaikan tugas antara lain ialah nilai persatuan dan kesatuan, kerukunan, semangat kekeluargaan, kegotongroyongan, saling menghormati dan toleransi satu dengan yang lain, bekerja sama, kerja keras, membela kebenaran dan keadilan, ketusan diambil secara musyawarah, adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban, mengutamakan kepentingan bangsa di atas kepentingan pribadi dan golongan. Nilai-nilai itu harus diwujudkan oleh setiap manajer pendidikan dalam membina iklim organisasi, katertiban, dan antar hubungan personalia. Caranya dengan memantapkan ideologi Pancasila, bukan sekedar dipahami melainkan juga diamalkan dalam aktivitas sehari-hari di sekolah melalui penanaman pengetahuan, penguatan sistem sanksi dan hadiah sehingga tindakan personalia akan menjadi tradisi yang baik, yaitu tertib, kekerabatan, dan kekeluargaan. Pengembangan pribadi merupakan bagian dari pengembangan moral kerja, dan pengembangan moral kerja merupakan bagian dari pengembangan iklim organisasi yang berintikan antar hubungan personalia dalam sebuah organisasi.

Personalialia dalam organisasi pendidikan adalah faktor luar yang dapat mempengaruhi perkembangan pembentukan karakter berbasis multikultural. Segala sikap dan perilaku yang ditampilkan atau juga penampilan fisik akan menjadi salah satu literatur bagi pembentukan karakter peserta didik. Faktor tersebut dapat dikatakan sebagai kurikulum tersembunyi di sekolah. Itulah sebabnya aturan tentang personalialia mulai dari penempatan, atribut dan tampilan

dari personalia harus mencerminkan upaya pembentukan karakter berbasis multikultural.

#### 5) Perilaku Organisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Perilaku organisasi merupakan bentuk perilaku yang sesuai dengan jenis dan budaya organisasi. Setiap personel harus melakukan kegiatan sesuai dengan bidang dan tingkat jabatannya dalam organisasi. “Perilaku organisasi adalah studi mengenai perilaku manusia dalam situasi organisasi, mengenai titik temu antara perilaku manusia dan organisasi, serta mengenai organisasi itu sendiri” (Moorhead dkk. 2013: 3).

Individu-individu tidak bekerja secara terisolasi, melainkan mengadakan kontak dengan orang lain dan organisasi dengan berbagai macam cara. Dalam wilayah lembaga pendidikan yang membentuk karakter berbasis multikultural, perilaku-perilaku organisasi harus mendukung terbentuknya budaya pembentukan karakter dengan basis multikultural. Dalam kaitan ini Robbins (1996:49) mengemukakan:

Seandainya orang-orang sedang menjadi lebih homogen, dapatlah kita mengambil suatu pendekatan bebas-budaya ke perilaku organisasi. Namun, pendekatan semacam itu tampak tidak dibenarkan di masa kini, karena alasan-alasan berikut: (1) ada perbedaan-perbedaan dalam budaya-budaya nasional yang berlainan. (2) perbedaan-perbedaan ini menjelaskan sebagian besar dari perbedaan sikap dan perilaku. (3) minimal untuk sekarang ini dan sepertinya juga untuk beberapa tahun mendatang.

Dalam perilaku organisasi juga perlu komitmen, yaitu komitmen kerja yang mencerminkan identifikasi dan ikatan seseorang pada organisasi. Seorang yang sangat berkomitmen mungkin melihat dirinya sebagai anggota sejati dari lembaga. Tetapi perlu diingat bahwa individu dalam organisasi memiliki kepribadian. Kepribadian adalah serangkaian atribut psikologis yang relatif stabil yang

membedakan satu orang dengan yang lain. Moorhead, dkk (2013: 63) mengemukakan Lima besar tipe kepribadian yaitu: keramahan, kehati-hatian, emosionalitas negatif, ekstrasversi dan keterbukaan.

Komitmen dalam organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu; *pertama*, komitmen terhadap sasaran organisasi atau ke mana organisasi itu diarahkan sehingga dengan komitmen tinggi orang yang berkomitmen akan bertahan sebagai anggota organisasi. *Kedua*, komitmen pada nilai-nilai, norma, dan budaya organisasi yang memberikan batasan boleh atau tidak boleh dilakukan. Hal tersebut memberi keyakinan teguh pada para anggotanya sehingga menimbulkan komitmen teguh pula pada organisasi tempat bekerja. (Dirwan, 2014: 2). Dalam korporasi biasa disebut dengan budaya korporasi, yaitu menyangkut seperangkat nilai utama, keyakinan, pemahaman, dan norma yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi (Daft, 2006: 64).

Selain itu, juga perlu dikembangkan afeksi dan suasana hati serta pengembangan persepsi organisasi internal lembaga dan eksternal lembaga. Dalam lembaga pendidikan terjadi hubungan interpersonal dan hubungan antar kelompok. Hal itu tentu memberikan pengaruh terhadap proses dan efektivitas kinerja organisasi. Dalam rangka menjaga efektifitas mengembangkan dan mempertahankan karakter berbasis multikultural diperlukan kebiasaan, keadaan situasi kerja dan antar hubungan yang mengandung dan mengarusutamakan nilai-nilai karakter dan nilai-nilai multikultural dalam lingkungan sekolah sehingga sekolah tersebut memiliki ciri khas dan iklim kerja yang berdampak pada pengembangan dan terpeliharanya nilai-nilai karakter tanpa melupakan keragaman para peserta didik.

Culberston dalam Hidayat menyatakan bahwa ciri khas manajemen sekolah yang berkarakter antara lain (1) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan manajemen sekolah, (2) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan kinerja sekolah, (3) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada

keseluruhan kegiatan kinerja personel, (4) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan layanan pendidikan, dan (5) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan pembelajaran (Muzayanah, 2014 : 281). Prinsip-prinsip pelaksanaan manajemen sekolah/madrasah dalam membangun nilai-nilai karakter yaitu: (1) kejelasan tugas dan pertanggungjawaban, (2) pembagian kerja berdasarkan prinsip *the right man on the right place*, (3) kesatuan arah kebijakan, (4) teratur, (5) disiplin, (6) adil (seimbang), (7) inisiatif, (8) semangat kebersamaan, (9) sinergis, dan (10) ikhlas (Kemendiknas, 2010:67- 71).

Pembentukan dan pengembangan budaya organisasi pendidikan karakter berbasis multikultural harus diciptakan bersama, karena budaya organisasi yang dianut oleh personel merupakan fondasi yang kuat untuk mencapai efektivitas organisasi. Karakter yang membudaya akan lebih kekal dimiliki individu. Segala budaya yang dianut sekolah sangat mempengaruhi personel dan peserta didik sehingga budaya organisasi sekolah perlu dibentuk dan dikembangkan secara terencana.

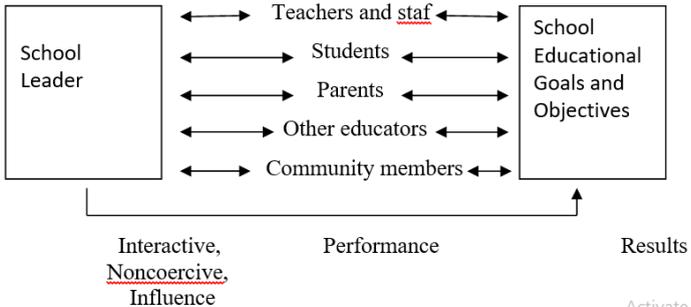
## **B. Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

### **1. Kepemimpinan Pendidikan**

Menurut Ralph Stogdill (dalam Hanson 1991: 179) banyak sekali definisi kepemimpinan yang dirumuskan oleh para ahli, namun demikian dapat ditarik beberapa poin utama, yaitu: kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok, kepemimpinan sebagai kepribadian dan pengaruhnya, kepemimpinan sebagai seni untuk mendorong kepatuhan, kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh, kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai efek interaksi, kepemimpinan sebagai peran diferensial, kepemimpinan sebagai inisiasi struktur. Secara singkat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan

memberdayakan individu dalam kelompok atau organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan sebagai proses tentunya harus dijalankan oleh pemimpin melalui pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan, yaitu: instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian. Secara lebih lengkap Knech, Crutchfield, dan Ballachey (2009) mengemukakan delapan fungsi pemimpin, yaitu; eksekutif, perencana, pembuat kebijaksanaan, wasit (pelera) dan perantara, teladan, ideolog, figur ayah, dan tempat menumpahkan segala kesalahan.

Dalam kepemimpinan pendidikan domainnya adalah lingkup lembaga formal terutama sekolah sehingga proses mempengaruhi dan pemberdayaannya menyangkut sumber daya yang ada di sekolah. Reinhartz and Beach menggambarkan proses kepemimpinan di sekolah memiliki fungsi yang cukup kompleks, sebab kepala sekolah tidak hanya diam di dalam sekolah tetapi juga melakukan komunikasi dan menjalin hubungan dengan pihak-pihak di luar sekolah. Proses kepemimpinan di sekolah dapat diilustrasikan melalui gambar 2.1.



Gambar 2.1. *The Leadership Process* (Reinhartz and Beach, 2003: 4)

Pemimpin sekolah atau kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, orang tua, pendidik lainnya dan anggota komunitas peduli pendidikan untuk sama-sama mencapai

tujuan pendidikan. Selain berinteraksi dengan para pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, kepala sekolah juga wajib berinteraksi dengan orang tua, tokoh pendidik atau sesama profesi pendidik sekolah lain serta masyarakat dalam rangka menghasilkan *output* sekolah yang berkualitas atau tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Kepemimpinan dan manajerial yang cukup kompleks bagi seorang pemimpin pendidikan/ kepala sekolah menuntut kemampuan-kemampuan tertentu yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pemimpin pendidikan/ kepala sekolah. Menurut Reinhartz and Beach kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan/kepala sekolah adalah kemampuan untuk menjembatani budaya yang melatarbelakangi semua anggota organisasi, kemampuan untuk menggunakan keterampilan interpersonal dalam membangun kepercayaan dan bekerja dengan orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi dan mengartikulasikan misi, tujuan, dan strategi, kemampuan memodelkan integritas dan tanggung jawab pribadi dalam berinteraksi dengan orang lain, kemampuan untuk mendiagnosa masalah, memilih protokol dan prosedural berdasarkan prinsip keadilan dan mengambil risiko serta kemampuan untuk menyatukan usaha dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang sulit.

Kemampuan-kemampuan pemimpin biasanya dibarengi dengan perilaku kepemimpinan yang menurut Owens (1993: 120) terbagi pada dua penekanan/orientasi, yaitu: *pertama* penekanan/orientasi pada produksi/ tugas, *kedua* orientasi pada hubungan manusia atau pertimbangan kemanusiaan. Kepemimpinan pendidikan yang memiliki tujuan mengembangkan sumber daya manusia dalam berbagai aspek harus mampu memerankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia atau pertimbangan kemanusiaan. Menggerakkan personel dengan hubungan yang sudah jelas di atur dalam struktur kerja sangat

esensial dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan sebagaimana diharapkan. Disamping itu, hubungan pemimpin dengan anggota dalam suasana humanis tidak bisa ditinggalkan, sebab itu merupakan ciri khas dari pengembangan manusia dalam dunia pendidikan.

Menurut McGannon kepemimpinan adalah tindakan, bukan jabatan. Teori situasional menyatakan bahwa seorang individu bertindak sebagai seorang pemimpin ketika merespon situasi tertentu sehingga terpanggil jiwa dan tanggung jawab kepemimpinannya. Dengan demikian, kepemimpinan di lingkungan sekolah tidak hanya dipegang oleh kepala sekolah, akan tetapi juga oleh pada pendidik, peserta didik, orang yang berada dalam lingkup sekolah dan masyarakat yang peduli pendidikan. Pandangan Psikologi Kognitif menyatakan bahwa konvergensi tanggung jawab kepemimpinan tidak hanya ada pada pimpinan, akan tetapi juga ada pada berbagai pihak termasuk orang yang dipimpin (Imron, 2012: 70). Sebagaimana teori kepemimpinan fungsional dan transformasional tanggung jawab kepemimpinan harus ditularkan kepada personel sehingga kepemimpinan menjadi tanggung jawab bersama.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan pendidikan di sekolah pada umumnya dilakukan oleh kepala sekolah sehingga ketika membahas tentang kepemimpinan di sekolah maka akan tertuju langsung kepada kepala sekolah. Meskipun demikian, kepemimpinan di sekolah dalam lingkup mikro juga dilakukan oleh pendidik sebagai pemimpin di kelas. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin dan manajer di sekolah untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah terutama di sekolah negeri merupakan jabatan yang diperoleh setelah melalui proses yang cukup panjang, karena sebelum menjadi kepala sekolah seseorang harus menjadi pendidik atau berpengalaman menjadi pendidik, kemudian harus mengikuti seleksi melalui penilaian dan tes. Hal itu tidak hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga di negara lain misalnya di Jerman.

Untuk menjadi pemimpin sekolah yang profesional harus menjalani profesi sebagai seorang pendidik terlebih dahulu, bahkan pemimpin sekolah di Jerman menganggap diri mereka sebagai profesional pendidikan yang berasal dari profesi pendidik (Huber. Dkk, 2017).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Pendidik menyebutkan bahwa jabatan kepala sekolah merupakan jabatan tambahan sebagai pendidik sehingga kepala sekolah tetap mengajar dengan porsi tertentu. Kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan PP No. 74 Tahun 2008 tentang Pendidik pada pasal 54 ayat (1) menyatakan bahwa beban kerja kepala satuan pendidikan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Meskipun demikian, pada situasi tertentu kepala sekolah juga dapat dibebankan untuk mengajar.

Masa kerja kepala sekolah saat ini tidak lagi menggunakan periode. Jika kinerjanya dinilai baik, maka tidak akan ada pergantian kepala sekolah, begitupun sebaliknya. Selain itu, tunjangan kepala sekolah juga akan mendapat kenaikan sesuai dengan kinerjanya. Hal ini tentu berbeda dengan sebelumnya yang secara jelas menyebutkan bahwa jabatan kepala sekolah hanya boleh dijabat maksimal dua kali (empat tahun per periode), setelah itu hanya akan menjadi pendidik biasa atau menduduki jabatan lain misalnya pengawas. Dengan kata lain, kebijakan sekarang mengatur bahwa lama masa jabatan kepala sekolah tergantung pada penilaian terhadap kinerjanya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Pembinaan Kepeserta didikan menyebutkan bahwa pembinaan peserta didik adalah tanggung jawab kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus tetap berinteraksi langsung dengan para peserta didik. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai pendidik bagi para peserta didik. Peran kepala sekolah sebagai pendidik dan

pembimbing peserta didik tidak akan bisa dilepaskan. Pada sisi lain kepala sekolah juga menjadi pendidik dan pembimbing para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, sangat wajar dan tepat sekali jika seorang kepala sekolah itu terlahir dari para pendidik.

Kompetensi dan syarat-syarat untuk menjadi kepala sekolah memiliki standar tersendiri sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar kepala sekolah meliputi standar kualifikasi dan kompetensi. Standar kualifikasi terdiri atas kualifikasi umum dan khusus kepala sekolah yang berisi persyaratan untuk dapat menjadi kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, sosial, dan supervisi.

Seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah kepribadian, meliputi (a) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

### **3. Kepemimpinan Pendidik**

Para peserta didik di dalam kelas adalah sekelompok individu yang berusaha untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah direncanakan sebelumnya sehingga kelas dapat dikatakan sebagai sebuah organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan bersama tersebut secara efektif diperlukan proses pembelajaran yang disajikan dan dipimpin oleh pendidik. Dalam proses pembelajaran tersebut akan tentu ada berbagai liku-liku, bahkan mungkin rintangan yang

harus dilalui. Peran pendidik sebagai pemimpin dalam membawa peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran dan berhasil melewati rintangan sangatlah penting. Dengan demikian, peran pendidik sebagai pemimpin dalam kelas tidak bisa ditinggalkan. Hamalik (2004: 124) berpendapat bahwa sekolah dan kelas adalah suatu organisasi dengan pendidik sebagai pemimpinnya. Pendidik berkewajiban mengadakan supervisi atas kegiatan belajar peserta didik, membuat rencana pembelajaran, mengadakan manajemen belajar sebaik-baiknya, melakukan manajemen kelas, dan mengatur disiplin kelas secara demokratis.

Kepemimpinan seorang pendidik bukan hanya sekedar memberi, membimbing dan mengarahkan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan kemampuan, akan tetapi juga berusaha memotivasi peserta didik agar memiliki kreatifitas dan daya inovasi. Pendidik sebagai model seorang pemimpin merupakan rujukan bagi para peserta didik dalam aktivitas kepemimpinannya. Itulah sebabnya seorang pendidik harus menjadikan dirinya sebagai seorang yang ideal sesuai dengan perkembangan zaman. Idealnya, pendidik harus inovatif dan kreatif dalam kegiatan pembelajaran. Secara lebih spesifik tujuan dari kepemimpinan pembelajaran adalah untuk membentuk kondisi “belajar secara mendalam” bukan hanya sebagai instrumen dalam pembelajaran. Hal tersebut adalah tentang kreasi lingkungan belajar inovatif yang sesuai dengan tantangan abad 21. Situasi dan kondisi abad 21 menuntut para pemimpin “untuk menjadi kreatif, berpikir secara berbeda dan mengambil risiko serta keluar dari zona nyaman untuk bereksperimen dengan mengembangkan dan menerapkan desain baru dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama tanpa rasa takut gagal” (OECD 2013 dalam Sivesind & Wahlström 2017 : 23).

Pada sisi lain, terlaksananya kegiatan pembelajaran di kelas secara efektif juga sangat ditentukan oleh ketersediaan fasilitas dan sumber daya sebagai bagian dari sistem pembelajaran yang

juga dikelola oleh pendidik. Kepemimpinan pendidik di kelas meliputi berbagai aspek. Pendidik adalah motivator yang berperan menciptakan suasana yang membangkitkan semangat untuk mendapatkan ilmu sebanyak-banyaknya. Selain itu, pendidik juga berperan untuk menarik perhatian dan mengambil hati para peserta didik dengan kemampuan menampakan rasa empati dan simpati pendidik kepada para peserta didik. Kerjasama dengan pihak-pihak lain dalam penyelenggaraan pembelajaran di kelas sangat diperlukan demi sukses dan efektifnya pembelajaran. Pendidik juga harus mampu memahami diri sendiri dan memahami orang lain dan mampu melakukan penyesuaian diri yang baik dengan diri sendiri, orang lain dan lingkungan.

Pendidik sebagai seorang pemimpin di kelas memiliki fungsi-fungsi, yaitu; sebagai eksekutif, sebagai perencana, sebagai pembuat kebijakan, sebagai wasit (pelera/perantara), sebagai contoh/teladan, sebagai idiologis, sebagai figur ayah, sebagai tempat menumpahkan segala kesalahan. Dalam rangka merealisasikan fungsi-fungsi tersebut diperlukan kompetensi pribadi, profesional dan sosial. Kompetensi pribadi menyangkut masalah moral dan prilaku, semangat dan kemauan atau motivasi. Kompetensi profesional meliputi kemampuan berupa keterampilan sebagai seorang pendidik, sedangkan kompetensi sosial berupa kemampuan melakukan interaksi atau hubungan yang baik dengan orang lain terutama dengan peserta didiknya.

Dalam perspektif regulasi, selain dituntut memiliki kualifikasi dan standar kemampuan tertentu, pendidik juga memiliki kewajiban menjalankan tugas dan fungsi yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Tugas pendidik ini dijelaskan dalam Bab XI Pasal 39 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 20 Undang-Undnag No. 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen serta Pasal 52 Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Pendidik, yakni: merencanakan pembelajaran,

melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok yang sesuai dan meningkatkan serta mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.

Dalam Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pendidik dan Angka Kreditnya secara rinci disebutkan bahwa tugas pendidik antara lain: menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan, menyusun silabus pembelajaran, menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), melaksanakan kegiatan pembelajaran, menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran, menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya, menganalisis hasil penilaian pembelajaran, melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi, melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggungjawabnya (khusus pendidik kelas), menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/ madrasah dan nasional, membimbing pendidik pemula dalam program induksi, membimbing peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran, melaksanakan pengembangan diri, melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan melakukan presentasi ilmiah.

Selain itu, beberapa fungsi-fungsi pendidik yang terkandung dalam poin d dan e Pasal 20 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen serta poin a, b dan c Pasal 40 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu; memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa; menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik pendidik, serta nilai-nilai agama dan etika; menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif,

dinamis dan dialogis, memelihara komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Nilai-nilai kepemimpinan seorang pendidik termanifestasi pada poin-poin sebagai berikut:

a. Seorang Pendidik adalah sosok yang “Digugu” dan “Ditiru”

Untuk menjadi pendidik yang dapat dijadikan teladan dibutuhkan sosok yang memiliki karakter atau integritas dan identitas kuat yang mencerminkan kematangan emosi, berjiwa melindungi dan independen sehingga setiap perilaku dan perlakuan kepada peserta didik adalah murni hasil dari kebijakan hati nurani yang mempertimbangan kepentingan dan kemajuan peserta didik yang didasarkan atas fakta dan realitas hasil dari pemikiran dan analisa. Selain itu, memiliki jiwa kasih dan kepedulian pada setiap perbedaan individu peserta didik sehingga pengembangan bakat dan minatnya guna mencapai prestasi setinggi-tingginya terfasilitasi dengan baik. Pendidik juga harus mengindarkan diri dari ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan, karena hal itu dapat menurunkan rasa hormat peserta didik terhadap dirinya.

b. Pelopor Semangat Belajar

Keberanian pendidik untuk menunjukkan kegigihan menghadapi perubahan dan mengatasi kesulitan dengan daya juang dan semangat belajar tinggi akan menjadi inspirasi bagi peserta didik. Bagaimana pun juga pendidik harus mengerahkan segala kemampuan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensinya sebagai pelopor semangat belajar peserta didik. Sesulit apapun rintangan yang dihadapinya pendidik bukan sosok yang suka mengeluh oleh minimnya sarana dan prasarana, namun dengan berani melakukan berbagai terobosan-terobosan kreatif. Pendidik dapat menggunakan alam sekitar sebagai media belajar sekaligus mendorong peserta didik untuk berani berkompetisi meskipun dengan fasilitas yang

terbatas. Dengan demikian, para peserta didik memiliki rasa percaya diri dan rasa berdaya untuk bersaing.

### c. Menciptakan Harmoni

Seorang pendidik yang unik, berkarakter dan memiliki jiwa kepemimpinan biasanya tidak banyak dalam sebuah sekolah. Meskipun demikian, seringkali gagasan serta ide cemerlang yang dilontarkan pendidik tersebut tidak mendapat dukungan, bahkan dimusuhi oleh sesama rekan kerjanya. Mengendalikan tim memang bukan perkara mudah apalagi tidak banyak orang yang secara suka rela keluar dari “zona nyamannya” untuk menyongsong perubahan ke arah kemajuan dan lebih baik. Seorang pendidik yang tidak memiliki *the art of leadership* sulit beradaptasi dengan perubahan di internal sekolah. Selain itu, juga tidak memiliki kemampuan untuk menetapkan prioritas ke depan dan cenderung lebih memilih bertahan dan bergabung dengan “kroni” anti perubahan lainnya. Sebaliknya, seorang pendidik yang berjiwa pemimpin akan mampu menciptakan harmoni, menyatukan perbedaan yang ada sehingga perbedaan karakter, dapat mewujudkan tujuan sekolah dan secara bersama-sama membela kepentingan terbaik peserta didik.

### d. Membangkitkan Potensi dan Talenta Peserta didik

Tidak ada peserta didik yang bodoh, yang ada adalah peserta didik yang bakatnya belum dieksplorasi menjadi sebuah prestasi. Setiap anak dikarunia oleh Tuhan bakat dan potensi yang unik. Namun, karena hambatan sosial, psikologis, latar belakang keluarga dan perlakuan serta program pendidikan bakat dan potensi itu tenggelam sehingga peserta didik terlihat seakan sebagai anak yang gagal. Hal itu terlihat sangat jelas jika ukuran penilaian yang digunakan hanya berdasarkan prestasi akademik atau peserta didik yang sebenarnya memiliki potensi akademik menjadi kelihatan biasa saja dan tidak menonjol karena seorang pendidik tidak memiliki *the art of leadership*, utamanya kemampuan mengakomodasi dan membangkitkan potensi yang dimiliki peserta didik. Seorang pendidik yang memiliki seni

kepemimpinan akan mampu membangkitkan potensi peserta didik dan memberikan semangat kepada peserta didik untuk mencapai prestasi puncaknya. Peserta didik diberi kebebasan untuk dapat mengembangkan minat dan bakatnya tanpa ada sanksi pada prestasi akademiknya, jika seandainya ia lebih memilih untuk berkompetisi di bidang non akademik. Pendidik harus memberikan kepercayaan dan dukungan kepada peserta didik dengan memegang prinsip “kebebasan yang bertanggung jawab”.

e. Mengelola Semangat Berprestasi

Pendidik yang memiliki kecakapan kepemimpinan dapat terus menjaga aura berprestasi yang telah diraih sekaligus berupaya meningkatkan kemajuan sekolah dan menjaga citra positif yang sudah terbentuk. Mengelola semangat berprestasi ini dapat menular kepada sesama rekan kerja dan peserta didik baik mendapatkan hadiah finansial ataupun tidak. Seorang pendidik dapat membangkitkan semangat pengabdian rekan pendidik serta kesadaran filosofi pendidikan, yakni memberdayakan peserta didik untuk mencapai prestasi optimalnya sekaligus menjadi contoh sehingga pendidik yang lain pun memiliki kebermaknaan dalam memberikan pelayanan terbaik yang bisa dilakukan demi kemajuan dan prestasi serta daya saing peserta didik. *Output/outcome* yang berkualitas tergantung dari proses pendidikan yang ada di sekolah, sedangkan mutu proses pendidikan tergantung dari mutu para pendidik dan mutu pendidik sangat bergantung pada mutu pengelolaan kepemimpinan dari dalam diri pendidik.

#### **4. Kepemimpinan Orang Tua, Peserta didik dan Masyarakat**

Kepemimpinan pendidikan sebagai upaya mempengaruhi proses terbentuk dan berkembangnya karakter mulia harus dilakukan dengan usaha bersama dan menjadi gerakan bersama antara pihak sekolah dengan orang tua, masyarakat dan peserta didik itu sendiri. Orang tua merupakan orang pertama yang mempengaruhi anaknya. Sejak awal kelahiran orang tua yang memberikan kasih sayang,

melindungi dan membimbing anaknya. Peran kepemimpinan orang tua pada anak sangat besar. Oleh karena itu, orang tua harus mendidik, membimbing dan memimpin anaknya sejak dini tahapan demi tahapan. Subianto (2013) menyarankan agar orang tua mengajak anaknya bermain-main mulai anak baru lahir sampai usianya menginjak tujuh tahun. Kemudian, pada usia tujuh sampai empat belas tahun anak harus diajarkan tentang peraturan atau adab, dan anak akan menjadi mitra orang tuanya ketika berusia duapuluh satu tahun. Dengan demikian, dasar-dasar karakter yang baik sudah terbentuk ketika memasuki usia sekolah. Anak yang sudah terbentuk dasar karakternya akan memiliki tingkatan motivasi yang lebih tinggi karena perpaduan antara kecerdasan emosi, intelektual dan spiritualnya sudah terformulasi dengan baik. Secara singkat Phillips (2000: 11), menyarankan keluarga hendaklah menjadi *“school of love”*, yaitu keluarga sebagai tempat belajar yang penuh cinta sejati dan kasih sayang.

Masyarakat juga memiliki peran kepemimpinan dalam penanaman karakter terhadap peserta didik, baik yang berada di sekolah maupun di luar sekolah. Masyarakat dalam hal ini adalah orang yang lebih tua yang berada di sekitar peserta didik, baik yang dikenal maupun yang tidak dikenal peserta didik. Kepemimpinan masyarakat dalam hal ini berupa perhatian, memberi contoh, mengajak dan menegur ketika ada kesalahan yang dilakukan peserta didik.

Pada pendidikan formal di sekolah maka peran kepemimpinan masyarakat dapat ditunjukkan pada terlibat masyarakat dalam pembahasan masalah pendidikan anak, baik akademis maupun non akademis. Selain itu, masyarakat juga dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan pendidikan. Secara aplikatif masyarakat dapat menjadi narasumber atau memberikan materi yang bertemakan penguatan karakter pada peserta didik (Subiyanto, 2013).

Kepemimpinan peserta didik pada pendidikan karakter berbasis multikultural meliputi kepemimpinan pada dirinya sendiri berupa kemauan dan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan karakter dirinya sendiri. Kemudian juga terwujud pada organisasi-organisasi dan komunitas yang digagas dan dilakukan oleh para peserta didik itu sendiri. Pada lingkup sekolah organisasi intra sekolah atau OSIS memiliki peran kepemimpinan yang cukup besar dalam membentuk karakter peserta didik yang multikultural. Para pengurus OSIS memelopori dan menjadi ujung tombak sekolah dalam melaksanakan kegiatan yang bersifat spiritual, sosial, olahraga dan lain sebagainya.

## **5. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arah yang berarti) kepada kelompok sehingga menyebabkan munculnya usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan itu (Yukl, 2002: 3). Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan yang akan menentukan arah organisasi. Terlaksana atau tidaknya segala kebijakan dan perencanaan berada ditangan pemimpin. Meskipun kebijakan dan perencanaan dirumuskan sama, akan tetapi dalam menjalankannya ada seni berbeda yang ditampilkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural dapat terlaksana dengan baik dan benar tergantung dari kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya.

Kemampuan yang wajib dimiliki bagi pemimpin pendidikan karakter berbasis multikultural adalah kemampuan mengelola pendidikan dan mengembangkan karakter dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan peserta didik, meliputi perbedaan suku, agama dan budaya. Semua peserta didik baik mayoritas maupun minoritas harus mendapat perlakuan yang sama dalam upaya membentuk dan mengembangkan karakter, atau secara singkat semua peserta

didik mendapat sentuhan yang sama dalam pendidikannya. Oleh karena itu, agar semua peserta didik yang plural dengan berbagai karakteristik berbeda itu mendapatkan sentuhan pendidikan karakter, maka diperlukan pemimpin yang memiliki kepedulian dan sensitivitas multikultural sehingga dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, memiliki orientasi yang jelas, yaitu untuk membangun karakter semua peserta didik dengan kesempatan dan perlakuan yang sama, tanpa menghilangkan identitas peserta didik bersangkutan.

Pada hakikatnya, keragaman budaya dapat menjadi modal penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Meskipun ada banyak organisasi yang sudah mulai mengapresiasi nilai keragaman, akan tetapi masih sangat sedikit yang memahami cara mengelolanya. (Noorhead, 2010:31). Untuk mengelola keragaman budaya harus dimulai dengan kesadaran dan kemauan pemimpin untuk mengembangkan multikulturalisme. Kemudian, dilanjutkan dengan kemampuan melakukan identifikasi keragaman budaya yang ada dalam organisasi. Selanjutnya dengan strategi pendekatan untuk merefleksi kearifan budaya lokal atau dengan merefleksi nilai-nilai budaya persatuan nasional guna kemajuan bersama. Sue dan Madonna (2005 : 224) mengungkapkan tentang kondisi penting yang harus ada dalam organisasi agar bisa menjadi lebih multikultural, yaitu; (1) komitmen multikultural harus datang dari tingkat paling atas, (2) memiliki kebijakan tertulis, pernyataan misi, atau pernyataan visi yang membingkai konsep multikulturalisme dan keragaman, (3) memiliki tindakan multikultural dan keragaman berencana dengan tujuan yang jelas dan garis waktu. Rencana yang mendorong akuntabilitas, (4) akuntabilitas multikultural harus dibangun ke dalam sistem dan individu harus bertanggung jawab atas mencapai tujuan dari keragaman dan multikulturalisme, (5) memiliki pengawasan tim yang diberdayakan untuk menilai, mengembangkan, dan memantau organisasi pengembangan

sehubungan dengan tujuan multikulturalisme. Tim harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, merumuskan, dan melaksanakan inisiatif multikultural, (6) organisasi harus takut/khawatir, untuk itu harus aktif mengumpulkan umpan balik dari karyawan terkait dengan isu-isu ras, budaya, gender, etnis, dan seksual orientasi, (7) kompetensi multikultural harus dimasukkan ke kriteria evaluasi dan digunakan untuk mempekerjakan dan promosi karyawan, (8) mengakui monitoring sensitif budaya, (9) memiliki komitmen untuk jangka panjang sistematis dan berencana untuk mendidik seluruh tenaga kerja menyangkut isu-isu keragaman.

Uraian-uraian di atas dapat menjadi bahan pertimbangan dalam aktivitas kepemimpinan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural. Manajemen kepemimpinan memegang peran sentral pada semua fungsi manajemen, yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan karakter berbasis multikultural.

Strategi kepemimpinan dalam pembahasan ini adalah upaya memilih dan memutuskan alternatif, merancang pemberdayaan sumber daya yang ada secara terpadu dalam rangka mencapai tujuan, yaitu terbentuknya karakter secara adil dan merata pada warga belajar yang multikultural. Untuk itu, kepemimpinan pendidikan karakter multikultural perlu ditinjau dari kepemimpinan kepala sekolah dalam lingkup manajemen pendidikan secara makro dan juga kepemimpinan pendidik dalam lingkup ruang kelas atau lingkup mikro. Dalam hal ini kepemimpinan kolektif kolegial sangat esensial. Hasil penelitian terhadap perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa akan lebih efektif jika dikolaborasikan dengan kepemimpinan kolegial/kolektif (Kreunen dkk. 2017). Hsiao & Chang (2011) menemukan bahwa pemimpin transformasional menumbuhkan kreativitas untuk inovasi pendidik, sebab perilaku kepemimpinan transformasional seperti suami istri yang sama-sama memajukan rumah tangga. Hal

itu menurut Sivesind & Wahlström (2017) akan lebih efektif jika diantaranya ada yang kharismatik.

Sekolah bisa dikatakan sebagai bentuk mini dari masyarakat yang terdiri dari beberapa lapisan masyarakat dan juga sebuah sistem yang terdiri dari peserta didik, pendidik, tenaga administrasi/pegawai struktural, kepala sekolah dengan latar belakang yang berbeda-beda. Secara singkat sekolah merupakan sistem sosial. Masyarakat sangat besar peranannya dalam menyukseskan pendidikan. Seorang kepala sekolah selain sebagai manajer sekolah juga memiliki posisi sebagai pemimpin sekolah sekaligus masyarakat.

Beatty melaporkan dalam penelitiannya bahwa semua kepala sekolah menggambarkan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang menarik dan memuaskan. Selain itu, sebagian besar kepala sekolah menceritakan bahwa bekerja dengan peserta didik, pendidik, dan orang tua adalah aspek yang paling berharga dari pekerjaan mereka. Peran mereka, bagaimanapun, bukan tanpa tantangan, namun pada kenyataannya, mayoritas menyatakan bahwa mereka sering merasa sendirian dan terisolasi dan mereka menekankan pentingnya interaksi dengan rekan-rekan profesional (Dipaola & Hoy, 2015 : ix).

Kepala sekolah sebagai pemimpin sangatlah penting melakukan hubungan yang baik dengan masyarakat demi efektifnya program pendidikan karakter berbasis multikultural. Kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat berdiri sendiri, karena perlu dukungan penuh oleh masyarakat di lingkungan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah juga merasa berharga jika berinteraksi dengan masyarakat, orang tua peserta didik, peserta didik dan berbagai pegiat atau pemerhati pendidikan (Cockburn, 2013: 57).

Menurut Stoop (1981) sekolah itu sebenarnya melaksanakan dua fungsi, yaitu fungsi layanan dan fungsi pemimpin. Pidarta (2011: 185) menjelaskan bahwa fungsi layanan karena kepala sekolah

melayani kebutuhan masyarakat dan disebut fungsi pemimpin sebab memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuannya untuk memajukan kehidupan masyarakat.

Kepala sekolah memiliki posisi sebagai pejabat formal, sebagai manajer, sebagai pemimpin dan sekaligus juga pendidik. Dalam lingkungan masyarakat sekitar sekolah kepala sekolah dapat menjadi fasilitator, mediator, inovator terhadap persoalan-persoalan pembentukan karakter di masyarakat yang multikultur. Kunci utama bagi kepala sekolah adalah memiliki kesadaran dan kepedulian serta sensitivitas pluralis.

Strategi kepala sekolah dalam manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural harus dimulai dari perencanaan, pengorganisasian dan dominasi dalam menciptakan iklim dan budaya organisasi yang multikultural. Selanjutnya, dalam implementasinya kepala sekolah menjadi model, teladan dan berbudi pekerti luhur serta memiliki karakter multikultural bagi para bawahannya maupun para peserta didik.

Selain itu kepala sekolah harus mampu membangun lembaga pendidikan multikultural, artinya sumber daya manusia yang memiliki latar belakang suku, agama, jenis kelamin dan budaya yang berbeda diperlakukan sama dan diberikan hak yang sama dalam setiap jabatan dan aktivitas lembaga. Dengan terbangunnya budaya organisasi yang multikultural maka diharapkan akan memberikan contoh dan tauladan bagi para peserta didik di lembaga pendidikan bersangkutan. Lingkungan lembaga pendidikan dan perilaku personel merupakan kurikulum tersembunyi bagi pencapaian pendidikan karakter multikultural. Dalam rangka membangun lembaga pendidikan yang multikultural kepala sekolah dapat menggunakan strategi sebagaimana yang dikemukakan oleh Supriyanto (2016), yaitu pendidikan, pembiasaan dan keteladanan.

Strategi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin meliputi: (1) selalu memberikan arahan, bimbingan, dorongan, membujuk dan

meyakinkan bagi para pendidik, staf dan peserta didik bahwa apa yang dilakukan akan bermanfaat dan benar bagi keharmonisan dan kedamaian kemajuan bangsa dan negara, (2) Menghadapi kultur, agama dan suku yang beragam kepala sekolah harus bersikap bijaksana, adil tidak ada yang merasa dikalahkan atau *dianak-tirikan*, (3) membangun semangat kebersamaan, mengembangkan komunikasi antar budaya sehingga multikulturalisme dapat berkembang, (4) meletakkan diri sebagai bagian dari kelompok bukan penguasa kelompok dan memberikan ruang bagi berkembangnya partisipasi setiap komponen, (5) menciptakan lingkungan yang bernuansa multikulturalis.

Pendidik sebagai pemimpin dalam lingkup ruang kelas yang berinteraksi langsung dengan peserta didik harus memiliki strategi dalam membentuk karakter setiap peserta didik secara adil dan merata. Sebagai manusia biasa pendidik juga memiliki potensi berpikir dan bertindak subjektif sehingga akan termanifestasi perilaku yang tidak adil, ada yang dikalahkan, dan bahkan mengucilkan sampai kepada pemberian nilai. Dengan demikian, bagi pendidik strategi yang dilakukan adalah (1) menumbuhkembangkan karakter dan kesadaran multikulturalisme bagi masing-masing individu pendidik, (2) menampakan sikap yang bijaksana, adil, tidak membedakan, (3) menggunakan strategi pembelajaran misalnya simulasi, bermain peran, diskusi, penyelesaian kasus, observasi sedapat mungkin membawa muatan pengembangan karakter dalam bingkai multikultural, (4) pendidik harus berperilaku multikultural misalnya toleran, sikap hormat pada siapapun, bersikap ikhlas, simpati dan empati.

Dalam menjalankan strategi tersebut kepala sekolah dan pendidik harus melakukan peran yang nyata, dan harus selalu melakukan interaksi dengan para peserta didik. Dengan demikian peserta didik akan dapat menafsir, mengidolakan dan mengimitasi segala tampilan perilaku kepala sekolah dan pendidik (Moos, 2017: 22).

## 6. Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Kemampuan pemimpin dalam mengelola pendidikan karakter berbasis multikultural akan terlihat dari kecakapannya dalam menggerakkan seluruh personel sebagai pengembang karakter berbasis multikultural dan juga menggerakkan para personel sumber daya pendukung berkembangnya karakter berbasis multikultural bagi semua peserta didik. “Pemimpin dalam manajemen memegang peranan untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada pada organisasi” (Krietner. 1989: 9).

Dalam hal ini pemimpin harus mampu mempengaruhi personelnnya menuju pendidikan karakter yang berbasis multikultural. Manajemen tidak hanya dipandang sebagai ilmu, melainkan juga sebagai seni. Stoner (2006: 15) menyatakan bahwa manajemen sebagai *“The art of getting things done through people”*. Kemampuan menurut teori sifat dapat berkembang karena bakat bawaan dan pengalaman (Muflihin, 2008). Kemampuan untuk memimpin kadang-kadang dilihat sebagai kualitas kepribadian seseorang. Hal itu ada benarnya, bahkan beberapa pemimpin besar telah mencapai keberhasilan karena karisma pribadi dan visi yang mereka ditetapkan sebelum pengikut mereka.

Ada beberapa pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir cepat dan memiliki intuisi sehingga mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Pemikiran intuitif sering dilihat sebagai misterius dan bahkan magis karena terjadi dengan cepat, tanpa berpikir logis dan jelas, namun seringkali tepat. Hebert Simon adalah salah satu ilmuwan pertama yang mengungkap intuisi. Dalam studinya terhadap pemain catur misalnya, ia menemukan bahwa Grandmaster bisa membuat gerakan terampil dalam beberapa detik hanya dengan melirik posisi di papan dan kemudian memilih langkah selanjutnya. Dengan kata lain, mereka membuat keputusan cepat, tampak dengan sedikit analisis dan memutuskan dengan

berdasarkan intuisi. Meskipun demikian, penelitian yang lebih mendalam mengungkapkan bahwa intuisi merupakan hasil kumulatif dari pengetahuan dan pengalaman (Epstein, 2010; Klein, 2003; Simon, 1987, 1992). Pemikiran intuitif didasarkan pada asosiasi dan pengenalan pola. Simon (1992) secara ringkas menjelaskan bahwa “Situasi telah memberikan isyarat, isyarat ini telah memberikan akses kepada ahli untuk mengambil informasi yang tersimpan dalam memori dan informasi tersebut yang memberikan jawabannya.” (Dipaola & Hoy, 2015: 4).

Kompetensi yang dikembangkan oleh McCall dan Hollenbeck untuk pemimpin multikultural adalah fleksibel dalam strategi dan taktik, sensitivitas budaya, kemampuan untuk menangani kompleksitas, ketahanan dan kemampuan berpikir, kejujuran dan integritas, stabilitas pribadi dan memiliki keterampilan teknis (Connerley & Padersen, 2006 : 73).

Pendidikan multikultural adalah “upaya reformasi sekolah secara total yang dirancang untuk meningkatkan pemerataan pendidikan pada berbagai budaya, etnis, kelompok dan ekonomi” (Banks dalam Vavrus, 2006: 1). Pendidikan multikultural memiliki konsep bahwa semua peserta didik, tanpa memperhatikan gender, status sosial, suku, ras atau karakteristik budaya, wajib memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama untuk belajar di sekolah. Untuk itu, berbagi tanggung jawab mesti ditumbuhkan. Semakin banyak pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan karakter bernuansa multikultur, maka akan semakin lestari pengembangan program tersebut.

Pembentukan Tim Pendidikan Karakter bernuansa multikultur sekolah yang melibatkan berbagai macam pemangku kepentingan sekolah merupakan hal yang sangat esensial dan urgen. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral pendidik akan menjadi referensi orang-orang yang terlibat dalam kegiatan sekolah bersangkutan. Kepribadian pendidik merupakan salah satu faktor utama sehingga

dengan cepat dapat mempengaruhi peserta didik (Warnick, 2008). Kesadaran multikultural tidak datang dengan sendirinya kepada individu, melainkan harus ada faktor yang mempengaruhinya.

Kompetensi kepemimpinan multikultural kepala sekolah akan mampu memberikan pengaruh positif berupa terbentuknya karakter adil, demokratis, jujur, transparan, menghormati perbedaan sehingga dalam lembaga pendidikan tersebut tercipta kedamaian dan keindahan keberagaman yang pada akhirnya mempermudah bagi pembentukan karakter lainnya. Kompetensi pemimpin manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural selain sebagai manajer yang mempunyai kemampuan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, juga bertindak sebagai tokoh sentral pendidik di sekolah. Untuk itu, kompetensi yang harus dimiliki adalah memiliki karakter pribadi yang mantap, pandangan yang futuristik, sensitif multikultur. Pemimpin pendidikan selain harus mampu mempengaruhi personel untuk bekerja maksimal tetapi juga mampu mempengaruhi terbentuknya karakter berbasis multikultural.

Dalam strategi kepemimpinan upaya membentuk karakter multikultural tidak bisa hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja. Pemimpin harus melihat situasi dan kondisi yang ada. Seorang pemimpin yang otoriter dapat merubah gaya kepemimpinannya ketika berhadapan dengan situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan untuk menggunakan gaya tersebut. Pendekatan kepemimpinan situasional dalam pengimplementasiannya berpegang pada faktor kondisi, waktu dan ruang. Secara singkat Hugges dkk. (2012: 1) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses, bukan jabatan. Proses yang mempengaruhi terbentuknya tipe dan gaya kepemimpinan. Dalam proses tersebut terdapat situasi, pengikut dan pemimpin. Aspek situasi secara rinci meliputi tugas, stres, lingkungan, iklim dan lain-lain. Aspek pengikut meliputi nilai-nilai, norma, kekompakan dan lain-lain. Pemimpin meliputi sifat kepribadian, kecerdasan, keahlian dan lain-lain.

Dalam lingkup kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan karakter dengan basis multicultural, misalnya kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya sekolah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Tipe dan gaya kepemimpinan yang diperankan harus sesuai dengan situasi dan kondisi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seiring perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan pengaruh besar terhadap daya nalar dan emosi personel. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memerankan tipe dan gaya pemimpin yang sesuai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Pemimpin yang efektif harus mampu memerankan berbagai tipe dan gaya kepemimpinan, sebab masing-masing tipe dan gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan sendiri. Dalam setiap ruang dan waktu yang berbeda memiliki iklim organisasi yang dinamis dan harus diimbangi dengan tipe dan gaya kepemimpinan yang juga dinamis. Pemimpin memiliki keleluasaan dalam hal mengambil tindakan-tindakan dan perubahan-perubahan serta merta, berbeda dengan manajer. Sebab pemimpin dengan manajer memiliki perbedaan yaitu: (1) manajer melaksanakan, pemimpin berinovasi (2) manajer memelihara, pemimpin mengembangkan, (3) manajer mengontrol, pemimpin menginspirasi, (4) manajer bertanya bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya apa dan mengapa, (5) manajer meniru, pemimpin menciptakan sesuatu yang original, (6) manajer menerima status quo, pemimpin menantang. (Hughes dkk, 2012: 10).

Pemimpin pendidikan karakter berbasis multikultural harus menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodasi semua pemangku kepentingan dan meminimalkan kesenjangan dan prasangka di dalam pemangku kepentingan. Menurut Qurtubi A (2017: 90) kepemimpinan profesional harus merefleksikan upaya pengurangan prasangka. Secara garis besar ada tiga gaya kepemimpinan yang dikenal luas dalam lingkup manajemen, yaitu:

gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan Laissez Faire (Kendali Bebas)

## **7. Problematika Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Menjadi tantangan bagi lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia agar proses pendidikannya mampu menciptakan karakter manusia yang multikultur dan juga mampu membangun karakter bangsa atau jati diri bangsa ditengah keragaman kultur. Sebuah tantangan bagaimana untuk merumuskan formula manajemen sebagaimana apa yang dikemukakan Gudmund Hernes dalam Sonhadji (2015 : 25), yaitu *multicultural education for multi ethnic societies*.

Pendidikan multikultural adalah pendidikan anti-rasis yang tidak membeda-bedakan suku dan agama, sebab pendidikan merupakan dasar penting bagi semua peserta didik (kebutuhan) dengan keadilan sosial serta pedagogi kritis. Pendidikan multikultural memiliki konsep bahwa semua peserta didik, tanpa memperhatikan gender, status sosial, suku, ras atau karakteristik budaya, wajib memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama untuk belajar di sekolah.

Menurut Banks sebagaimana dikemukakan Arifudin (2007: 5) ada Lima dimensi pendidikan multikultural yang saling berkaitan, yaitu:

- a. Mengintegrasikan berbagai budaya dan kelompok untuk mengilustrasikan konsep mendasar, generalisasi, dan teori dalam mata pelajaran;
- b. Membawa peserta didik untuk memahami implikasi budaya ke dalam sebuah mata pelajaran;
- c. Menyesuaikan metode pengajaran dengan cara belajar peserta didik dalam rangka memfasilitasi prestasi akademik;
- d. Mengidentifikasi karakteristik ras peserta didik dan menentukan metode pengajarannya;

- e. Melatih kelompok untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, berinteraksi dengan seluruh peserta didik dan staf yang berbeda ras dan etnis untuk menciptakan budaya akademik.

Pemimpinan harus mampu secara fleksibel menyesuaikan dengan orang, waktu, tempat dan konteks budaya. Pemimpin pada lembaga pendidikan bernuansa multikultural harus memiliki kesadaran multikultural, sensitif pada perbedaan, memiliki kemampuan dalam mengayomi setiap perbedaan yang ada, netral dan independen merupakan sikap utama yang harus dimiliki seorang pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prasangka merupakan kendala utama bagi seorang pemimpin multikultural. Untuk itu perlu kerja keras menghilangkan prasangka. Itulah bentuk upaya untuk menjadi pemimpin yang memiliki kompetensi multikultural (Connerly dan Pedersen, 2005: 15). Bagi seorang pemimpin kebiasaan berprasangka dengan latar belakang agama, suku ras dan budaya harus dihilangkan, dalam arti bukan menghilangkan kepemimpinan yang religious, sebab pemimpin religious bukan berarti tidak multikulturalisme. “Pemimpin religious bukan berarti pemimpin anti agama lain” (Buchan. 2013: 105).

Orang dari budaya yang berbeda belajar untuk mengasosiasikan budaya khusus, situasi dan kejadian dengan seperangkat unsur psikologis sehingga menghasilkan emosi. Meskipun ada kesepakatan yang tinggi antar budaya pada sifat bahwa konten laten, konten manifest lebih bervariasi di seluruh budaya. Perbedaan ini menjelaskan mengapa penelitian lintas-budaya telah menemukan kesamaan dan perbedaan dalam anteseden emosi. Konsep konten laten juga berguna sehubungan dengan proses emosi terkait dengan lainnya (Matsumoto, 2000: 301). Masalah-masalah yang dihadapi Kepala Sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan yang multikultural meliputi aspek kemampuan personel, rekayasa lingkungan pendidikan dan potensi subjektivitas pada individu. Kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap terbentuknya karakter

peserta didik, juga bertanggung jawab terhadap terlaksanannya pendidikan multikultural. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan yang memiliki personel dengan sikap kepribadian dan kompetensi multikultural yang rendah, sehingga dalam berperilaku di lingkungan sekolah tidak mencerminkan aspek-aspek karakter terutama yang berbasis multikultural merupakan tantangan bagi kepala sekolah.

Otonomi kepemimpinan pada sebuah sekolah merupakan sesuatu yang esensial sehingga pemimpin dapat melakukan inovasi dan perbaikan secara maksimal. Penelitian Gunter, 2014 tentang efektivitas sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting untuk inovasi dan keberlangsungan sekolah karena bisa menciptakan kondisi ideal untuk perbaikan sekolah (Knapp & Hopmann 2017). Tetapi kreativitas dan inovasi seorang pemimpin maupun pendidik tidak akan bisa berkembang dengan baik jika tidak didukung oleh kebijakan, regulasi dan perangkat-perangkat lainnya. Disamping itu, campur tangan dari pihak-pihak yang berkuasa juga ikut mempengaruhi kreatifitas pimpinan sekolah dan pendidik.

Persoalan lain adalah kebijakan yang bersifat politis sangat mempengaruhi tatanan kebijakan di sekolah yang menyebabkan terjadi kesenjangan dengan realita di lapangan. Hasil penelitian di China mengungkapkan bahwa terdapat nilai-nilai kepentingan politik yang besar pada mata pelajaran kewarganegaraan. Terjadi pembagian kekuasaan di sekolah antara kekuasaan politik dengan kepala sekolah, antara penguasa atau otoritas yang lebih tinggi dengan kepala sekolah meliputi persaingan atau kerja sama. Para kepala sekolah sering dilatih untuk membawa paham dan ideologi komunis (Xu, & Law. 2014). Pada sisi lain, belenggu regulasi, budaya dan otoritas secara hirarki menyebabkan pemimpin sekolah terbelenggu untuk berkreasi (Chenwei & Ma. 2015) hal itu terjadi di Asia Timur. Persoalan-persoalan itu juga terjadi di Indonesia sebagai negara bagian dari negara Asia.

### C. Temuan-Temuan Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu terkait dengan kepemimpinan/manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural, yaitu:

Asniwati (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengembangan pendidikan karakter berbasis kurikulum 2013 meliputi, rencana kerja sekolah, visi dan misi, sekolah dan *master plan* kurikulum. Implementasi pengembangan pendidikan karakter meliputi struktur dan muatan kelompok mata pelajaran, rasionalisasi muatan pelajaran dan silabus, RPP dan silabus KBM, pengukuran hasil, rapat dewan pendidik dan pertemuan KKG serta pembuatan program semester dan tahunan. Pelaksanaan pendekatan *Contextual Teaching Learning* (CTL) menekankan pada proses absensi, disiplin, budaya senyum, salam, sapa, sopan dan santun (5S) serta pelaksanaan 7K. Pendidik-pendidik juga mengembangkan budaya karakter, pengembangan diri dan budaya sekolah, mengintegrasikan silabus dan RPP, menyusun program implementasi, pelaksanaan, penilaian dan evaluasi, belajar aktif berpusat pada peserta didik dan budaya positif.

Suriansyah & Aslamiah (2014) menemukan bahwa strategi kepala sekolah dalam membentuk karakter peserta didik dengan filosofis kepemimpinan, keteladanan, kedisiplinan, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan mutu, serta pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan. Strategi pendidik adalah keteladanan, pembiasaan, dan sentuhan kalbu. Sementara, strategi orang tua dan masyarakat adalah komunikasi efektif dan kemitraan efektif.

Masrukhi (2008) menemukan bahwa apresiasi pendidik Pendidikan Kewarganegaraan mengenai pembentukan karakter memberikan kontribusi terhadap pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan di sekolah sebagai pembangun karakter. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung proses pembelajaran mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan di sekolah juga memberikan kontribusi positif dan

signifikan terhadap pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan. Selain itu, kultur sekolah dalam mendukung proses pembelajaran mata pelajaran pendidikan kewarganegaraan di sekolah mempunyai kontribusi positif dan signifikan terhadap pembelajaran pendidikan kewarganegaraan sebagai pembangun karakter. Rancangan pembelajaran sebagai pembangunan karakter terintegrasikan dalam rancangan pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan yang berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap pembelajaran pendidikan kewarganegaraan.

Ratnawati, (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa kegiatan perencanaan program pendidikan karakter di sekolah dilandasi oleh visi misi yayasan dan melibatkan pengurus yayasan dan pendidik. Penanaman nilai-nilai karakter diawali dengan penetapan nilai-nilai inti (*core values*) bagi sekolah dan metode yang digunakan untuk penyemaian nilai-nilai pendidikan karakter dengan menggunakan pendekatan komprehensif, meliputi: (a) pengintegrasian semua mata pelajaran (b) sebagai program yang berdiri sendiri (c), dan program ekstra-kurikuler. Pengawasan dan evaluasi pelaksanaan pendidikan karakter dilaksanakan dengan dua cara yaitu: (a) sistem manajemen partisipasi (melibatkan semua komponen sekolah), dan (b) penilaian akademik.

Masita (2012) menemukan bahwa nilai-nilai budaya lokal yang menjadi basis pendidikan karakter di MTsN adalah berawal dari sopan santun masyarakat Donggo. Masyarakat Donggo tidak punya etika yang berbelit-belit. Intinya jika tidak menyinggung orang lain, maka hal itu sudah dianggap sopan. Sopan santun tersebut juga meliputi kata-kata yang bersifat nasehat atau petuah dari orang tua kepada anak-anaknya di rumah ketika anaknya hendak pergi ke sekolah. Motto sekolah adalah berupa ikrar MTsN, yaitu: *Rabbitubillahhirrabba wabil Islami Dina*. Ikrar tersebut bermakna: 1) Taat pada Allah, 2) Taat pada orang tua dan pendidik, 3) Taat pada tata tertib sekolah, 4) Taat pada disiplin dan taat pada waktu. Para

pendidik senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan ikrar tersebut.

Selain itu, budaya lokal Bima yang sudah dipresentasikan di sekolah adalah makanan khas Mbojo, yaitu kapore, utapalumara, kadodo kawi, sakade uta, oha santa, jame seepi, tota fo'o, nndoco toma dan lainnya. Budaya lokal yang diintegrasikan melalui mata pelajaran IPA Biologi meliputi pembuatan taisahe untuk pupuk kandang (kotoran kerbau) dan batik Bima (Tembe nggoli). Tembe nggoli fungsinya untuk rimpu oleh masyarakat mbojo. Rimpu terdiri atas dua jenis, yaitu: rimpu colo dan rimpu mpida. Tembe nggoli di MTsN I Kota Bima untuk hari sabtu, pendidik-pendidik, pengelola dan pegawai di MTsN memakai pakaian seragam Batik Tembe nggoli Mbojo, dan hari sabtu sudah ditetapkan sebagai hari pemakaian batik Tembe nggoli Mbojo. Model pendidikan karakter yang diterapkan di MTsN I Kota Bima menggunakan model gabungan, yaitu: 1) model terintegrasi di semua mata pelajaran di kelas dan semua pendidik mempunyai otoritas penuh dalam penilaian adab, 2) Model pendidikan karakter di luar dengan adanya kegiatan meningkatkan potensi diri (MPD). Sedangkan kultur sekolah/madrasah mewarnai pembiasaan yang dilakukan peserta didik baik ketika di sekolah di asrama karena sebagian MTsN I Kota Bima menggunakan model *boarding school* dan sekolah biasa. Pelaksanaan pendidikan karakter di MTsN I Kota Bima mendapat dukungan penuh dari kepala sekolah, pendidik, serta orang tua peserta didik. Peran orang tua yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pendidikan karakter, yaitu: 1) menguatkan, 2) ikut bekerja sama melalui kegiatan pembinaan sosialisasi pendidikan berbasis Tauhid, dan 3) menguatkan pelaksanaan pendidikan karakter di rumah.

Wattarasook (2013) menemukan bahwa konsep pengelolaan pendidikan multikultural untuk Thailand menjadi lebih baik karena pemerintah menyatakan dengan jelas, "Pemerintah Thailand bersiap untuk menyediakan lebih banyak kesempatan untuk pendidikan bagi

masyarakat Thailand yang memiliki kebebasan dan keadilan untuk setiap etnis dan untuk kelompok yang dinonaktifkan dan minoritas”. Pernyataan tersebut sesuai dengan kesempatan untuk menjadi penduduk ASEAN. Karena itu, setiap unit pemerintahan Thailand harus kooperatif dalam pengelolaan pendidikan multikultural. Semua menyepakati bahwa metodologi pembelajaran harus bilingual agar kelompok etnis dapat mengajar peserta didik di antara mereka sendiri. Sementara untuk pembelajaran jarak jauh untuk daerah-daerah terpencil juga harus dilakukan dengan metode pengajaran multikultural. Pernyataan tersebut sesuai dengan rekomendasi Ibu Buppha Anansuchartkul bahwa pemerintah Thailand harus memiliki kebijakan pendidikan praktis untuk dekade berikutnya, yaitu pengelolaan pendidikan multikultural, termasuk buku teks, alat pengajaran, media massa dan kondisi atmosfer kelas untuk non-diskriminasi antara budaya.

Omar (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa penggunaan strategi yang berpusat pada pendidik dalam menerapkan berbagai elemen pendidikan dan penggunaan metode seperti metode nasehat, penjelasan, mempelajari kembali, berbicara, mendongeng, kontekstual, ceramah, dan diskusi. Pendidik harus memilih metode pengajaran dan menyelaraskannya dengan tujuan pendidikan. Pendidik harus menghubungkan masalah terkini dengan kehidupan peserta didik dan mengasosiasikannya dengan nilai budaya yang berbeda guna memperkuat pemahaman peserta didik. Menurut peserta didik, usaha tersebut bisa mengembangkan nilai multikultural yang baik bagi peserta didik dan dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Metode deskripsi dalam pengajaran dan penerapan nilai multikultural yang berpusat pada pendidik merupakan tren yang paling disukai. Metode deskriptif digunakan secara berurutan untuk menjelaskan kepada peserta didik tentang hal-hal yang perlu klarifikasi lebih lanjut. Hal itu karena ada peserta didik yang masih belum memiliki dasar pendidikan Islam yang kuat.

Atok dkk. (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa kerangka pikir dari prototipe model pembelajaran pendidikan karakter dengan pendekatan multikultural pada PKn dikembangkan dengan memperhatikan kompetensi matakuliah yang harus dimiliki oleh mahasiswa, kompetensi dosen dalam menerapkan pendekatan multikultural, latar kultural mahasiswa, dan karakteristik materi pembelajaran yang bernuansa multikultural. Sementara strategi yang dapat dipilih dan digunakan antara lain: strategi kegiatan belajar bersama-sama (*Cooperative Learning*) yang dipadukan dengan strategi pencapaian konsep (*Concept Attainment*) dan strategi analisis nilai (*Value Analysis*); strategi analisis sosial (*Social Investigation*) yang dilaksanakan secara simultan. Adapun penyusunan rancangan pembelajarannya dapat dilakukan melalui Lima tahapan utama, yaitu: (1) analisis isi (*content analysis*); (2) analisis latar kultural (*setting analysis*); (3) pemetaan materi (*mapping contents*); (4) pengorganisasian materi (*contents organizing*) pembelajaran PKn; dan (5) menuangkannya dalam format pembelajaran. Dalam pelaksanaannya model pembelajaran pendidikan karakter dengan pendekatan multikultural dalam PKn dapat dilakukan melalui tahapan: Studi Eksplorasi, Presentasi, *Peer Group Analysis*, *Expert Opinion* serta Refleksi dan Rekomendasi.

Hasan & Suwarni (2012) menemukan bahwa ada beberapa ritual tradisional tentang anak di bawah usia 3 tahun di Indonesia, termasuk upacara tradisional untuk ibu hamil, ritual untuk bayi dan bayi baru lahir, tradisi *slinging*, makanan tradisional, permainan tradisional dan seni, cerita tradisional dan pertunjukkan seni. Pemerintah harus mendorong penelitian untuk menentukan secara ilmiah ritual mana yang baik dan mana yang masih relevan untuk perkembangan anak. Ada dua jenis interaksi multikultural di Indonesia, pola terbuka dan pola tutup. Setiap pola mempengaruhi pendidikan anak, baik formal, informal maupun nonformal. Dalam setiap pola, peran orang tua sangat penting untuk anak di bawah 3 tahun

Kapai (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa dalam mengambil keputusan dan resolusi isu dalam masyarakat multikultural harus berasal dari fakta bahwa kepentingan individu dan kelompok dari berbagai latar belakang. Lebih baik fakta yang terjadi harus dipahami secara jelas. Pendidikan telah berfungsi untuk meningkatkan hal tersebut, pemahaman antar komunitas yang berbeda. Melalui pendidikan kewarganegaraan yang berfokus pada pengembangan kapasitas untuk pelaksanaan tanggung jawab kewarganegaraan yang baik adalah mungkin untuk meningkatkan pemahaman dan menempa loyalitas lintas budaya dengan menarik kekuatan kesatuan dalam keragaman.

Riyadi (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa karakteristik pendekatan pendidikan multikultural yang dilakukan oleh pendidik sosiologi SMA menekankan pada tiga bentuk: optimalisasi peran rasionalitas bagi peserta didik, praktek dan pembiasaan perbedaan pendapat. Pendekatan ini tepat dilakukan dalam kegiatan pembelajaran pada materi kelompok sosial dalam masyarakat multikultural. Kendala dalam pelaksanaan pendekatan multikultural di SMA adalah, alokasi waktu pertemuan, konsentrasi peserta didik dalam menerima materi pelajaran yang berhubungan dengan multikultural, keterbatasan media pembelajaran yang digunakan saat pembelajaran serta minat peserta didik dalam belajar.

Yuliandaru (2014) pada penelitiannya menemukan bahwa dalam kegiatan perencanaan pendidikan karakter harus melibatkan semua pendidik di sekolah untuk bersama-sama menyusun program pendidikan karakter. Pengorganisasian pendidikan karakter diantaranya: (1) mempunyai satu struktur organisasi yang menangani pelaksanaan pendidikan karakter; (2) program pendidikan karakter yang telah disusun harus mendapatkan persetujuan dari semua pihak sekolah; (3) kepala sekolah memberikan motivasi kepada bawahannya; (4) pelaksanaan pendidikan karakter tidak hanya dikembangkan oleh pengurus sekolah namun juga dari organisasi

peserta didik. Pelaksanaan pendidikan karakter diantaranya: (1) kegiatan pelaksanaan pendidikan karakter diawali dengan pemilihan nilai-nilai karakter yang mengacu pada visi dan misi sekolah; (2) setiap sekolah memiliki keunikan dari nilai-nilai karakter yang dikembangkan; (3) pemilihan metode pendidikan karakter yang tepat sangat mempengaruhi keberhasilan program; (4) metode pendidikan karakter dapat diberikan dengan pengintegrasian secara langsung melalui mata pelajaran di sekolah; (5) memupuk melalui kegiatan positif di sekolah baik keteladanan, fasilitas, dan pengembangan keterampilan akademik (kegiatan ekstrakurikuler). Keempat pengawasan pendidikan karakter diantaranya: (1) pengawasan pelaksanaan pendidikan karakter melibatkan semua komponen sekolah (pendidik, orang tua, staf sekolah); (2) pengawasan dilakukan dalam pengamatan perilaku peserta didik dalam keseharian di kegiatan sekolah dan rumah; (3) bekerjasama dengan orang tua untuk memantau perkembangan karakter peserta didik.

Dalam buku ini penulis bermaksud mengeksplorasi tentang kepemimpinan pendidikan karakter terhadap para peserta didik yang memiliki perbedaan latar belakang agama, suku dan budaya. Upaya-upaya untuk mengembangkan karakter spiritual dan sosial berdasarkan agama yang dianut masing-masing peserta didik secara merata dan maksimal.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Buku ini disusun dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dalam rangka menggambarkan dan mendeskripsikan tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural. Seluruh fenomena kepemimpinan yang ditemukan dilapangan disajikan dalam bentuk uraian deskriptif secara utuh. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ulfatin (2015, 25) bahwa semua jenis kualitatif itu sifatnya deskriptif, yaitu bertujuan untuk mendiskripsikan karakteristik dari fenomena yang ada.

Metode kualitatif dinilai lebih efektif digunakan untuk mengeksplorasi tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural secara menyeluruh, utuh dan natural. Fenomena dan gejala kepemimpinan yang ditemukan merupakan data yang selanjutnya dianalisis dan ditafsirkan. Hal itulah yang menyebabkan pendekatan fenomenologis merupakan pendekatan yang melekat dalam penelitian kualitatif.

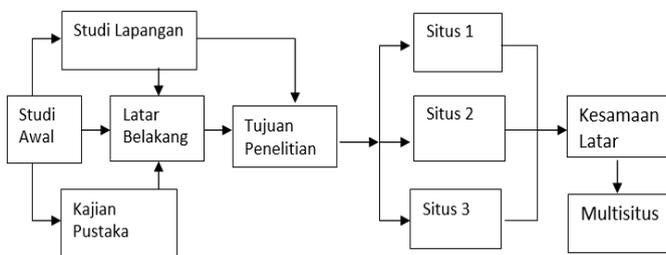
Dalam pendekatan fenomenologis penulis berusaha menafsirkan dan memahami kejadian-kejadian dan interaksi manusia dengan latar kehidupan tertentu. Gejala-gejala terhadap fenomena yang dieksplorasi menjadi lebih mudah dideskripsikan dan dimengerti. Dalam rangka meningkatkan kredibilitas dan auditabilitas data maka penulis juga dapat mengemukakan catatan tambahan terkait dengan pengalaman, orientasi filosofi, dan bias-bias yang ditemukan (Mukhadis. 2014: 169).

Penyusunan buku ini merupakan hasil penelitian mendalam terhadap kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural

pada beberapa situs (multisitus). Studi multisitus ini digunakan pada beberapa sekolah yang memiliki karakter yang sama, misalnya strata dan program pendidikan yang sama atau pelaksana dari suatu kebijakan yang sama.

Situs yang dikaji dan disajikan dalam buku ini adalah 3 Sekolah Menengah Atas Negeri. Letak masing-masing sekolah sengaja diambil pada lokasi yang berbeda, yaitu pada Kabupaten Balangan yang memiliki penduduk dengan multikultural berbagai suku dan agama tetapi dominan jumlah penduduknya berasal dari suku asli yaitu Dayak Halong. Kemudian kabupaten Tanah Bumbu dengan kondisi sekolahnya yang secara mayoritas dihuni penduduk pendatang. Terakhir, Banjarmasin merupakan wilayah perkotaan yang sangat ramai dengan beragam suku agama dan budaya yang sangat beragam.

Dalam prosesnya penelitian ini dimulai dari situs pertama. Penelitian dilakukan bersamaan dengan pengolahan data sehingga sudah tergambar tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural pada sekolah tersebut. Selanjutnya, juga dilakukan proses yang sama pada situs kedua, dan diteruskan masuk pada situs ketiga. Setiap situs penelitian tersebut harus ada gambaran kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural sehingga ketika selesai penelitian lapangan sudah tergambar kepemimpinan pendidikan karakter antar situs penelitian. Secara singkat proses penelitian ini menggunakan lintas situs. Penelitian ini memiliki tiga lokasi penelitian, maka prosedur yang sama diterapkan pada masing-masing lokasi penelitian tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan studi lintas situs. Gambaran tentang rancangan penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1. Rancangan Penelitian

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ditentukan sendiri oleh peneliti dengan menggunakan teknik *purposive location*, yaitu cara atau teknik menentukan lokasi atau tempat penelitian yang dilakukan tidak secara acak (non random). Teknik menentukan secara *purposive location* ini dilakukan dengan pertimbangan relevansi kondisi objek penelitian dengan lokasi penelitian sehingga penelitian yang dilakukan tepat sasaran.

Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah: (1) SMA Negeri 1 Sungai Loban, (2) SMA Negeri 7 Banjarmasin dan (3) SMA Negeri 1 Halong. Ketiga sekolah tersebut memiliki kewajiban dan tanggung jawab membentuk karakter peserta didiknya secara merata di tengah warga sekolah yang multikultural sebagaimana diamanatkan dalam tujuan pendidikan nasional. Pada sisi lain, pemilihan ketiga sekolah tersebut juga berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

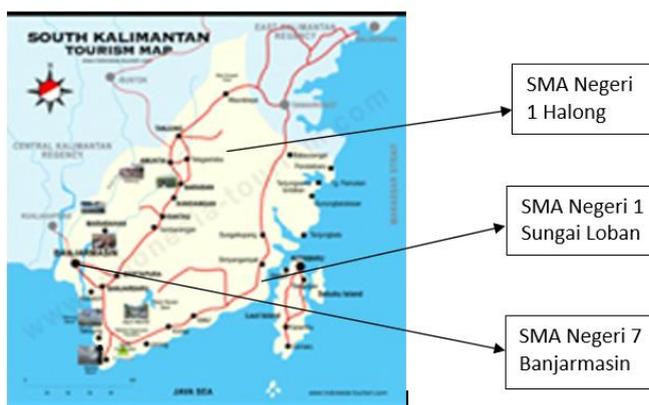
1. SMA Negeri 1 Sungai Loban adalah sekolah menengah atas negeri yang terletak di pusat kecamatan Sungai Loban. Daerah Sungai Loban sendiri memiliki karakteristik sosial yang unik sebagai hasil perpaduan antara penduduk asli dan penduduk pendatang yang multi-suku dan multi-agama. Peserta didik di SMAN 1 Sungai Loban adalah peserta didik yang berasal dari 6 suku dan 4 agama berbeda. Meskipun berbeda etnis, agama

dan budaya, namun sangat rukun. SMAN 1 Sungai Loban termasuk sekolah favorit dan terakreditasi A. Jumlah peserta didik tercatat sebanyak peserta didik 540 peserta didik dan memiliki banyak prestasi baik akademik maupun non-akademik. SMAN 1 Sungai Loban memiliki visi Unggul dalam Prestasi, Prima dalam Pelayanan Berwawasan Lingkungan dan Teknologi serta Bernuansa Religius.

2. SMA Negeri 7 Banjarmasin adalah sekolah menengah atas yang terakreditasi A dan berlokasi di Jalan Dharma Praja V Nomor 47 Banjarmasin Timur Kota Banjarmasin. Banjarmasin sebagai kota besar memiliki penduduk yang multikultural dengan latar belakang suku yang sangat beragam. Begitu juga dengan agama yang dianut para peserta didik. SMA Negeri 7 Banjarmasin memiliki peserta didik dan tenaga pendidik yang berasal dari berlatar belakang suku, budaya dan agama yang berbeda-beda. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa latar belakang suku para peserta didik dan tenaga pendidik di SMAN 7 Banjarmasin meliputi: Jawa, Makasar/Bugis, Batak, Manado, Palembang, Dayak, Bali, Madura, Banjar, Ambon, Sunda, Minang, NTT, Cina, Madura. Agama yang dianut juga sangat beragam, meliputi Islam, Katolik, Kristen, Hindu, Budha. SMA Negeri 7 Banjarmasin memiliki visi terwujudnya lingkungan pendidikan yang sehat, sumber daya manusia yang beriman, berakhlak mulia, unggul dalam IPTEK dan berwawasan global.
3. SMA Negeri 1 Halong terletak di Jalan Pembangunan RT.05 No. 87 Kecamatan Halong, Kabupaten Balangan. SMAN 1 Halong memiliki peserta didik yang multikultural dengan penduduk yang didominasi oleh suku asli Kalimantan, yaitu suku Dayak Maanyan dan mayoritas memeluk agama Budha, Islam, Kristen dan agama kepercayaan Kaharingan. Selain itu, Kecamatan Halong juga memiliki penduduk yang beragam, meliputi suku Banjar, Jawa, Toraja dan Bugis. Karakteristik

pembauran multikultural di Kecamatan Halong berbeda dengan pembauran multikultur di Kecamatan Sungai Loban dan juga di Banjarmasin jika ditinjau dari aspek geografis dan sosiologisnya. SMA Negeri 1 Halong memiliki visi mewujudkan peserta didik yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Tiga lokasi yang berbeda kabupaten/kota yang digunakan sebagai situs penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2. berikut:



Gambar 3.2. Peta Lokasi Lokasi Penelitian

### C. Sumber Data Penelitian

Dalam rangka mendapatkan data yang menyeluruh, natural dan objektif, maka diperlukan sumber data yang tepat. Yim (2003) dan Ulfatin (2015 : 180) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif sumber data utama dapat diperoleh dengan observasi langsung, kemudian wawancara mendalam dengan dukungan data dari dokumen, rekaman arsip, dan perangkat-perangkat fisik lainnya. Secara singkat jenis data penelitian berdasarkan sumbernya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah pernyataan dan tindakan dari orang-orang yang diamati atau yang diwawancarai

yang dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman dan pengambilan foto. Selebihnya adalah sumber data sekunder seperti tulisan/dokumen, foto dan statistik. Data primer diperoleh dari informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, dan perwakilan peserta didik. Data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen resmi yang ada berupa catatan, gambar, foto serta bahan lain yang dapat mendukung penelitian ini.

#### **D. Proses Pengumpulan Data**

Dalam proses pengumpulan data, ada tiga tahap yang dilakukan oleh peneliti, yaitu: (1) memasuki lapangan penelitian, (2) ketika berada di lokasi penelitian, dan (3) ketika mengumpulkan data di lapangan. Pada awal memasuki lapangan penelitian peneliti melakukan pengamatan terhadap situasi kondisi lokasi penelitian dan berbagai aktivitas yang dilakukan di sekolah tanpa membawa pretensi apapun. Peneliti melakukan pendekatan berupa perkenalan dengan santai dan sopan dengan warga sekolah, juga melakukan interaksi dengan para warga sekolah yang ditemui. Pada tahap awal memasuki lokasi penelitian hal terpenting dilakukan oleh peneliti adalah menemui para informan kunci. Informan kunci yang pertama kali ditemui adalah kepala sekolah sebagai pihak yang dipandang paling banyak mengetahui tentang sekolah. Sedangkan informan kunci lainnya ditentukan melalui penelusuran dengan teknik *snow-ball*. Selanjutnya, peneliti menemui informan tambahan, yang diharapkan dapat memberikan informasi berharga dalam upaya-upaya peningkatan mutu.

Ketika berada di lokasi penelitian, ada beberapa hal yang dilakukan oleh peneliti, yaitu membentuk hubungan baik dengan informan kunci dengan maksud membuka jalan guna mendapatkan data yang benar-benar obyektif dan akurat. Hubungan baik yang peneliti lakukan, antara lain dengan bersikap sopan dan santun sesuai dengan tradisi dan kultur setempat. Peneliti juga membentuk

hubungan baik dengan informan tambahan, agar dapat membuka jalan untuk mengumpulkan data yang obyektif. Ketika menemui informan tambahan peneliti bersikap ramah dan lemah lembut dengan harapan mendapatkan penerimaan yang ramah pula. Segala hal yang akan peneliti kemukakan kepada para informan tambahan ini dirancang dan dipersiapkan dengan matang dengan harapan tidak ada sama sekali jenis perkataan peneliti yang menyinggung perasaan para informan.

Ketika mengumpulkan data di lapangan, peneliti berusaha mendapatkan data mengenai upaya-upaya yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk membentuk karakter berbasis multikultural. Peneliti melakukan pengamatan (baik pengamatan pasif maupun pengamatan peran serta) atas aktivitas kepemimpinan dan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural. Peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan para informan kunci. Selain itu, untuk menambah data dan akurasi data yang diteliti, maka peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan tujuan penelitian untuk dipelajari secara teliti.

Dalam penelitian ini peneliti menjadi instrumen kunci atau instrumen utama dengan mengembangkan instrumen-instrumen pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman studi dokumenter. Selanjutnya, peneliti hadir ke lapangan sebagai pewawancara, pengamat dan penelaah dokumen. Selanjutnya peneliti melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, baik ketika di lapangan maupun setelah pengumpulan data di lapangan.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pada umumnya teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah observasi, wawancara dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fakta dan peristiwa yang akan diteliti. Melalui ketiga teknik tersebut peneliti memperoleh gambaran secara jelas dan akurat dan lengkap sehubungan dengan penelitian yang akan

dilakukan. Observasi dilakukan dengan cara memperhatikan dan mengamati secara fokus pada masalah-masalah yang telah tercantum pada tujuan penelitian, berupa gejala, peristiwa atau kejadian yang terjadi dilapangan. Hasil pengamatan tersebut ditafsirkan sehingga terungkap berbagai faktor penyebab sehingga dapat diketahui kaidah-kaidah yang mengaturnya. Dengan demikian, menurut Garayibah dalam Emzir 2012 : 38) observasi itu adalah observasi ilmiah yang dapat dilakukan dengan partisipan maupun non partisipan. Observasi partisipan adalah pilihan yang tepat agar tidak ada fenomena-fenomena penting yang diteliti terlewatkan. Selain itu, berapa hal yang perlu diperhatikan sebagai rambu-rambu dalam observasi adalah (1) latar fisik, (2) partisipan, (3) aktivitas, (4) percakapan, (5) sejumlah bagian-bagian faktor, dan (6) perilaku peneliti sendiri (Merriam dalam Ulfatin, 2014 ).

Wawancara dilakukan dengan cara menyampaikan secara langsung sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya kepada informan untuk mendapatkan poin-poin informasi yang diperlukan dalam penelitian. Secara langsung bermakna bahwa peneliti berhadapan atau bertatap muka langsung dengan informan, tidak menggunakan media komunikasi, atau media lainnya. Wawancara dengan berhadapan secara langsung yang memungkinkan digunakannya bahasa nonverbal sehingga lebih efektif karena dalam proses penyampaian dapat menyesuaikan dengan kemauan informan.

Dokumen biasanya digunakan untuk melengkapi data yang mungkin tertinggal atau momentum penting dalam penelitian yang tidak sempat terhimpun melalui observasi dan wawancara. Hal itu lumrah terjadi karena terbatasnya waktu penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat berupa catatan tertulis, foto dan film yang sudah ada sebelum kehadiran peneliti di lokasi penelitian. Nusa Putra (2013: 174) dan Bungin. (2009: 122) berpendapat bahwa semua dokumen dalam beragam bentuknya dapat memberikan informasi

berupa rekam jejak dari masa lalu yang terkait dengan penelitian. Bahan dokumen secara eksplisit berbeda dengan literatur. Literatur merupakan bahan-bahan yang diterbitkan secara rutin ataupun berkala sedangkan dokumenter adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan sebagai bahan dokumen. Meskipun literatur dengan dokumenter berbeda, tetapi keduanya dapat dijadikan sumber data pendukung untuk mengungkap data tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural.

## **F. Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif keabsahan data tidak diuji sebagaimana penelitian kuantitatif. Keabsahan data pada penelitian kualitatif bermakna bahwa sebelum dilakukan analisis, maka semua data yang diperoleh harus dicek terlebih dahulu dengan empat kriteria, yaitu: derajat keterpercayaan (*credibility*), ketertransferan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*conformability*). Untuk lebih jelasnya dikemukakan uraian sebagai berikut:

### **1. Derajat keterpercayaan (*credibility*)**

Derajat keterpercayaan bertujuan untuk meyakinkan bahwa data yang disajikan dapat dipercaya tanpa keraguan. Derajat kepercayaan setara dengan validitas internal, reliabilitas dan objektivitas dalam penelitian kuantitatif. Derajat keterpercayaan data diperoleh melalui:

- a. Triangulasi (*Triangulation*), yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai sumber, berbagai cara dan berbagai waktu (Sugioyono, 2015: 372). Dengan demikian, triangulasi dibedakan menjadi tiga hal yaitu triangulasi sumber data, metode dan waktu.
- b. Pengecekan Anggota (*Member Checks*) adalah mengecek kembali data yang diperoleh dari subjek dan informan yang memberikan data. Pengecekan dapat secara lisan maupun tulisan berupa transkrip data yang diperoleh.

- c. Perpanjangan Waktu Pengamatan (*long-term observation*), yaitu kemungkinan waktu yang diperkirakan dalam penelitian tidak mencukupi sehingga diperlukan perpanjangan waktu penelitian.
- d. Meningkatkan ketekunan dengan melakukan penelitian secara lebih cermat, teliti dan berkesinambungan.
- e. Penilaian Teman Sejawat (*peer examination*), dilakukan dengan teman yang sama-sama melakukan penelitian yang memiliki pengetahuan umum dan ada keterkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.
- f. Kecukupan Bahan Referensi adalah bahan-bahan sebagai bukti data yang ditemukan melalui berbagai teknik dan metode, misalnya rekaman wawancara, video hasil pengamatan dan lain-lain.
- g. Analisis Kasus Negatif dimaksudkan untuk mendapatkan kejelasan mengapa ada kejanggalan atau adanya data yang berbeda atau kemungkinan bahwa sebenarnya data tersebut sama.

## 2. Ketertransferan (*Transferability*)

Secara singkat ketertransferan adalah hasil penelitian yang hasilnya diperoleh secara objektif, jelas dan mendalam sehingga hasil penelitian ini dapat diaplikasikan ditempat dan situasi yang lain atau kalau dalam penelitian kuantitatif disebut dengan validitas eksternal. Peneliti harus mampu memaparkan dan mendeskripsikan data temuannya secara jelas, rinci dan sistematis. Dengan demikian, para pembaca dapat memahami dengan jelas hasil temuan penelitian sehingga dapat mengaplikasikan hasil penelitian ditempat lain, sehingga penelitian yang dilakukan dianggap memenuhi ketertransferan (*Transferability*).

## 3. Kebergantungan (*Dependability*) dan Kepastian (*Conformability*)

Penelitian kualitatif rentan dengan penafsiran subjektif terhadap data yang diperoleh. Sementara, penelitian jenis apapun menuntut ketepatan penyajian hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif

diperlukan aspek kebergantungan agar dapat menyajikan hasil penelitian sesuai dengan yang peristiwa yang terjadi dilapangan. Untuk itu harus dilakukan proses audit data. Proses ini mempunyai paradigma reliabilitas sebagaimana dalam penelitian kuantitatif bahwa “untuk melihat ketergantungan ini dapat dilakukan dengan melihat: (1) posisi peneliti (*the investigator's position*) (2) triangulasi (*triangulation*), dan (3) penelusuran audit (*audit trail*) (Ulfatin, 2015: 284). Sementara itu, kepastian adalah suatu konsep yang menyatakan bahwa suatu hasil penelitian tidaklah bias. Kepastian menekankan pada kualitas data yang diperoleh. Konsep ini mendekati konsep obyektifitas dalam paradigma penelitian kuantitatif positivistik. Konsep kepastian ini berkenaan dengan jawaban atas pertanyaan: apakah hasil penelitian ini benar-benar berasal dari data yang akurat?

## **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data situs individual dan analisis data lintas situs. Maksud dari analisis data situs individual adalah bahwa analisis terlebih dahulu dilakukan pada masing-masing situs. Kemudian dilakukan analisis data lintas situs, yaitu membandingkan dan memadukan temuan-temuan konseptual dari ketiga sekolah tersebut di atas. Secara sederhana proses analisis data dilakukan secara langsung berbarengan dan atau setelah pengumpulan data. Dalam penelitian ini data akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Proses interaktif yang ditawarkan oleh Miles dkk. (2014) dilakukan dan dapat dijelaskan secara berurutan sebagai berikut:

1. *Data collection* (Pengumpulan data) ini dilakukan di lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu observasi partisipan dan non partisipan, studi dokumenter serta wawancara mendalam. Data yang peneliti dapatkan langsung peneliti kumpulkan dan peneliti catat. Catatan tersebut masih bersifat

global ketika peneliti masih berada di lapangan, sedangkan rincian masing-masing catatan peneliti buat pada saat sudah meninggalkan lapangan.

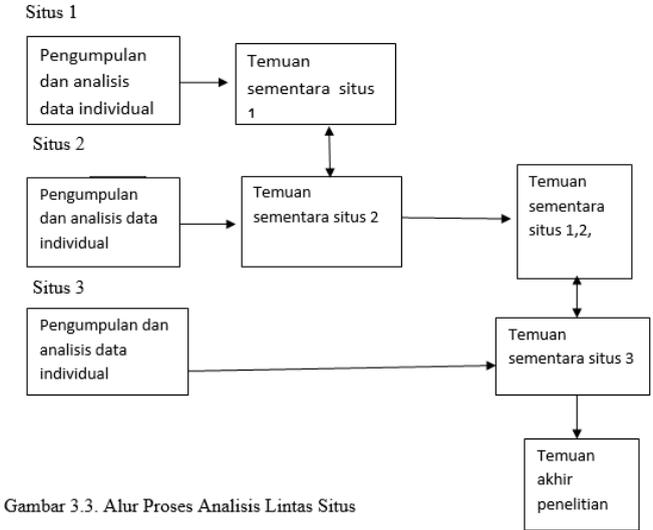
2. *Data condensation* (kondensasi data) adalah bentuk analisis yang mempertajam, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan “akhir” dapat ditarik dan diverifikasi. Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstrak, dan/atau transformasi data yang muncul dalam korpus penuh (*body*) dari catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan materi empiris. Dengan mengondensasi data, peneliti membuat data lebih kuat, (peneliti menjauh dari pengurangan data sebagai istilah karena itu berarti melemah atau kehilangan sesuatu dalam prosesnya). Dengan kondensasi data, peneliti tidak harus kuantifikasi. Data kualitatif dapat ditransformasikan dengan banyak cara: melalui seleksi, melalui ringkasan atau parafrase, melalui sub simpulan dalam pola besar, dan seterusnya. Kadang-kadang, sangat membantu untuk mengubah data menjadi besar. Sebagai pedoman dan acuan dalam setiap melakukan kondensasi adalah fokus penelitian. Data yang justru mengaburkan fokus penelitian peneliti reduksi. Begitu juga data yang justru menimbulkan kasus negatif yang menyanggah, juga direduksi. Data yang dapat mempertajam fokus penelitian harus dipertahankan. Mengingat pendekatan fenomenologis yang dipilih oleh peneliti, maka dalam penelitian ini peneliti melakukan dua kondensasi, yaitu kondensasi fenomenologis dan reduksi editis. Sementara kondensasi transendental tidak peneliti lakukan karena posisi peneliti adalah out- sider dan bukan in-sider.
3. *Data display* (model data) adalah pengorganisasian data ke dalam bentuk-bentuk tertentu sehingga kelihatan sosoknya dengan lebih utuh. Pada langkah ini yang peneliti lakukan

adalah, bahwa hasil catatan lapangan peneliti ketik dan hasil ketikan tersebut dipotong-potong sesuai dengan penggolongan rumusan masalahnya. Potongan catatan lapangan yang sesuai dengan tujuan peneliti pertama peneliti masukkan ke kotak pertama, catatan lapangan yang sesuai dengan tujuan penelitian kedua peneliti masukkan ke kotak kedua dan catatan lapangan yang sesuai dengan rumusan masalah ketiga peneliti masukkan ke dalam kotak ketiga. Kode yang ada di sebelah kiri sangat berguna untuk menggolongkan kategori catatan lapangan tersebut. Dari penggolongan dan pengkategorian demikian ini, peneliti akan mudah merumuskan kembali sehingga membentuk rangkaian yang logis. Rangkaian logis ini peneliti tampilkan pada bab Hasil-hasil Penelitian.

4. *Drawing and verifying conclusions* (menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan) adalah aktivitas menggambarkan dan menyimpulkan yang melibatkan interpretasi peneliti. Dalam penyimpulan ini yang dilakukan peneliti adalah, mengambil inti dari temuan-temuan yang sudah dirangkai secara logis serta ditampilkan pada bab hasil penelitian. Inti dari temuan-temuan tersebut peneliti interpretasikan. Hasil interpretasi tersebut kemudian diverifikasi dan didiskusikan dengan kerangka teori yang terdapat pada bab Kajian Pustaka. Dari verifikasi dan diskusi tersebut, dapat dikemukakan proposisi penelitian atau hipotesis yang siap untuk diuji, atau teori substantif yang siap diverifikasi secara empiris agar menjadi teori formal.

Langkah-langkah yang digunakan dalam analisis lintas situs ini meliputi; (1) menggunakan pendekatan induktif konseptual analitis yang dimodifikasi dilakukan dengan memadukan temuan-temuan konseptual dari masing-masing situs individual, (2) hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs, (3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang diacu, (4) merekonstruksi ulang proposisi-proposisi sesuai

dengan fakta dari masing-masing situs individual, (5) mengulang proses ini sesuai keperluan sampai batas jenuh. Secara singkat alur analisis data lintas situs dimulai dengan analisis situs individual kemudian dilakukan analisis memadukan antara situs satu dengan situs dua, hasil analisis perpaduan dari situs satu dengan situs dua dipadukan dengan situs tiga, alur proses analisis lintas situs dapat dilihat pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3. Alur Proses Analisis Lintas Situs

Gambar 3.3. Alur Proses Analisis Lintas Situs

## BAB IV

# PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Data tempat penelitian atau situs diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di sekolah masing-masing, yaitu pada SMA Negeri 1 Sungai Loban, SMA Negeri 7 Banjarmasin dan SMA Negeri 1 Halong. Dokumen tersebut diperkaya dengan wawancara dan pengamatan terhadap lingkungan sekolah.

### **A. Situs Penelitian**

#### **1. Situs Satu**

SMA Negeri 1 Sungai Loban terletak di Kecamatan Sungai Loban, Desa Sebampan I Blok A. RT.03. RW. 01. Jumlah pendidik di SMA Negeri Sungai Loban sebanyak 43 pendidik terdiri atas 39 orang beragama Islam dan 4 orang pendidik beragama Hindu. Pendidik di SMAN 1 Sungai Loban berdasarkan jenis kelamin terdiri atas 19 orang laki-laki dan 24 orang perempuan. Selain itu, latar belakang sukunya juga sangat beragam, meliputi suku Jawa, Bali, Bugis, Lombok, Minangkabau, Dayak dan Banjar.

Jumlah tenaga kependidikan di SMAN 1 Sungai Loban berjumlah 10 orang laki-laki dan 4 orang perempuan. Tenaga kependidikan yang beragama Islam sebanyak 12 orang dan yang beragama Hindu sebanyak 2 orang. Latar belakang sukunya juga sangat beragam meliputi suku Jawa, Bali, Bugis, Sunda, Banjar. Dengan demikian, pegawai di SMA Negeri 1 Sungai Loban memiliki latar belakang suku dan agama yang berbeda-beda. Masing-masing suku dan agama memiliki budaya dan bahasanya sendiri. Meskipun demikian, saat di sekolah mereka tetap menggunakan bahasa Indonesia. Oleh karena itu, SMA Negeri 1 Sungai Loban memiliki pegawai dengan karakteristik multikultural.

Jumlah peserta didik SMA Negeri 1 Sungai Loban adalah 742 peserta didik yang terdiri atas 345 orang laki-laki dan 397 orang perempuan. Peserta didik yang beragama Islam sebanyak 590 peserta didik, beragama Hindu 146 peserta didik dan beragama Kristen 6 peserta didik. Para peserta didik juga memiliki latar belakang suku yang berbeda-beda, yaitu suku Banjar, Bali, Bugis, Dayak, Lombok, Batak. Oleh karena itu, peserta didik SMAN 1 Sungai Loban juga memiliki latar belakang agama dan suku yang beragam. Ada 3 agama berbeda yang dianut oleh para peserta didik, yaitu Islam, Hindu dan Kristen. Para peserta didik juga memiliki latar belakang 7 suku berbeda, yaitu suku Banjar, suku Bali, suku Jawa, suku Bugis, suku Dayak, suku suku Lombok dan suku Batak. Dengan demikian para peserta didik SMA Negeri Sungai Loban memiliki karakteristik multikultural.

Kurikulum yang digunakan pada SMA Negeri 1 Sungai Loban adalah kurikulum 2013. Dalam implementasinya kurikulum 2013 harus memadukan karakter-karakter sebagaimana termuat dalam Peraturan Presiden No. 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada pasal 3 yang berbunyi bahwa PPK dilaksanakan dengan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam pendidikan karakter terutama nilai-nilai religius, jujur, toleran, disiplin, bekerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan bertanggungjawab. Setiap sekolah wajib melaksanakan penguatan pendidikan karakter sebagaimana tersebut di atas.

## **2. Situs Dua**

SMA Negeri 7 Banjarmasin terletak di Jl. Dharma Praja V No. 47 RT. 12 Kecamatan Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin. Jumlah tenaga pendidik sebanyak 47 orang. Jumlah peserta didik pada tahun akademik 2018/2019 berjumlah 965 peserta didik, terdiri atas 421 laki-laki dan 544 perempuan. Dengan kata lain, agama

yang di anut oleh warga sekolah SMA Negeri 7 Banjarmasin adalah Islam, Katolik, Protestan, Buddha dan Hindu. Peserta didik yang beragama Islam sebanyak 825 orang, Katolik 46 orang, Protestan 65 orang, Buddha 26 orang dan pemeluk Hindu 3 orang. Pendidik di SMAN 7 Banjarmasin juga menganut agama yang berbeda-beda seperti Islam, Katolik, Protestan, Buddha.

Kurikulum yang digunakan pada SMA Negeri 7 Banjarmasin adalah kurikulum 2013. Dalam implementasinya kurikulum 2013 harus memadukan karakter-karakter sebagaimana termuat dalam Peraturan Presiden No. 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada pasal 3 berbunyi PPK dilaksanakan dengan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam pendidikan karakter terutama meliputi nilai-nilai religius, jujur, toleran, disiplin, bekerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan bertanggungjawab. Setiap sekolah wajib melaksanakan penguatan pendidikan karakter sebagaimana tersebut di atas.

### **3. Situs Tiga**

SMA Negeri 1 Halong terletak di Jalan Pembangunan Rt. 05 No. 87 Kecamatan Halong, Kabupaten Balangan. Sekolah ini berdekatan dengan Kantor Camat Halong dengan jarak sekitar 500 Meter. Jumlah pendidik di SMA Negeri 1 Halong sebanyak 12 orang yang terdiri atas 8 orang beragama Islam, 2 orang beragama Buddha dan 2 orang beragama Kristen. Pendidik di SMAN 1 berasal dari latar belakang suku yang berbeda-beda, yaitu suku Banjar, Dayak, Jawa, Sunda. Demikian juga dengan staf tata usaha yang berjumlah 4 orang yang berasal dari suku Jawa dan Banjar. Selain itu, penjaga keamanan berjumlah 1 orang dan petugas kebersihan 2 orang. Jumlah peserta didik SMA Negeri 1 Halong sebanyak 129 peserta didik, terdiri atas 65 orang perempuan dan 64 orang laki-laki. Peserta didik yang beragama Islam sebanyak 66 orang, beragama Bhuda

55 orang, bergama Hindu 4 orang, beragama Kristen 3 orang dan kepercayaan 1 orang. Para peserta didik berasal dari suku Banjar, Jawa, Dayak, Bali dan Toraja.

## **B. Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini dibagi menjadi dua uraian, yaitu: *Pertama* temuan situs tunggal atau individual yang memaparkan tentang hasil temuan pada setiap situs atau satu persatu sekolah yang menjadi lokasi penelitian. *Kedua*, temuan lintas situs merupakan uraian data dengan memadukan hasil temuan situs individual atau memadukan temuan di tiap-tiap sekolah yang menjadi situs penelitian.

Berikut ini terlebih dahulu dikemukakan temuan-temuan situs tunggal/ individual.

### **1. Temuan Situs Tunggal/Individual**

Pemaparan tentang situs tunggal ini dimulai pada situs satu, yaitu SMA Negeri 1 Sungai Loban, kemudian dilanjutkan dengan situs dua dan tiga yaitu SMA Negeri 7 Banjarmasin dan SMA Negeri 1 Halong.

#### **a. Temuan Situs Satu**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka dapat dikemukakan temuan-temuan penelitian pada situs satu dengan berpedoman pada sub-sub fokus penelitian, yaitu: (1) Perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, (2) strategi kepemimpinan karakter berbasis multikultural, (3) harmonisasi pendidikan karakter berbasis multicultural dan (4) konflik multikultural pada pendidikan karakter. Pada perilaku kepemimpinan ini akan dikemukakan berturut-turut tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, perilaku kepemimpinan pendidik, perilaku kepemimpinan peserta didik, perilaku kepemimpinan tenaga kependidikan dan perilaku kepemimpinan masyarakat.

## 1) Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat sehingga diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah
  - (1) Memiliki perilaku kepemimpinan yang fleksibel dan dinamis sehingga mampu memberikan pembinaan karakter kepada semua peserta didik yang beragam.
  - (2) Memiliki perilaku dan pribadi yang menyenangkan, akrab dan terbuka bagi semua orang. Perilaku ini berimplikasi pada perasaan senang pada orang lain ketika bertemu dengan kepala sekolah. Hal itu merupakan awal yang baik bagi upaya pembinaan karakter oleh kepala sekolah kepada semua warga sekolah.
  - (3) Memiliki kepedulian dan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai kalangan. Kepedulian dan penyesuaian diri merupakan perilaku yang dapat membawa kemudahan
  - (4) Perilaku yang mengayomi untuk semua warga sekolah. Mengayomi dalam hal ini termasuk membantu menghindari dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam berbagai aspek, utamanya mengenai masalah-masalah terkait dengan pembentukan karakter berbasis multikultural. Mengayomi disini dilakukan terhadap para pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- b) Perilaku Kepemimpinan Pendidik
  - (1) Berperilaku akrab dan hangat pada teman sejawat, peserta didik dan masyarakat, utamanya yang berurusan ke sekolah.

- (2) Berperilaku adil kepada peserta didik dalam proses belajar mengajar, maupun ketika diluar kelas atau di lingkungan sekolah, termasuk juga dalam memperlakukan teman sejawat.
- (3) Perilaku hangat/perhatian terhadap semua peserta didik. Perilaku hangat dan perhatian akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan merupakan contoh berperilaku kepada siapapun.
- (4) Menghargai perbedaan. Saling menghargai perbedaan akan berimplikasi pada kerukunan dan keharmonisan.

(Observasi terhadap pendidik, wawancara dengan kepala sekolah, pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan)

c) Perilaku Kepemimpinan Tenaga Kependidikan

- (1) Ikut mengawasi perilaku peserta didik. Pengawasan ini utamanya dilakukan oleh tenaga keamanan dan juga tenaga kependidikan lainnya.
- (2) Berperilaku ramah dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik tanpa membedakan perbedaan yang terdapat pada peserta didik.
- (3) Memberikan motivasi kepada para peserta didik dalam tiap-tiap kesempatan berinteraksi
- (4) Tanggung jawab sebagai orang yang lebih tua untuk membina generasi muda agar menjadi lebih baik.

(Observasi terhadap Tenaga Kependidikan, wawancara dengan pendidik, peserta didik)

d) Perilaku Kepemimpinan Peserta didik

- (1) Berperilaku akrab dan hangat ditunjukkan pada pembauran persahabatan dan pembauran dalam kelompok sehingga dapat menghilangkan sekat dan persaingan diantara kelompok suku dan agama.

- (2) Berperilaku adil, peserta didik dengan tanggung jawab untuk membawa teman-temannya untuk menjadi lebih baik dengan perlakuan yang adil dan tidak membedakan latar belakang suku dan agama.
- (3) Perhatian terhadap semua peserta didik. Perhatian yang diberikan kepada siapapun akan berdampak pada meningkatnya semangat dan motivasi untuk menjadi lebih baik.
- (4) Toleransi akan mengembangkan keharmonisan dan kerukunan. Disamping itu, menjadi pembelajaran untuk membangun karakter sosial dan kebersamaan dalam perbedaan.

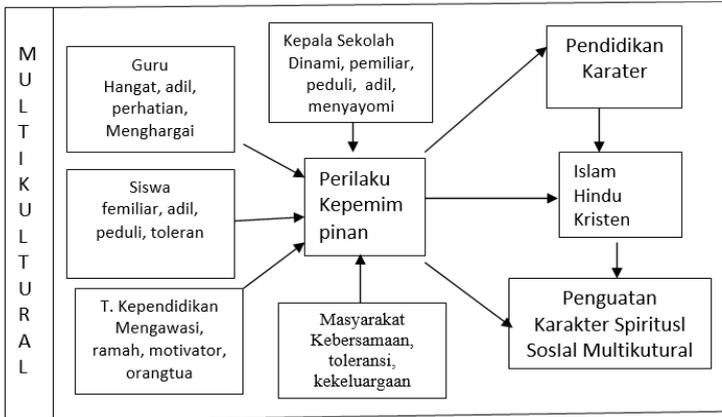
(Observasi terhadap Ketua Osis dan penpendidiks Osis, wawancara dengan peserta didik, pembina OSIS dan pendidik.

e) Perilaku Kepemimpinan Masyarakat

- (1) Perilaku masyarakat terbentuk dari proses hidup bersama senasib sepenanggungan, meskipun sebagai masyarakat pendatang yang menempati pemukiman baru.
- (2) Perilaku masyarakat hidup dengan sikap saling hormat menghormati dan toleransi. Perilaku tersebut akan menjadi contoh tauladan bagi anak-anak di sekitar masyarakat bersangkutan
- (3) Berperilaku ramah dan kekeluargaan. Hal itu akan menghidupkan rasa kasih sayang, kebersamaan dan gotong royong dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang dihadapi.

(Wawancara dan observasi terhadap Kepala Desa, Tokoh Masyarakat dan orang tua peserta didik, kepala sekolah, pendidik dan peserta didik.

Secara lebih jelas perilaku kepemimpinan dalam hubungannya dengan pendidikan karakter berbasis multikultural di situs satu dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1. Perilaku Kepemimpinan di situs satu

## 2) Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat dengan hasil penelitian sebagai berikut:

### a) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Sekolah

- (1) Merencanakan dengan matang program kegiatan pendidikan karakter yang dapat membentuk karakter peserta didik dan juga dapat membuat iklim serta budaya sekolah yang selalu kondusif dalam kebersamaan dan kerukunan.
- (2) Menjalini hubungan dengan para pendidik sekaligus melakukan pembinaan sikap mental untuk selalu saling menghargai antar sesama warga sekolah.

- (3) Selalu menjalin komunikasi dengan para tokoh masyarakat atau agama dalam upaya membangun karakter spiritual dan sosial peserta didik dan generasi muda di lingkungan sekitar sekolah.
  - (4) Menempatkan dan memberdayakan tenaga pendidik sesuai dengan bidang keahliannya serta melihat kemampuan dan kemauan para pendidiknya. Dalam hal ini kepala sekolah memberi instruksi sekaligus membina para pendidik agar mereka dapat memadukan materi pelajaran yang diajarkan dengan nilai-nilai pembentukan karakter spiritual dan sosial
  - (5) Menjadi model atau contoh dalam berperilaku multikultural.
  - (6) Berpikir futuristik, intuitif dan sensitif multikultural. Hal ini dimaksudkan agar kepala sekolah mampu memprediksi kejadian yang mungkin terjadi jika sekolah melakukan sesuatu atau mampu memprediksi sebab akibat yang akan muncul dari sebuah program kegiatan yang dilakukan.
- b) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Kelas
- (1) Menanamkan nilai-nilai Pancasila. Pancasila mengandung nilai-nilai karakter yang lengkap, baik karakter spiritual maupun sosial atau karakter multikultural.
  - (2) Menggunakan pendekatan, metode mengajar dan gaya kepemimpinan yang dinamis yang memungkinkan terbentuknya karakter bagi semua peserta didik yang berada dalam kelas dan mengikuti pembelajaran yang disajikan.
  - (3) Saling koordinasi antara wali kelas, guru BK dan guru agama sehingga memungkinkan para pendidik untuk melakukan penguatan karakter pada para peserta didik

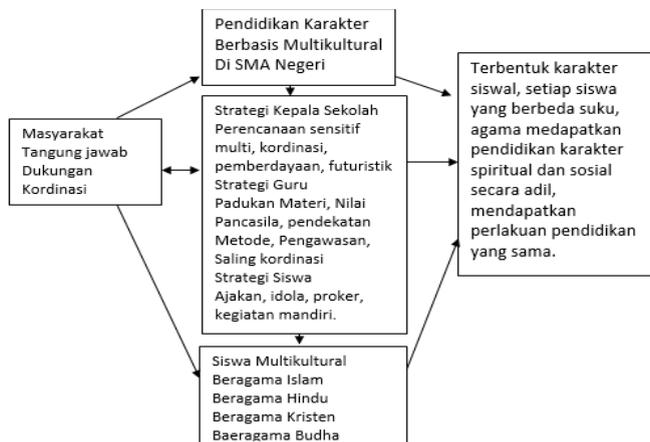
dengan tepat karena mengetahui keadaan peserta didik yang sebenarnya.

- (4) Melakukan pengawasan terhadap kegiatan peserta didik sebagai upaya mengoreksi kekeliruan perilaku para peserta didik.
- c) Strategi Kepemimpinan Peserta didik di Lingkungan Sekolah
- (1) Peserta didik mengarahkan/mengajak kawan-kawannya untuk melakukan kegiatan positif yang mengandung unsur menyenangkan,
  - (2) Pribadi yang unggul dan menjadi idola di sekolah akan membuat peserta didik yang lain berlomba-lomba untuk menjadi unggul,
  - (3) Ketua OSIS bersama pengurus berusaha merumuskan program kerja OSIS sehingga terlaksana dengan baik dan menarik minat para peserta didik lainnya
  - (4) Menyelenggarakan kegiatan secara mandiri dengan dukungan sekolah atau pihak lain.
- d) Strategi Kepemimpinan Masyarakat
- Hasil penelitian pada bagian ini diperoleh melalui observasi dan wawancara pada masyarakat dan sekolah, yaitu:
- (1) SMA Negeri Sungai Loban terlahir di tengah masyarakat yang multikultural. Meskipun demikian, masyarakat memiliki tanggung jawab besar untuk mengembangkan sekolah yang mampu membina karakter peserta didik dengan basis multikultural.
  - (2) Masyarakat selalu mendukung program pendidikan karakter di sekolah,
  - (3) Dukungan tersebut disebabkan karena pendidikan karakter yang dilakukan oleh sekolah sejalan dengan

pendidikan karakter di lingkungan keluarga dalam masyarakat yang majemuk

- (4) Masyarakat sedapat mungkin dalam berbagai kesempatan bertemu dengan kepala sekolah atau pendidik untuk membicarakan kemajuan sekolah.

Alur Strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural pada situs satu dapat dilihat pada gambar berikut:

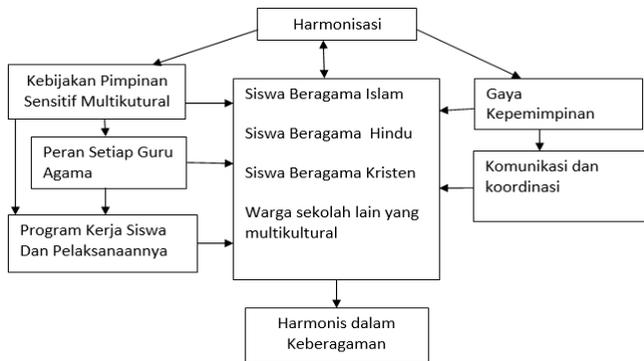


Gambar 4.2. Alur Strategi Kepemimpinan Karakter Multikultural

### 3) Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat sehingga diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Kebijakan sekolah selalu bernuansa harmonis dan multikultural
- b) Implementasi gaya kepemimpinan yang akomodatif dan komunikatif dengan semua warga sekolah
- c) Membuat dan melaksanakan program kerja peserta didik sesuai kebutuhan para peserta didik.
- d) Pendidik agama sebagai tulang punggung bagi pengembangan karakter spiritual dan karakter sosial peserta didik.



Gambar 4.3. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Mutikultural

#### 4) Antisipasi Potensi Konflik Pendidikan Karakter berbasis Multikultural

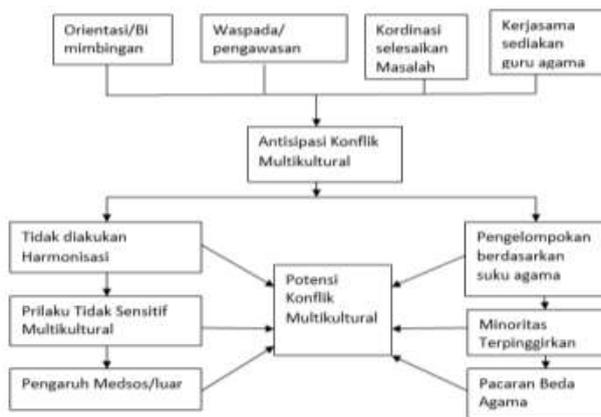
Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara pada kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Konflik pendidikan karakter multikultural bisa terjadi jika pendidik atau pimpinan tidak sensitif multikultural dalam berperilaku.
- b) Pengaruh media sosial dan berita-berita tentang konflik suku dan agama atau pelecehan terhadap suku dan agama akan berdampak kurang baik bagi perkembangan karakter peserta didik.
- c) Pacaran beda agama juga harus menjadi perhatian sebab ada kemungkinan akan berdampak kurang baik pada hubungan keluarga yang berbeda agama.
- d) Pengelompokan berdasarkan suku dan agama yang dianut dapat menimbulkan persaingan dan melunturkan pembauran kebersamaan serta sikap acuh tak acuh.
- e) Minoritas cenderung terpinggirkan dan terisolasi kepada kegiatan-kegiatan kelompok mayoritas.

Dalam rangka mengantisipasi potensi-potensi konflik sebagaimana tersebut di atas dapat dilakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a) Memberikan orientasi dan bimbingan kepada pendidik atau pegawai baru dan peserta didik baru tentang kemajemukan warga sekolah. Hal itu merupakan langkah awal yang baik untuk mengantisipasi munculnya perilaku atau perkataan yang dapat mendatangkan konflik
- b) Mewaspada dan mengawasi sejak dini terhadap terhadap kemungkinan terjadinya konflik
- c) Koordinasi sekolah dan masyarakat untuk menyelesaikan masalah atau konflik multikultural.
- d) Kerjasama dengan sekolah lain untuk penyediaan pendidik agama.

Alur antisipasi potensi konflik multikultural pendidikan karakter dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.4. Potensi Konflik Multikultural dan Antisipasinya

## b. Temuan Situs Dua

Bertitik tolak dari paparan data diatas, maka dapat dikemukakan temuan-temuan penelitian pada situs dua berdasarkan fokus penelitian meliputi; (1) Perilaku kepemimpinan pendidikan

karakter berbasis multikultural, (2) strategi kepemimpinan karakter berbasis multikultural, (3) harmonisasi pendidikan karakter berbasis multicultural dan (4) konflik multikultural pendidikan karakter.

### 1) Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, yaitu:

- a) Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah
  - (1) Perilaku sebagai manajer, pembimbing dan pemimpin
  - (2) Pribadi yang berwibawa,
  - (3) Mengutamakan kebersamaan dan kerukunan,
  - (4) Bersikap akrab/ kekeluargaan baik dengan peserta didik, orang tua peserta didik dan pendidik serta warga sekolah lainnya.
- b) Perilaku Kepemimpinan Pendidik
  - (1) Perilaku pendidik harus konsisten dengan apa yang diajarkan,
  - (2) Para pendidik agama menunjukkan sikap toleransi dan tanggung jawab yang sangat baik bagi penguatan karakter semua peserta didik,
  - (3) Menunjukkan sikap saling percaya bahwa semua pendidik memiliki semangat dan tanggung jawab untuk mengembangkan karakter peserta didik tanpa melihat latar belakang suku dan agama para peserta didik
  - (4) Peduli dan responsif terhadap perkembangan karakter semua peserta didik.
- c) Perilaku Kepemimpinan Peserta didik
  - (1) Peduli terhadap kemajuan bersama,

- (2) Saling memberi semangat dan motivasi untuk menjadi lebih baik,
  - (3) Kebersamaan,
  - (4) Saling membimbing,
  - (5) Menjadi contoh/model.
- d) Perilaku Kepemimpinan Tenaga Kependidikan
- (1) Berusaha menampilkan perilaku yang bersifat mendidik,
  - (2) Melaksanakan tugas dengan profesional,
  - (3) Dalam menjalankan tugas pelayanan bersifat humanis,
  - (4) Memiliki kesadaran untuk ikut berperan dalam penguatan karakter para peserta didik,
  - (5) Ikt serta melakukan pengawasan dan menegakan disiplin.
- e) Perilaku Kepemimpinan Masyarakat
- (1) Setiap tokoh agama memiliki sikap tanggung jawab yang besar untuk menguatkan karakter generasi mudanya,
  - (2) Memerlihatkan sikap peduli,
  - (3) Menampilkan pribadi yang moderat dan ramah,
  - (4) Menjaga perasaan orang lain.
- 2) Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara pada kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Sekolah
- (1) Selalu mengamati aktivitas perilaku warga sekolah
  - (2) Membuka diri terhadap laporan, saran dan keluhan berbagai pihak menyangkut karakter warga sekolah yang berbasis multikultural,

- (3) Melakukan musyawarah dengan para pendidik dalam memperbaiki dan meningkatkan penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural,
  - (4) Memberdayakan para pendidik semua mata pelajaran untuk memadukan materi pembelajaran dengan pengembangan kompetensi spiritual dan kompetensi sosial,
  - (5) Memberdayakan para peserta didik untuk penguatan karakter spiritualnya sesuai dengan agamanya yang memuat tentang pentingnya toleransi,
  - (6) Memberdayakan semua sumberdaya yang dimiliki sekolah yang relevan dengan penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural,
  - (7) Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain yang mempunyai visi dan misi yang sama untuk mengembangkan karakter generasi muda.
- b) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Kelas
- (1) Membuat perencanaan dan proses pembelajaran yang memuat materi peningkatan kompetensi spiritual dan sosial.
  - (2) Menyisipkan pelaksanaan bimbingan dalam kegiatan pembelajaran dan juga bimbingan di luar proses pembelajaran/di luar kelas.
  - (3) Menampilkan citra pribadi dan perilaku yang baik dengan menampilkan karakter jujur, adil, menghargai orang lain, menerima kritik konstruktif, adil dan toleransi.
  - (4) Menghidupkan kembali semangat Pancasila dan Bhineka Tunggal Ika.
- c) Strategi Kepemimpinan Peserta didik di Lingkungan Sekolah

- (1) Secara individual peserta didik yang memiliki kepribadian yang menyenangkan lebih mudah mempengaruhi teman-temannya untuk berperilaku positif.
  - (2) Peserta didik menjadi model/ccontoh bagi teman-temannya dalam berperilaku,
  - (3) Secara organisatoris strategi kepemimpinan peserta didik melalui OSIS menjadi andalan sekolah dalam penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural.
  - (4) Ketua OSIS menawarkan kepada para peserta didik untuk menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan di sekolah,
  - (5) Ketua OSIS merumuskan Program Kerja tahunan berdasarkan aspirasi dari para peserta didik,
  - (6) Pengurus OSIS selalu mendukung segala kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah tidak hanya menyangkut kegiatan olah raga, seni dan keterampilan, tetapi juga kegiatan yang mengembangkan kompetensi sosial dan spiritual warga peserta didik yang memiliki latar belakang suku, agama dan budaya yang berbeda.
- d) Strategi Kepemimpinan Masyarakat
- (1) Tokoh agama membantu secara nyata pendidikan karakter berbasis multikultural sesuai dengan agama yang dianut.
  - (2) Pengembangan pendidikan karakter berbasis multikultural melalui organisasi masyarakat FKUB sebagai wadah silaturahmi antar umat beragama
  - (3) FKUB menjadi partner sekolah dalam pendidikan karakter berbasis multicultural.
  - (4) Menyelenggarakan kegiatan silaturahmi secara rutin antar umat beragama. Kegiatan silaturahmi ini

dipelopori oleh tokoh masyarakat yang peduli pada kerukunan umat beragama.

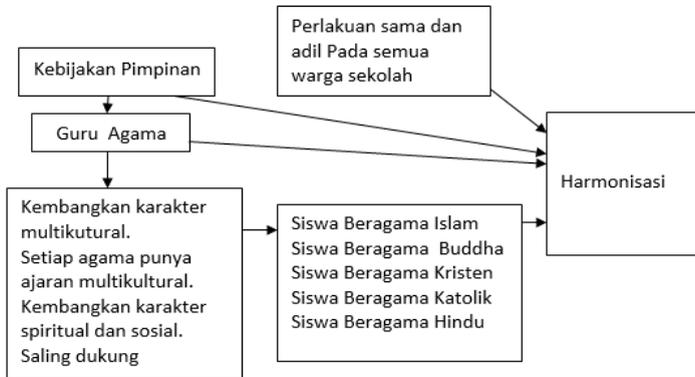
- (5) Membuat model lingkungan masyarakat yang rukun. Model lingkungan masyarakat dapat berupa desa atau kompleks dalam lingkup populasi masyarakat yang multikultural.

### 3) Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Kebijakan kepala sekolah mengharuskan untuk memperlakukan kelompok mayoritas dan minoritas secara sama dan adil.
- b) Setiap pendidik agama diwajibkan mengembangkan karakter multikultural.
- c) Setiap agama memiliki sumber ajaran toleransi antar umat beragama sebagai salah satu modal utama membangun kerukunan dan keharmonisan hidup berbangsa dan bernegara.
- d) Pendidik agama setiap agama mengembangkan karakter spiritual dan sosial sesuai dengan nilai-nilai agamanya.
- e) Antar pendidik agama saling mendukung atau membantu penguatan karakter agama yang lain.
- f) Tokoh masyarakat dan tokoh agama mempunyai perhatian dalam usaha untuk kerukunan dan keharmonisan baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat.

Harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural pada situs dua dapat dilihat pada gambar 4.8.



Gambar 4.5. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

#### 4) Potensi Konflik Pendidikan Karakter berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara pada kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Konflik multikultural terjadi karena perkataan dan sikap yang menyinggung perasaan sensitivitas agama.
- b) Perilaku dan perkataan pendidik lebih cepat memicu terjadinya konflik
- c) Acuh tak acuh terhadap kegiatan kelompok lain sehingga cenderung membiarkan segala sesuatu menyangkut kelompok lain.
- d) Terbaikannya kelompok minoritas.

Dalam rangka menghindari potensi terjadinya konflik multikultural maka dilakukan usaha-usaha sebagai berikut:

- a) Memberikan orientasi dan bimbingan kepada pendidik/ pegawai dan peserta didik baru tentang multikulturalisme di sekolah.
- b) Memindahkan pendidik atau pegawai yang terdeteksi memiliki paham yang tidak menerima perbedaan.

- c) Memberi kesempatan kepada kelompok minoritas untuk mengembangkan karakternya.

### **c. Temuan Situs Tiga**

Berdasarkan paparan data di atas, maka dapat dikemukakan temuan-temuan penelitian pada situs tiga berdasarkan fokus penelitian, yaitu: (1) Perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, (2) strategi kepemimpinan karakter berbasis multikultural, (3) harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural dan (4) konflik multikultural pendidikan karakter.

#### **1) Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitan sebagai berikut:

- a) Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah
  - (1) Kepala sekolah berperilaku sederhana, akrab dan menempatkan diri sejajar dengan pendidik-pendidik yang lainnya.
  - (2) Bersikap hormat dan menghargai terhadap orang lain,
  - (3) Mengayomi semua warga sekolah.
- b) Perilaku Kepemimpinan Pendidik
  - (1) Berperilaku hormat, menjaga sikap dan bangga hidup di Indonesia
  - (2) Menunjukkan sikap kebersamaan dan mampu menyesuaikan diri dengan orang lain
  - (3) Berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.
- c) Perilaku Kepemimpinan Tenaga Kependidikan
  - (1) Rasa tanggung jawab sebagai orang dewasa untuk ikut membantu membentuk karakter para peserta didik.

- (2) Para tenaga kependidikan menampilkan perilaku yang adil, rasa hormat dan menghargai perbedaan.
  - (3) Partisipasi tenaga kependidikan dalam bentuk memberi contoh dan melakukan pelayanan yang baik kepada setiap peserta didik ataupun pendidik sehingga para peserta didik menjadi segan sehingga segala saran, nasehat dan motivasi sering didengar oleh para peserta didik.
- d) Perilaku Kepemimpinan Peserta didik
- (1) Perilaku peserta didik terhadap orang lain mencerminkan rasa keakraban, sikap menghargai dan rasa hormat.
  - (2) Bergaul di sekolah secara membaaur tanpa membedakan antara suku, agama dan budaya.
  - (3) Menunjukkan semangat untuk hidup lebih baik dan maju.
- e) Perilaku Kepemimpinan Masyarakat
- (1) Terbuka, akrab, toleran, dan menghargai perbedaan
  - (2) Perilaku dan perkataan memiliki makna tanggung jawab dalam menjaga kerukunan bersama
  - (3) Berusaha mewariskan sikap-sikap positif atau karakter multikultural kepada generasi muda sebagai penerus bangsa.
- 2) Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Sekolah
  - (1) Membuat perencanaan yang mengakomodasi terbentuknya karakter para peserta didik dengan memperhatikan sensitivitas agama, suku dan budaya.

- (2) Menyediakan sarana-prsarana, pendidik/guru agama sesuai dengan agama yang dianut oleh para peserta didik,
  - (3) Melakukan koordinasi dengan lembaga terkait,
  - (4) Melakukan supervisi dan pembinaan kepada para pendidik terkait materi, proses pembelajaran, dan penilaian.
  - (5) Melakukan pengamatan terhadap perilaku para pendidik baik di kelas maupun di luar kelas sekaligus menjadi pembimbing para pendidik
  - (6) Memberikan bimbingan kepada para peserta didik untuk mengembangkan karakter mereka.
- b) Strategi Kepemimpinan di Lingkungan Kelas
- (1) Pendidik harus menampilkan pribadi yang baik dan matang sehingga menimbulkan kewibawaan.
  - (2) Pendidik memadukan setiap materi pelajaran untuk mengembangkan kompetensi spiritual dan sosial.
  - (3) Sebagai pemimpin dalam lingkup kelas pendidik merancang proses pembelajaran yang dapat mengembangkan kompetensi spiritual dan sosial peserta didik.
  - (4) Menjalinkan hubungan atau komunikasi yang baik dengan semua peserta didik,
  - (5) Memaksimalkan peran pembimbing para pendidik kepada peserta didik,
  - (6) Melakukan pengawasan dan pembinaan.
- c) Strategi Kepemimpinan Peserta didik di Lingkungan Sekolah
- (1) Memberdayakan OSIS sebagai wadah pengembangan karakter multikultural peserta didik

- (2) Ketua OSIS membuat program kerja bertujuan untuk penguatan pendidikan karakter peserta didik berbasis multikultural
  - (3) Ketua OSIS dan jajarannya melakukan kegiatan yang dapat menarik minat semua peserta didik dengan tujuan penguatan pendidikan karakter.
- d) Strategi Kepemimpinan Masyarakat
- (1) Kepala sekolah dan para pendidik berusaha membaaur dengan masyarakat yang multikultural serta tidak membeda-bedakan suku, agama dan budaya masyarakat.
  - (2) Kepala sekolah dan jajarannya harus menumbuhkan kepercayaan masyarakat dalam membentuk karakter peserta didik,
  - (3) Tokoh masyarakat terutama kepala adat, kepala desa menyerahkan sepenuhnya kepada sekolah dalam mendidik anak-anak mereka,
  - (4) Para pemimpin (kepala sekolah, kepala desa, kepala adat) harus selalu menghidupkan silaturahmi di tengah perbedaan agama, suku dan budaya dalam rangka memupuk kerukunan hidup dintara masyarakat dan menjaga tradisi turun temurun yang diwariskan kepada anak cucu.
- 3) Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara pada kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitan sebagai berikut:

- a) Membuat kebijakan yang berpihak kepada pembinaan karakter kepada semua agama, suku dan budaya.
- b) Menjalin kerjasama dengan masyarakat dan semua pihak untuk menjaga kerukunan, tertama dalam pembinaan karakter berbasis multikultural.

- c) Memberikan perhatian yang sama terhadap minoritas dan mayoritas
  - d) Setiap pendidik/guru agama wajib membentuk karakter spirituan dan sosial peserta didik.
  - e) Kerukunan di lingkungan SMA Negeri 1 Halong dan sekitarnya terjadi oleh karena proses penyesuaian diri para pendatang, ditengah suku yang dianggap memiliki sensitivisme suku dan memiliki kesaktian magis,
  - f) Sikap perilaku pendatang yang multikultural mempengaruhi sikap perilaku suku asli yang mayoritas sehingga terjadi kerukunan dan keharmonisan hidup ditengah perbedaan suku, agama dan budaya.
- 4) Konflik Pendidikan Karakter berbasis Multikultural

Pada aspek ini data diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan masyarakat, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

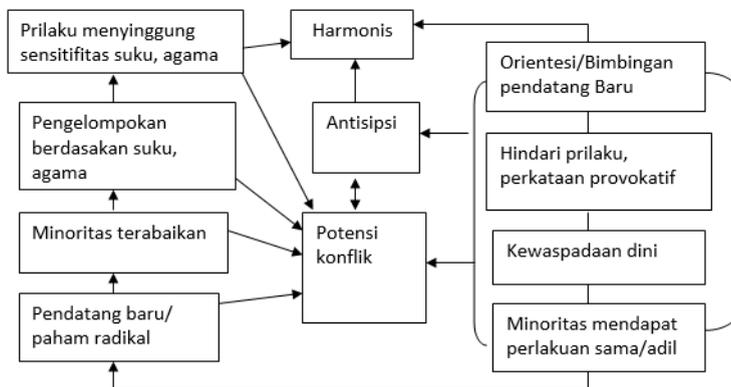
- a) sikap dan perkataan yang menyinggung,
- b) Provokasi egosentris,
- c) Pengelompokan berdasarkan suku dan agama yang dianut dapat menimbulkan persaingan melunturkan pembauran dan kebersamaan serta sikap acuh tak acuh
- d) Minoritas cenderung terpinggirkan dan tereduksi kepada kegiatan-kegiatan kelompok minoritas saja.
- e) Pendatang baru yang tidak mengerti karakteristik kecamatan Halong sehingga membawa paham radikal.

Dalam rangka menghindari terjadinya potensi konflik atau konflik dilakukan usaha-usaha sebagai berikut:

- a) Memberikan orientasi dan bimbingan kepada pendidik/ pegawai dan peserta didik baru tentang multikulturalisme warga sekolah dan masyarakat sekitar.

- b) Mencegah perbuatan dan perkataan yang provokatif dan egosentris dilingkungan sekolah dan masyarakat.
- c) Masyarakat dan sekolah mewaspadaai dan mencegah sejak dini masuknya paham-paham radikal di lingkungan sekolah dan masyarakat.
- d) Peserta didik minoritas diberi saran untuk mencari pendidik/guru agamanya di masyarakat

Potensi konflik multikultural dan antisipasi konflik multikultural pendidikan karakter dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.6. Temuan Potensi Konflik dan Antisipasinya

## 2. Temuan Penelitian Lintas Situs

Temuan lintas kasus ini di analisis dalam rangka proses menyandingkan, memadukan dan juga mendapatkan persamaan dan perbedaan temuan-temuan yang didapat diantara situs satu dengan yang lainnya. Analisis lintas situs tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, disesuaikan dengan fokus penelitian, yaitu; (a) perilaku kepemimpinan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural, (b) strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, (c) harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural, (d) konflik pendidikan karakter berbasis multikultural.

**a. Temuan Lintas Situs Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Multikultural**

Temuan lintas situs perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural.

Tabel 4.1. Temuan Lintas Situs Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Multikultural

<b>Lintas (1+2)</b>	<b>Situs 3</b>	<b>Lintas Situs (1+2+3)</b>
<p>Perilaku sebagai manajer, pembimbing dan pemimpin</p> <p>Memiliki perilaku dan pribadi yang menyenangkan dan akrab serta terbuka bagi semua orang,</p> <p>Memiliki kepedulian dan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai kalangan.</p> <p>Mengayomi untuk semua warga sekolah.</p>	<p>Kepala sekolah berperilaku sederhana dan menempatkan diri sejajar dengan pendidik-pendidik yang lainnya, dan akrab.</p> <p>Bersikap hormat dan menghargai orang lain,</p> <p>Mengayomi semua warga sekolah.</p>	<p>Perilaku sebagai manajer, pembimbing, dan pemimpin</p> <p>Memiliki perilaku dan pribadi menyenangkan dan akrab serta terbuka bagi semua orang,</p> <p>Memiliki kepedulian dan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai kalangan.</p> <p>Mengayomi untuk semua warga sekolah.</p>
<p>Perilaku pendidik harus konsisten dan komitmen dengan apa yang di ajarkan,</p> <p>Para pendidik/guru agama menunjukkan sikap toleransi yang sangat bagus dan tanggung jawab bagi penguatan karakter semua peserta didik,</p>	<p>Berperilaku hormat, menjaga sikap, peduli dan bangga hidup di Indonesia.</p> <p>Menunjukkan sikap kebersamaan, hangat, mampu menyesuaikan diri dengan orang lain dan saling percaya.</p>	<p>Perilaku pendidik harus konsisten dan komitmen dengan apa yang di ajarkan,</p> <p>Para pendidik agama menunjukkan sikap hormat dan toleransi yang sangat bagus serta tanggung jawab bagi penguatan karakter semua peserta didik,</p>

<b>Lintas (1+2)</b>	<b>Situs 3</b>	<b>Lintas Situs (1+2+3)</b>
<p>Menunjukkan sikap saling percaya bahwa semua pendidik memiliki semangat dan tanggung jawab untuk mengembangkan karakter peserta didik tanpa membeda-bedakan latar belakang suku dan agama para peserta didik.</p> <p>Berperilaku Pancasila</p>	<p>Berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.</p>	<p>Menunjukkan sikap saling percaya bahwa semua pendidik memiliki semangat dan tanggung jawab untuk mengembangkan karakter peserta didik tanpa membeda-bedakan latar belakang suku dan agama para peserta didik.</p> <p>Berperilaku Pancasila dan bangga menjadi warga negara Indonesia</p>
<p>Peduli dan responsif terhadap perkembangan karakter semua peserta didik.</p> <p>Peduli terhadap kemajuan bersama.</p> <p>Saling memberi semangat dan motivasi untuk menjadi lebih baik.</p> <p>Kebersamaan/ membaur, toleran, akrab dan saling menghormati</p>	<p>Menerapkan karakter yang di ajarkan.</p> <p>Perilaku peserta didik terhadap orang lain mencerminkan keakraban, menghargai dan sikap hormat.</p> <p>Membaur tanpa melihat perbedaan suku, agama dan budaya.</p>	<p>Peduli dan responsif terhadap perkembangan karakter semua peserta didik.</p> <p>Peduli terhadap kemajuan bersama.</p> <p>Saling memberi semangat dan motivasi untuk menjadi lebih baik.</p> <p>Kebersamaan/ membaur, toleran, akrab dan saling menghormati</p>

<b>Lintas (1+2)</b>	<b>Situs 3</b>	<b>Lintas Situs (1+2+3)</b>
Saling membimbing, Menjadi contoh/ model	Menunjukkan semangat untuk hidup lebih baik dan maju.	Saling membimbing Menjadi contoh/ model
Perilaku yang bersifat mendidik dan memotivasi.	Rasa tanggung jawab sebagai orang dewasa untuk ikut membantu membentuk karakter para peserta didik.	Perilaku yang bersifat mendidik dan memotivasi.
Melaksanakan tugas dengan profesional,	Para tenaga kependidikan menampilkan perilaku yang adil, bersikap hormat dan menghargai perbedaan.	Melaksanakan tugas dengan profesional, adil dan bersikap hormat.
Melaksanakan tugas pelayanan secara adil dan humanis,	Partisipasi tenaga kependidikan dalam bentuk memberi contoh dan melakukan pelayan yang baik kepada setiap peserta didik atau pendidik membuat para peserta didik menjadi segan sehingga segala saran, nasehat dan motivasi sering didengar oleh para peserta didik.	Melaksanakan tugas pelayanan secara adil dan humanis,
Memiliki tanggung jawab/kesadaran untuk ikut berperan dalam penguatan karakter para peserta didik,		Memiliki tanggung jawab/ kesadaran untuk ikut serta berperan dalam penguatan karakter para peserta didik,
Mengawasi dan menegakan disiplin.		Mengawasi dan menegakan disiplin.
Perilaku terbentuk dari proses kebersamaan senasib sepenanggungan	Terbuka, ramah, toleran dan menghargai perbedaan.	Perilaku terbentuk dari proses kebersamaan senasib sepenanggungan
Setiap tokoh agama memiliki sikap tanggung jawab yang besar untuk menguatkan karakter generasi mudanya,	Perilaku dan perkataan memiliki makna tanggung jawab dalam menjaga kerukunan bersama.	Setiap tokoh agama memiliki sikap tanggung jawab yang besar untuk menguatkan karakter generasi mudanya,

<b>Lintas (1+2)</b>	<b>Situs 3</b>	<b>Lintas Situs (1+2+3)</b>
Memperlihatkan sikap peduli, toleran dan saling menghormati  Menampilkan pribadi yang moderat dan ramah.  Menjaga perasaan orang lain dan bersikap ramah	Berusaha mewariskan sikap-sikap positif atau karakter multikultural kepada generasi muda sebagai penerus bangsa.	Memperlihatkan sikap peduli, toleran dan saling menghormati  Menampilkan pribadi yang moderat dan ramah.  Menjaga perasaan orang lain dan bersikap ramah

**b. Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural pada ketiga tiga situs**

Temuan lintas situs tentang strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural.

Tabel 4.2 Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

<b>Situs (1,2)</b>	<b>Situs 3</b>	<b>Situs (1,2)+3</b>
Merencanakan program kegiatan pendidikan karakter yang dapat membentuk karakter peserta didik dan juga dapat membuat iklim dan budaya sekolah yang selalu kondusif dalam kebersamaan dan kerukunan.  Menjalin hubungan dengan para pendidik sekaligus melaksanakan pembinaan sikap untuk selalu saling menghargai,	Membuat perencanaan yang mengakomodir terbentuknya karakter para peserta didik dengan memperhatikan sensitifitas agama, suku dan budaya.	Merencanakan program kegiatan pendidikan karakter yang dapat membentuk karakter peserta didik dan juga dapat membuat iklim dan budaya sekolah yang selalu kondusif dalam kebersamaan dan kerukunan.  Menjalin hubungan dengan para pendidik sekaligus pembinaan sikap mental untuk selalu saling menghargai,

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
<p>Selalu menjalin komunikasi dengan para tokoh masyarakat atau agama.</p> <p>Menempatkan dan memberdayakan tenaga pendidik sesuai dengan bidang keahliannya serta melihat kemampuan dan kemauan para pendidiknya.</p> <p>Menjadi model atau contoh dalam berperilaku multikultural.</p>	<p>Melakukan koordinasi dengan masyarakat dan lembaga terkait</p> <p>Melakukan supervisi dan pembinaan kepada para pendidik terkait materi, proses pembelajaran, dan penilaian.</p> <p>Menyediakan sarana-prasarana, tenaga pengajar/pendidik agama yang sesuai dengan agama yang dianut oleh para peserta didik,</p> <p>Melakukan pengamatan terhadap perilaku para pendidik, baik di kelas maupun di luar kelas, sekaligus menjadi pembimbing para pendidik</p> <p>Memberikan bimbingan kepada para peserta didik untuk mengembangkan karakter yang dimilikinya secara mandiri.</p>	<p>Selalu menjalin komunikasi dan kordinasi dengan para tokoh masyarakat atau agama</p> <p>Melakukan supervisi, pembinaan dan pengamatan kepada para pendidik terkait materi, proses pembelajaran, dan penilaian.</p> <p>Melakukan pengamatan terhadap perilaku para pendidik baik di kelas maupun di luar kelas, sekaligus menjdi pembimbing bagi para pendidik</p> <p>Memberikan bimbingan kepada para peserta didik untuk mengembangkan karakter yang dimilikinya secara mandiri.</p>

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
<p>Memberdayakan para peserta didik dan semua sumberdaya relevan yang dimiliki sekolah untuk penguatan karakter spiritual sesuai dengan agamanya yang memuat tentang pentingnya toleransi,</p>		<p>Menempatkan dan memberdayakan tenaga pendidik sesuai dengan bidang keahliannya dan melihat kemampuan dan kemauan para pendidiknya.</p>
		<p>Menjadi model atau contoh dalam berperilaku multicultural</p>
		<p>Memberdayakan para peserta didik dan semua sumberdaya relevan yang dimiliki sekolah untuk penguatan karakter spiritual sesuai dengan agamanya yang memuat tentang pentingnya toleransi,</p>
<p>Membuat perencanaan dan proses pembelajaran yang memuat materi peningkatan kompetensi spiritual dan sosial.</p> <p>Melaksanakan bimbingan yang disisipkan dalam kegiatan pembelajaran dan juga diluar proses pembelajaran/ diluar kelas</p>	<p>Pendidik memadukan setiap materi pelajaran untuk mengembangkan kompetensi spiritual dan sosial.</p> <p>Pendidik menampilkan pribadi yang baik dan matang sehingga terlihat jelas kewibawaannya.</p>	<p>Membuat perencanaan dan proses pengajaran yang memuat materi peningkatan kompetensi spiritual dan sosial.</p> <p>Melaksanakan bimbingan yang dapat disisipkan dalam kegiatan pembelajaran dan juga diluar proses pembelajaran/ diluar kelas.</p>

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
<p>Menggunakan pendekatan, metode mengajar dan gaya kepemimpinan yang dinamis,</p> <p>Saling koordinasi antara wali kelas, pendidik BK dan pendidik agama.</p> <p>Menghidupkan kembali semangat Pancasila dan Bhineka Tunggal Ika.</p> <p>Melakukan pengawasan terhadap kegiatan peserta didik.</p>	<p>Sebagai pemimpin dalam lingkup kelas pendidik merancang proses pembelajaran yang dapat mengembangkan kompetensi spiritual dan sosial peserta didik</p> <p>Menjalin hubungan atau komunikasi yang baik dengan para pendidik yang lain dan semua peserta didik.</p> <p>Memaksimalkan peran pembimbing para pendidik kepada peserta didik,</p> <p>Melakukan pengawasan dan pembinaan.</p>	<p>Menggunakan pendekatan, metode mengajar dan gaya kepemimpinan yang dinamis,</p> <p>Pendidik memadukan setiap materi pelajaran dalam mengembangkan kompetensi spiritual dan sosial.</p> <p>Saling koordinasi antara wali kelas, pendidik BK dan pendidik agama.</p> <p>Menghidupkan kembali semangat Pancasila dan Bhineka Tunggal Ika.</p> <p>Melakukan pengawasan terhadap kegiatan peserta didik.</p>
<p>Secara individual peserta didik yang memiliki kepribadian yang menyenangkan lebih mudah mempengaruhi teman-temannya untuk berperilaku positif,</p> <p>Peserta didik menjadi model/contoh bagi teman-temannya dalam berperilaku,</p>	<p>Memberdayakan organisasi OSIS sebagai wadah pengembangan karakter multikultural peserta didik</p> <p>Ketua OSIS membuat program kerja yang bertujuan untuk penguatan pendidikan karakter peserta didik berbasis multikultural</p>	<p>Secara individual peserta didik yang memiliki kepribadian yang menyenangkan lebih mudah mempengaruhi teman-temannya untuk berperilaku positif,</p> <p>Peserta didik menjadi model/contoh bagi teman-temannya dalam berperilaku,</p>

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
<p>Pada strategi kepemimpinan peserta didik, OSIS menjadi andalan sekolah dalam penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural,</p> <p>Ketua OSIS menyerahkan kepada para peserta didik untuk menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan di sekolah,</p> <p>Ketua OSIS merumuskan Program Kerja tahunan berdasarkan aspirasi para peserta didik, Penpendidiks OSIS selalu mendukung segala kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah tidak hanya menyangkut kegiatan olah raga, seni dan keterampilan tetapi juga kegiatan yang mengembangkan kompetensi sosial dan spiritual.</p>	<p>Ketua OSIS dan jajarannya melakukan kegiatan yang dapat menarik minat semua peserta didik dengan tujuan penguatan pendidikan karakter dengan mendengarkan pendapat para peserta didik.</p>	<p>Pada strategi kepemimpinan peserta didik, OSIS menjadi andalan sekolah dalam penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural,</p> <p>Ketua OSIS menyerahkan kepada para peserta didik untuk menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan di sekolah sesuai dengan minat dan keinginan para peserta didik.</p> <p>Ketua OSIS merumuskan Program Kerja tahunan berdasarkan aspirasi para peserta didik, Penpendidiks OSIS selalu mendukung segala kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah tidak hanya menyangkut kegiatan olah raga, seni dan keterampilan tetapi juga kegiatan yang mengembangkan kompetensi sosial dan spiritual.</p>

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
Tokoh agama membantu secara nyata pendidikan karakter berbasis multikultural sesuai dengan agama yang dianut.	Kepala sekolah dan para pendidik berusaha membaaur dengan masyarakat yang multikultural, tidak membedakan suku, agama dan budaya masyarakat.	Tokoh agama membantu secara nyata pendidikan karakter berbasis multikultural sesuai dengan agama yang dianut.
Pengembangan pendidikan karakter berbasis multikultural melalui organisasi masyarakat FKUB sebagai wadah silaturahmi antar umat beragama.	Kepala sekolah dan jajarannya harus menumbuhkan kepercayaan masyarakat dalam membentuk karakter peserta didik.	Pengembangan pendidikan karakter berbasis multikultural melalui organisasi masyarakat FKUB, sebagai wadah silaturahmi antar umat beragama.
FKUB menjadi patner sekolah dalam pendidikan karakter berbasis multikultural.	Tokoh masyarakat terutama kepala adat, kepala desa menyerahkan sepenuhnya kepada sekolah dalam mendidik anak-anak mereka.	FKUB menjadi patner sekolah dalam pendidikan karakter berbasis multikultural.
Menyelenggarakan kegiatan silaturahmi secara rutin antar umat beragama.  Membuat model lingkungan masyarakat yang rukun.  Masyarakat menyempatkan diri bertemu dengan kepala sekolah atau pendidik untuk membicarakan kemajuan sekolah.	Para pemimpin (kepala sekolah, kepala desa, kepala adat) harus selalu menghidupkan silaturahmi ditengah perbedaan agama, suku dan budaya, selain memupuk kerukunan hidup dintara masyarakat juga menjadi tradisi turun temurun diwariskan kepada anak cucu	Menyelenggarakan kegiatan silaturahmi secara rutin antar umat beragama. Membuat model lingkungan masyarakat yang rukun. Menghidupkan silaturahmi antara warga masyarakat dngan warga sekolah, terutama tokoh masyarakat demi kemjuan pendidikan karakter peserta didik.

Situs (1,2)	Situs 3	Situs (1,2)+3
		Membangun hubungan saling percaya antara masyarakat dengan sekolah. Sehingga terjadi keharmonisan dalam membangun karakter peserta didik secara maksimal.

**c. Temuan Lintas Situs Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural pada Ketiga Tiga Situs**

Temuan lintas situs harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural.

Tabel 4.3. Temuan Lintas Situs Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Situs 1+2	Situs 3	Situs (1+2)+3
Terciptanya keharmonisan kehidupan di lingkungan sekolah dimulai dari lingkungan masyarakat.	Kerukunan di lingkungan SMA Negeri 1 Halong dan sekitarnya terjadi karena proses penyesuaian diri para pendatang di tengah suku yang dianggap memiliki sensitivisme suku dan memiliki kesaktian magis.	Terciptanya keharmonisan kehidupan di lingkungan sekolah dimulai dari lingkungan masyarakat.
Diantara peserta didik atau masyarakat satu sama lainnya saling menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan sosial yang multikultural.	Sikap perilaku pendatang yang multikultural mempengaruhi sikap perilaku suku asli yang mayoritas sehingga terjadi kerukunan dan keharmonisan hidup ditengah perbedaan suku, agama dan budaya.	Diantara peserta didik atau masyarakat satu sama lainnya saling menyesuaikan diri, dengan kondisi lingkungan sosial yang multikultural.

Situs 1+2	Situs 3	Situs (1+2)+3
<p>Kebijakan kepala sekolah dilandasi oleh keadilan dan keharmonisan bagi semua warga sekolah.</p> <p>Implementasi gaya kepemimpinan yang dinamis.</p> <p>Setiap pendidik agama mengembangkan karakter spiritual sesuai dengan agamanya.</p> <p>Melaksanakan kebijakan dan program harmonisasi yang telah ditetapkan oleh sekolah</p>	<p>Membuat kebijakan yang berpihak kepada pembinaan karakter kepada semua agama, suku dan budaya.</p> <p>Perhatian yang sama terhadap kelompok minoritas dan mayoritas.</p> <p>Menjalin kerjasama dengan masyarakat dan semua pihak untuk menjaga kerukunan, utamanya dalam pembinaan karakter berbasis multikultural.</p> <p>Setiap pendidik Agama wajib membentuk karakter spiritual dan sosial peserta didik. Melaksanakan kebijakan dan program harmonisasi yang telah ditetapkan oleh sekolah</p>	<p>Kebijakan kepala sekolah dilandasi oleh keadilan, dan keharmonisan bagi semua warga sekolah.</p> <p>Implementasi gaya kepemimpinan yang dinamis.</p> <p>Setiap pendidik agama mengembangkan karakter spiritual sesuai dengan agamanya.</p> <p>Melaksanakan kebijakan dan program harmonisasi yang telah ditetapkan oleh sekolah</p>
<p>Islam: Manusia diciptakan dengan berbagai perbedaan. Perbedaan menjadi Rahmat atau membawa kebaikan bagi semua orang</p> <p>Karakter: suka menolong, empati, jujur, adil, menghargai perbedaan, dan toleransi</p>	<p>Islam: Manusia diciptakan berbeda jenis kelamin, berbeda suku bangsa untuk saling mengenal (QS. al-Hujurat: 13).</p> <p>Karakter: Saling Percaya, saling memahami, saling menghargai kepada siapapun, adil dan hormat pada orang lain.</p>	<p>Islam: Manusia diciptakan dengan berbagai perbedaan. Perbedaan menjadi Rahmat atau membawa kebaikan bagi semua orang</p> <p>Karakter: Menolong, empati, jujur, adil, menghargai perbedaan dan toleransi</p>

Situs 1+2	Situs 3	Situs (1+2)+3
<p>Buddha: Realisasi Sifat Ketuhanan meta (cinta kasih), Karona (belas kasih), Modeta (Simpati/ empati), Upika (keseimbangan) dan Inklusivisme.</p> <p>Hindu: Catur pendidik empat yang harus dihormati. Religius, nasionalis, integritas, gotong royong dan mandiri serta hormat dan sayang kepada pemerintah, hormat terhadap sesama manusia, masyarakat lain dan kasih sayang dengan orang lain.</p> <p>Kristen: Kasihilah sesama manusia seperti dirimu sendiri (lukas 10:27). Religius, Cinta kasih, jujur dan toleransi.</p>	<p>Buddha: lima dasar prilaku yang diistilahkan dengan Pancasilais Buddhis. Karakter : Kasih sayang, empati dan simpati kepada orang lain</p> <p>Kristen: Kasihilah sesama manusia seperti dirimu sendiri (lukas 10:27). Karakter: Kasih sayang, adil, toleransi dan hormat kepada orang lain.</p>	<p>Buddha: Realisasi Sifat Ketuhanan meta (cinta kasih), Karona (belas kasih), Modeta (Simpati/ empati), Upika (keseimbangan) Inklusivisme.</p> <p>Hindu: Catur pendidik empat yang harus dihormati. Religius, nasionalis, integritas, gotong royong dan mandiri. Hormat dan sayang kepada pemerintah, hormat terhadap sesama manusia, masyarakat lain, kasih sayang dengan orang lain.</p> <p>Kristen: Kasihilah sesama manusia seperti dirimu sendiri (lukas 10:27). Religius, Cinta kasih, jujur dan toleransi.</p>

#### **d. Temuan Lintas Situs Potensi Konflik Multikultural Pendidikan Karakter Pada Ketiga Situs**

Temuan lintas situs potensi konflik multikultural pendidikan karakter yang data terjadi dan juga pernah terjadi, dapat dikemukakan analisis lintas situs pada situs satu, situs dua dan situs tiga, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4. Temuan Lintas Situs Potensi Konflik Multikultural

Situs (1+2)	Situs 3	Situs (1+2+3)
<p>Sikap perilaku dan perkataan yang menyinggung sensitivitas multikultural.</p> <p>Ajaran yang bersifat provokasi antar kelompok</p> <p>Terbaikannya kelompok minoritas.</p> <p>Netralitas dan objektif dalam perilaku multikultural menimbulkan sikap ketidakpedulian terhadap orang lain yang berbeda agama, suku dan budaya</p>	<p>Sikap dan perkataan yang menyinggung,</p> <p>Provokasi dan egosentris,</p> <p>Kelompok minoritas dituntut untuk mandiri dalam pengembangan karakternya, utamanya karakter spritualnya.</p> <p>Pengelompokan masyarakat yang tidak membaaur berpotensi menumbuhkan individualistis dan sikap lebih mementingkan kelompok daripada kebersamaan.</p> <p>Pendatang baru yang tidak mengerti karakteristik kecamatan Halong membawa paham radikal.</p>	<p>Sikap perilaku dan perkataan yang menyinggung sensitivitas multikultural</p> <p>Ajaran yang bersifat provokatif antar kelompok</p> <p>Terbaikannya kelompok minoritas menimbulkan sikap negatif dalam hubungan antar kelompok</p> <p>Netralitas dan objektif dalam perilaku multikultural menimbulkan sikap ketidakpedulian terhadap orang lain yang berbeda agama, suku dan budaya</p>
<p>Memberikan orientasi dan bimbingan menyangkut sensitivitas multikultural kepada semua warga sekolah</p>	<p>Memberikan orientasi dan bimbingan kepada pendidik/ pegawai dan peserta didik baru tentang multikulturalisme warga sekolah dan masyarakat sekitar.</p>	<p>Memberikan orientasi dan bimbingan menyangkut sensitivitas multikultural kepada semua warga sekolah</p>

Situs (1+2)	Situs 3	Situs (1+2+3)
Mutasi pegawai bermasalah terhadap multikultural	Mencegah perbuatan dan perkataan yang provokatif di lingkungan sekolah dan masyarakat.	Mutasi pegawai bermasalah menyangkut multikultural
Kerjasama sekolah dengan masyarakat untuk mengantisipasi terjadinya konflik multikultural	Masyarakat dan sekolah mewaspadaikan dan mencegah sejak dini masuknya paham-paham radikal di lingkungan sekolah dan masyarakat.	Kerjasama sekolah dengan masyarakat untuk mengantisipasi terjadinya konflik multikultural
Kerjasama antar sekolah	Peserta didik minoritas diberi saran untuk mencari pendidik agamanya di masyarakat	Kerjasama antar sekolah dalam hal pengembangan karakter peserta didik terutama perlakuan terhadap peserta didik kelompok minoritas

### 3. Penyusunan Preposisi Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis terhadap lintas situs dan temuan-temuan dalam penelitian ini, maka dapat diuraikan temua-temuan teoritik berupa proposisi-proposisi sesuai dengan fokus penelitian, meliputi; (a) perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, (b) strategi kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural, (c) harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural, dan (d) konflik pendidikan karakter multikultural.

## a. Proposisi tentang Kepemimpinan Pendidikan Karakter berbasis Multikultural

Tabel 4.5. Proposisi Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

Proposisi Fokus ke 1	Proposisi
1	Kepala sekolah, pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan dan masyarakat sama-sama memiliki perilaku untuk mempengaruhi penguatan karakter peserta didik yang berbasis multikultural. Semua itu dilakukan sebagai tanggung jawab bersama untuk dapat membangun karakter bagi generasi muda, karena karakter tidak akan berkembang dengan baik jika tidak dilakukan secara disengaja dan terencana. Karakter akan berkembang positif jika semua elemen mempunyai gerakan yang sama sebagai upaya membentuk karakter para peserta didik sehingga antara usaha sekolah dengan keadaan di masyarakat dan perlakuan orang tua tidak kontradiktif.
2	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pendidikan karakter berbasis multikultural yaitu berperilaku akrab, peduli, mengayomi, menghormati orang lain, dan berjiwa Pancasila. Perilaku-perilaku yang diimplementasikan itu selain berkaitan dengan gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan usah-usaha membentuk karakter para peserta didik melalui perilaku kepemimpinan kepala sekolah sehingga mampu mempengaruhi semua peserta didik yang berlatar belakang suku, agama yang berbeda. Hal itu akan berpengaruh positif pada perkembangan karakter para peserta didik pada lingkungan masyarakat yang multikultural.
3	Perilaku kepemimpinan pendidik, yaitu akrab, menghargai perbedaan, saling percaya, konsisten antara perkataan dengan perbuatan, peduli, dan Pancasila. Perilaku kepemimpinan pendidik terkait penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural sebagai upaya penguatan karakter untuk semua peserta didik secara adil harus menyentuh semua peserta didik secara maksimal.

<b>Proposisi Fokus ke 1</b>	<b>Proposisi</b>
4	<p>Oleh karena itu, diperlukan perilaku kepemimpinan pendidik sebagaimana yang dilakukan oleh para pendidik pada latar penelitian ini.</p> <p>Perilaku kepemimpinan peserta didik yaitu kebersamaan/ membaur, peduli untuk kemajuan bersama, saling membantu dan menghargai perbedaan.</p> <p>Perilaku peserta didik dapat dikatakan sebagai perilaku kepemimpinan sebab sebagian peserta didik memiliki rasa tanggung jawab untuk membawa dan mempengaruhi teman-temannya yang lain untuk memiliki karakter yang baik. Pembauran, pertemanan diantara para peserta didik tanpa membedakan latar belakang agama yang berbeda akan berpengaruh pada penguatan karakter terhadap semua peserta didik.</p>
5	<p>Perilaku kepemimpinan masyarakat yaitu saling tolong menolong, menjaga sikap, saling menghargai, penuh kekeluargaan, dan tanggung jawab.</p> <p>Perilaku masyarakat di sekitar sekolah sebagai perilaku kepemimpinan, sebab memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perkembangan karakter para remaja.</p> <p>Masyarakat memiliki tanggung jawab untuk menurunkan nilai-nilai luhur budaya yang menjadi karakter semua lapisan masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat menampilkan perilaku-perilaku kepemimpinan sebagaimana hasil temuan tersebut di atas.</p>

#### **b. Proposisi Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

<b>Proposisi fokus ke 2</b>	<b>Proposisi</b>
1	<p>Strategi kepemimpinan di lingkungan sekolah yaitu membuat perencanaan dengan musyawarah untuk penguatan pendidikan karakter agar menyentuh semua peserta didik yang memiliki latar belakang agama dan suku yang berbeda secara merata dan maksimal meliputi karakter spiritual karakter sosial para peserta didik sesuai agamanya. Memberdayakan semua pendidik untuk memuat materi penguatan karakter pada setiap mata pelajaran yang diajarkannya.</p>

<b>Proposisi fokus ke 2</b>	<b>Proposisi</b>
	<p>Kepala sekolah harus melakukan tindakan yang terencana dan sengaja dalam memberdayakan pendidik. Pemberdayaan pendidik tersebut meliputi pendelegasian pekerjaan, memberikan pembinaan dan bimbingan. Memberdayakan sumberdaya yang ada untuk penguatan pendidikan karakter peserta didik multikultural. Pemberdayaan sumber daya berupa pemanfaatan fasilitas, sarana prasarana, bahkan sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka upaya penguatan pengembangan karakter peserta didik.</p> <p>Melakukan kerjasama dengan masyarakat, koordinasi dengan instansi terkait. Masyarakat memiliki sumber daya baik bersifat materil maupun moril spiritual, tokoh agama, tokoh masyarakat dan ahli pendidikan karakter dapat dimanfaatkan untuk penguatan pendidikan karakter. Menjadi contoh tauladan dan melakukan pengawasan. Menampilkan contoh tauladan merupakan strategi seorang pemimpin agar lebih efektif dalam mempengaruhi orang lain terutama peserta didik. Hal itu berkaitan juga dengan efektifitas pengawasan terhadap para personel dan peserta didik.</p> <p>2 Strategi kepemimpinan di lingkungan kelas yaitu memadukan materi, proses, metode pembelajaran yang memungkinkan terbentuknya karakter spiritual dan sosial semua peserta didik yang berlatar belakang agama yang berbeda-beda, menjalin hubungan yang baik/kordinasi dengan para pendidik yang lain dan para peserta didik, kepemimpinan yang pancasilais dan pengawasan.</p> <p>3 Strategi kepemimpinan peserta didik di lingkungan sekolah yaitu mengajak melakukan hal positif secara berkelompok, memberdayakan OSIS untuk membuat program dan melaksanakan program kerja yang menarik minat dan bersifat penguatan pembentukan karakter spiritual dan sosial bagi semua peserta didik yang berbeda-beda agamanya.</p> <p>Menjalin kerjasama untuk saling kunjung mengunjungi dengan sekolah lain dalam rangka saling mengenal dan silaturahmi.</p>

<b>Proposisi fokus ke 2</b>	<b>Proposisi</b>
4	Keterlibatan peserta didik yang dominan dipelopori oleh pengurus OSIS yang merupakan strategi penguatan karakter secara mandiri sehingga terjadi proses penguatan karakter yang dilakukan secara sadar.  Strategi Kepemimpinan Masyarakat yaitu berkoordinasi/ selalu berhubungan dengan pihak sekolah, memberikan saran masukan kepada sekolah terkait penguatan karakter dan multikulturalisme, mewariskan nilai-nilai kerukunan dan keharmonisan kepada anak-anaknya. Pengawasan terhadap gejala-gejala penyimpangan karakter dan multikulturalisme.
	Masyarakat sebagai pengguna jasa sekolah terkait pengembangan karakter peserta didik sebagai generasi muda di lingkungan masyarakat yang multikultural. Masyarakat merasa perlu melakukan koordinasi dengan sekolah dan juga strategi-strategi dalam upaya ikut mempengaruhi membentuk karakter peserta didik sesuai dengan nilai-nilai budaya masyarakat sekitar sekolah

### **c. Proposisi Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Berdasarkan paparan data lintas situs tentang harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural maka dapat dirumuskan proposisi pada tabel 4.10.

Tabel 4.7. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

<b>Proposisi Fokus ke 3</b>	<b>Proposisi</b>
1	Keharmonisan pendidikan karakter berbasis multikultural melalui proses pengalaman di masyarakat dan pendidikan di sekolah. Kehidupan pembauran persahabatan sejak anak-anak di masyarakat dan bimbingan orang tua membawa keharmonisan kehidupan multikultural di masyarakat dan sekolah.

<b>Proposisi Fokus ke 3</b>	<b>Proposisi</b>
	<p>Kerangka harmonisasi di masyarakat dapat diterapkan di lingkungan sekolah sehingga pendidikan karakter yang berbasis multikultural di sekolah merupakan penguatan pendidikan karakter di lingkungan masyarakat. Kebijakan kepala sekolah dalam rangka penguatan karakter harus memihak kepada semua agama.</p> <p>2 Kebijakan kepala sekolah sehubungan dengan penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural ini akan berdampak ganda, yaitu terbentuknya karakter sebagaimana yang diinginkan kepada peserta didik dan kebijakan harus menyentuh secara merata dan adil terhadap para peserta didik yang berbeda suku dan agama.</p> <p>3 Implementasi gaya kepemimpinan secara dinamis. Hal itu merujuk pada situasi dan kondisi individu yang dipimpin sesuai dengan latar belakang suku, agama dan kemampuan penyesuaian diri para peserta didik.</p> <p>4 Para pendidik harus saling mendukung kegiatan pembentukan karakter spiritual dan sosial, utamanya antar pendidik-pendidik agama agama yang berbeda. Saling mendukung dalam hal pembentukan karakter yang bersifat sosial dan juga memotivasi untuk benar-benar mengamalkan apa yang telah diajarkan oleh pendidik agama. Jangan sampai terjadi sikap acuh tak acuh, atau persaingan di antara kelompok agama atau suku.</p> <p>5 Setiap agama memiliki nilai-nilai ajaran karakter multikultural. Setiap agama pasti memiliki tujuan untuk menebarkan kebaikan, baik yang seagama maupun berbeda agama.</p> <p>5 Hal itulah yang digali dan dikembangkan dalam pendidikan di sekolah yang berbasis multikultural dalam rangka membentuk dan mengembangkan karakter spiritual dan sosial</p>

#### **d. Proposisi Potensi Konflik Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Berdasarkan paparan data lintas situs tentang konflik pendidikan karakter berbasis multikultural maka dapat dirumuskan proposisi pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8. Proposisi Antisipasi Potensi Konflik Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural

<b>Proposisi Fokus ke 4</b>	<b>Proposisi</b>
1	Konflik multikultural dalam pendidikan karakter cepat terjadi jika pendidik bersikap dan berkata yang bersifat melecehkan agama lain. Ketersinggungan pada aspek kehormatansuku, agama dan ras merupakan sesuatu yang sangat sensitif dan cepat berkembang menjadi konflik yang lebih luas. Hal itu disebabkan perasaan ingroup yang wajib dijaga kehormatannya.
2	Masuknya orang baru yang anti multikulturalisme dan paham yang bertentangan dengan multikulturalisme. Orang baru masuk ke suatu wilayah multikultural ini ada dua kategori, yaitu orang yang memiliki misi untuk memasukan faham radikal anti multikulturalisme
3	Hubungan pacaran beda agama yang tidak disetujui oleh keluarga. Dalam setiap agama ada nilai-nilai ajaran yang tidak boleh dilanggar termasuk pacaran dan perkawinan. Ada nilai-nilai agama yang melarang kawin beda agama, sehingga keluarga atau orang tua akan melarang anak-anaknya melakukan hubungan pacaran karena hal prinsip yang harus dipegang pada nilai-nilai agama tertentu.
4	Antisipasi konflik mutikultural yaitu dengan memberikan orientasi dan bimbingan terhadap pendidik baru dan peserta didik baru sebagai bentuk sistem pengawasan untuk mewaspadai masuknya orang-orang yang membawa paham anti multikulturalisme dan berkordinasi dengan masyarakat. Antisipasi harus dilakukan sedini mungkin agar tidak terjadi konflik multikultural yang lebih membahayakan keharmonisan hidup masyarakat.



## BAB V PEMBAHASAN

### **A. Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Kepemimpinan merupakan proses yang pada intinya dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu atau berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh pimpinan. Senada dengan itu Hugges dkk (2012:1) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses bukan jabatan. Stogdill mengemukakan secara singkat definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli bahwa kepemimpinan itu sebagai fokus proses dari suatu kelompok, kepemimpinan sebagai kepribadian dan pengaruhnya, kepemimpinan sebagai seni untuk mendorong kepatuhan, kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh, kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai instrumen pencapaian tujuan, kepemimpinan sebagai efek interaksi, kepemimpinan sebagai peran diferensial dan kepemimpinan sebagai inisiasi struktur (Hanson. 1991: 179). Dengan demikian, kepemimpinan di sekolah bukan hanya dimiliki oleh kepala sekolah, akan tetapi juga dimiliki oleh pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan dan juga masyarakat, sebab para peserta didik akan berinteraksi dengan semua komponen tersebut dan akan mendapatkan dampak atas interaksinya itu. Interaksi yang terjadi dapat dilakukan secara sengaja maupun juga tidak disengaja. Dalam konteks ini untuk dapat mempengaruhi terbentuknya karakter peserta didik sebagaimana yang diinginkan tidak cukup jika hanya dilakukan oleh kepala sekolah akan tetapi juga harus dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, masyarakat bahkan para peserta didik itu sendiri.

McCrae (1992), Seifert & Sutton (2009) dan Matsumoto menyatakan bahwa lingkungan memiliki peran dalam membentuk kepribadian. Pembentukan karakter tidak terlepas dari pengaruh-pengaruh kehidupan luar sekolah yang mempunyai latar belakang budaya, agama dan lingkungan para peserta didik, yaitu lingkungan dimana seorang peserta didik dibesarkan dengan norma dalam keluarga, teman dan kelompok sosial. Perilaku yang ditampilkan oleh orang-orang yang berada di sekitar peserta didik baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat ikut andil dalam membentuk karakter para peserta didik. Meskipun demikian, sekolah mempunyai tanggung jawab yang cukup besar bagi pembentukan dan penguatan karakter peserta didik baik dari aspek karakter spiritual maupun karakter sosial peserta didik sehingga perlu gerakan bersama antara kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan juga peserta didik dalam upaya mempengaruhi terbentuknya karakter seluruh peserta didik yang multikultural.

Situs satu, situs dua dan situs tiga masing-masing memiliki warga sekolah yang multikultural baik dari aspek agamanya, sukunya dan budayanya. Dalam hal penguatan karakter para peserta didik yang berbeda terutama agamanya tidak bisa dilakukan pendekatan dengan hanya satu agama saja, melainkan harus dilakukan sesuai dengan agama yang dianut para peserta didik. Artinya, aspek-aspek multikultural dalam pembentukan karakter peserta didik harus menjadi perhatian utama. Semua peserta didik harus diperlakukan sama entah berasal dari kelompok mayoritas ataupun minoritas. Sonhadji (2015) menyatakan bahwa pendidikan berbasis multikultural adalah proses transmisi nilai, pengetahuan, sikap dan perilaku yang diarahkan kepada individu atau kelompok dalam suatu masyarakat agar tetap menghormati keragaman kultur yang bersumber dari perbedaan etnik, agama, budaya dan wilayah pada saat yang sama mendukung kebijakan yang disepakati bersama.

Dalam rangka membentuk dan menguatkan karakter peserta didik yang memiliki latar belakang yang beragam pihak sekolah harus melayani dan memperlakukan semua peserta didik secara adil entah peserta didik dari kelompok minoritas maupun mayoritas. Pendidikan di tengah multikultural pada satu sisi merupakan kekayaan yang dimiliki oleh bangsa Indonesia, akan tetapi pada sisi lainnya juga harus menjadi perhatian serius karena kemungkinan ada kelompok minoritas yang terabaikan. Oleh karena itu, perlakuan-perlakuan terhadap perbedaan harus ditunjukkan dengan sikap, pelayanan dan interaksi dengan para peserta didik secara adil dan merata.

Situs satu, situs dua dan situs tiga merupakan lembaga atau organisasi yang resmi menjalankan proses pendidikan yang memiliki struktur organisasi yang masing-masing memiliki tugas dalam proses kegiatan di sekolah. Selain itu, kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan masyarakat berinteraksi dan menunjukkan perilaku yang harus disesuaikan dengan warga sekolah yang multikultural. Pada penelitian ini ditemukan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, perilaku kepemimpinan pendidik, perilaku kepemimpinan peserta didik, perilaku kepemimpinan tenaga kependidikan dan perilaku kepemimpinan masyarakat.

Pada situs satu, situs dua dan situs tiga diperoleh hasil sebagai berikut:

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan:

1. berperilaku akrab dan peduli/sensitif multikultural
2. mengayomi/ membimbing
3. menghormati orang lain,
4. Berjiwa pancasilais.

Perilaku kepemimpinan pendidik menunjukkan perilaku

1. akrab dan hangat,
2. menghargai perbedaan dan saling percaya,

3. konsisten antara perkataan dengan perbuatan,
4. peduli dan mengayomi.
5. berjiwa pancasilais.

Perilaku kepemimpinan peserta didik menunjukkan:

1. perilaku kebersamaan/membaur,
2. peduli untuk kemajuan bersama, saling bantu membantu,
3. menghargai perbedaan.

Perilaku kepemimpinan tenaga kependidikan

1. Rasa tanggung jawab sebagai orang dewasa untuk ikut membantu membentuk karakter para peserta didik.
2. berperilaku adil, rasa hormat dan menghargai perbedaan.
3. memberi contoh dan melakukan pelayanan yang baik kepada setiap peserta didik ataupun pendidik membuat para peserta didik menjadi segan dan segala saran, nasehat dan motivasi sering didengar oleh para peserta didik.

Perilaku kepemimpinan masyarakat menunjukkan

1. saling tolong menolong
2. menjaga sikap dan saling menghargai,
3. penuh kekeluargaan dan tanggung jawab.

Perilaku kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural di sekolah, utamanya terhadap suku, agama dan kebudayaan yang beragam tentu berbeda dengan perilaku kepemimpinan pendidikan karakter dengan peserta didik yang homogen. Hal itu dikemukakan oleh Robbins bahwa:

Seandainya orang-orang sedang menjadi lebih homogen, dapatlah kita mengambil suatu pendekatan bebas-budaya ke perilaku organisasi. Namun pendekatan semacam itu tampak tidak dibenarkan dimasa kini, karena alasan-alasan berikut: (1) Ada perbedaan-perbedaan dalam budaya-budaya nasional

yang berlainan. (2) Perbedaan-perbedaan ini menjelaskan sebagian besar dari perbedaan sikap dan perilaku. (3) Dan sekurangnya untuk sekarang ini, dan agaknya untuk sejumlah tahun mendatang (Robbins, 2006:49).

Dalam perilaku organisasi juga perlu komitmen organisasi, yaitu komitmen kerja yang mencerminkan identifikasi dan ikatan seseorang individu pada organisasi. Seorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari lembaga. Tetapi perlu diingat bahwa individu dalam organisasi memiliki kepribadian yang termanifestasi dalam perilaku. Kepribadian adalah serangkaian atribut psikologis yang relatif stabil yang membedakan satu orang dengan yang lain. Moorhead, dkk. (2013 : 63) mengemukakan lima besar perilaku kepribadian, yaitu: keramahan, kehati-hatian, emosionalitas negatif, ekstraversi dan keterbukaan.

Kepala sekolah harus menjadi model yang dapat dicontoh oleh warga sekolah multikultural. Moos (2017: 22) menyatakan bahwa kepala sekolah dan pendidik harus melakukan dengan sebenarnya dan nyata serta selalu menjalin kontak dan interaksi dengan para peserta didik. Dengan demikian, peserta didik akan dapat memahami, mengidolakan dan mengimitasi segala tampilan perilaku kepala sekolah dan pendidik. Kepribadian pendidik merupakan salah satu yang paling menonjol sehingga dengan dengan cepat mempengaruhi peserta didik (Warnick, 2008).

Pada sisi lain Pidarta (2013) mengungkapkan bahwa sangat penting berperilaku sesuai dengan nilai-nilai pancasila bagi para personalia pendidikan baik secara individu maupun kelompok serta antar hubungan mereka dalam menunaikan tugas antara lain ialah nilai persatuan dan kesatuan, kerukunan, semangat kekeluargaan, kegotongroyongan, saling menghormati dan toleransi satu dengan yang lain, bekerja sama, kerja keras, membela kebenaran dan keadilan, keputusan diambil secara musyawarah, adanya keseimbangan antara

hak dan kewajiban, mengutamakan kepentingan bangsa di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Kompetensi perilaku yang dikembangkan oleh McCall dan Hollenbeck untuk pemimpin multikultural adalah fleksibel dalam strategi dan taktik, sensitivitas budaya, kemampuan untuk menangani kompleksitas, ketahanan dan akal, kejujuran dan integritas, stabilitas pribadi, memiliki keterampilan teknis (Connerley & Padersen, 2006 : 73). Apabila suatu perilaku itu dapat dipertahankan relatif lama, maka ia akan menjadi tradisi atau kebiasaan sehingga terciptalah iklim yang baik. Hal itu akan menjadi contoh bagi peserta didik di sekolah terkait yang mengembangkan pendidikan karakter berbasis multikultur. Untuk itulah semua personel harus memiliki prinsip bahwa "hidupku telah menjadi cermin cinta di sekelilingku" (Warnick, 2008).

## **B. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Strategi adalah rencana yang terintegrasi dan dipandang mempunyai keunggulan serta harus dilaksanakan (Cravens, 2001:6). Strategi merupakan pola-pola kegiatan dan tingkah laku yang terencana dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Strategi kepemimpinan pendidikan tentunya memiliki peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Strategi pendidikan karakter berbasis multikultural mengacu pada tindakan dan pola perilaku kepemimpinan yang akan diterapkan untuk penguatan karakter dengan basis multikultural. Dengan demikian, formulasi dari pendidikan karakter harus menyentuh pendidikan yang multikultural dan rekonstruksi sosial yang menurut Higbee dkk (2007) selalu berhubungan langsung dengan ketidaksetaraan struktural dan mempersiapkan semua yang terlibat untuk mentransformasi masyarakat sehingga lebih baik melayani kepentingan semua kelompok, utamanya kelompok yang secara historis telah terpinggirkan.

Hasil penelitian pada situs satu, situs dua dan situs tiga menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dimulai dengan beberapa tahapan, yaitu:

1. Membuat perencanaan melalui musyawarah untuk penguatan pendidikan karakter yang menyentuh semua peserta didik dengan latar belakang agama dan suku yang berbeda secara merata dan maksimal meliputi karakter spiritual sesuai agamanya dan karakter sosial para peserta didik.

Dalam perencanaan pendidikan karakter berbasis multikultural selain dilakukan dengan musyawarah, juga harus melibatkan berbagai kalangan yang perlu dilibatkan, yaitu sekolah (peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga administrasi, finansial), pembuat kebijakan dan masyarakat (Martin, 2013: 5) sehingga dalam musyawarah tersebut akan dapat mengakomodasi keinginan dan harapan berbagai pihak terkait usaha penguatan pendidikan karakter yang sesuai dengan karakteristik warga sekolah yang multikultural. Penguatan karakter terhadap para peserta didik harus menyentuh ke semua peserta didik yang berlatar belakang multikultural secara maksimal baik kepada peserta didik yang mayoritas ataupun minoritas. Hoyt dalam Liddell (2008) berpendapat teori perilaku terencana bahwa niat untuk bertindak secara etis dapat diprediksi dengan mengukur kontrol perilaku (kemampuan pengambilan keputusan etis). Empat komponen model pengambilan keputusan etis adalah seperangkat kemampuan moral (sensitivitas, penalaran, motivasi, dan tindakan), dan etika / pendidikan moral yang difokuskan pada kemampuan untuk berkembang lebih maju.

2. Memberdayakan semua pendidik untuk memuat materi penguatan karakter pada setiap mata pelajaran yang diajarkannya, Memberdayakan para pendidik oleh kepala sekolah dalam rangka penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural memberikan pengaruh yang sangat positif terhadap pembelajaran

pendidik. Hal tersebut terbukti dari penelitian Masrukhi (2008) bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung proses pembelajaran mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan sebagai pembangun karakter. Rancangan pembelajaran sebagai pesan pembangunan karakter setiap mata pelajaran harus selalu terintegrasi.

3. Memberdayakan sumberdaya yang ada untuk penguatan pendidikan karakter peserta didik multikultural. Memberdayakan berbagai sumber daya yang ada merupakan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai manajer sekolah yang diawali dengan melakukan pemetaan terhadap potensi-potensi sekolah yang dimiliki dan dimanfaatkan bagi usaha membangun karakter peserta didik yang multikultural. Kunci pemberdayaan dalam lembaga adalah pada kemampuan dalam proses pengorganisasian. Hal itu menurut Ernest Dale dikutip Stoner (1996) meliputi pemerincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan kerja, kordinasi peketjaan dan monitoring reorganisasi.
4. Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan berkoordinasi dengan instansi terkait. Peran masyarakat dalam kontribusinya terhadap pendidikan karakter di Indonesia sangat besar. Kepala sekolah pada umumnya merasa sangat penting dan momen yang paling berharga jika berinteraksi dengan masyarakat, orang tua peserta didik dengan peserta didik dan dengan berbagai relasi pendidikan (Cockburn, 2013). Keterampilan komunikasi kepala sekolah sangat diperlukan agar program pendidikan karakter sekolah yang berbasis multikultural mendapat dukungan dari masyarakat baik dukungan secara moril maupun materil.
5. Menjadi model atau contoh tauladan dan melakukan pengawasan. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah selain memberikan contoh tauladan, menurut Warnick (2008) juga sebagai tokoh sentral pendidik yang menjadi referensi orang-orang yang

terlibat dalam kegiatan sekolah bersangkutan. Selain itu, juga kepala sekolah juga harus menjalankan fungsi pengawasan. Pengawasan pendidikan karakter yang perlu dilakukan dari hasil penelitian Yuliandaru diantaranya: (1) pengawasan pelaksanaan pendidikan karakter melibatkan semua komponen sekolah (pendidik, orang tua, staf sekolah); (2) pengawasan dilakukan dalam pengamatan perilaku peserta didik dalam keseharian di kegiatan sekolah dan rumah; (3) bekerjasama dengan orang tua untuk memantau perkembangan karakter peserta didik.

Suriansyah & Aslamiah (2014) menemukan bahwa strategi kepala sekolah dalam membentuk karakter peserta didik dengan filosofis kepemimpinan, keteladanan, kedisiplinan, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan mutu, serta pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan. Strategi pendidik adalah keteladanan, pembiasaan, dan sentuhan kalbu. Strategi orang tua dan masyarakat adalah komunikasi efektif dan kemitraan efektif.

Strategi kepemimpinan pendidik pada situs satu, situs dua dan situs tiga adalah:

1. Memadukan materi, proses dan metode pembelajaran yang memungkinkan terbentuknya karakter spiritual dan sosial semua peserta didik yang berlatar belakang agama yang berbeda-beda.
2. Menjalin hubungan yang baik/kordinasi dengan para pendidik yang lain dan para peserta didik.
3. Kepemimpinan yang pancasilais.
4. Melakukan pengawasan.

Strategi Kepemimpinan peserta didik pada situs satu, situs dua dan situs tiga adalah:

1. Tokoh peserta didik mengajak melakukan hal positif dengan berkelompok,
2. Memberdayakan OSIS untuk membuat program kerja yang menarik minat peserta didik dan bersifat penguatan pembentukan

karakter spiritual dan sosial bagi semua peserta didik yang berbeda-beda agamanya.

3. Menjalin kerjasama dan saling berkunjung dengan sekolah lain dalam rangka saling mengenal dan silaturahmi.

Riyadi (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa karakteristik pendekatan pendidikan multikultural yang dilakukan oleh pendidik sosiologi SMA menekankan pada tiga bentuk dan salah satu yang dianggap penting adalah optimalisasi peran rasionalitas bagi peserta didik

Strategi Kepemimpinan Masyarakat sekitar pada situs satu, situs dua dan situs tiga adalah:

4. Berkoordinasi/ selalu berhubungan dengan pihak sekolah.
4. Memberikan saran masukan kepada sekolah terkait penguatan karakter dan multikulturalisme.
5. Mewariskan nilai-nilai kerukunan dan keharmonisan kepada anak-anaknya.
6. Melakukan pengawasan terhadap gejala-gejala penyimpangan karakter dan multikulturalisme.

Temuan tersebut juga dikemukakan oleh McCall dan Hollenbeck yang menyebutkan bahwa untuk pemimpin lembaga pendidikan yang multikultural harus berperilaku fleksibel dalam strategi dan taktik, sensitivitas budaya, kemampuan untuk menangani kompleksitas, ketahanan dan akal, kejujuran dan integritas, stabilitas pribadi, memiliki keterampilan teknis (Connerley & Padersen, 2006 : 73).

Dalam hal ini Banks (<https://stf081100067.>) mengemukakan lima dimensi pendidikan multikultural yang diperkirakan dapat membantu sekolah dalam mengimplementasikan beberapa program yang mampu merespon terhadap perbedaan peserta didik, yaitu: 1) *content integration* (integrasi isi/materi), 2) *knowledge construction* (konstruksi pengetahuan), 3) *prejudice reduction*, 4)

*equitable pedagogy* (pendidikan yang sama/adil), 5) *empowering school culture and social structure* (pemberdayaan budaya sekolah dan struktur sosial). Segala kegiatan pendidikan di sekolah harus berbanding lurus dengan tujuan manajemen pendidikan karakter berbasis multikultural.

Hamalik (2004: 124) berpendapat bahwa sekolah dan kelas adalah suatu organisasi, dimana pendidik adalah sebagai pemimpinnya. Pendidik berkewajiban mengadakan supervisi atas kegiatan belajar peserta didik, membuat rencana pengajaran bagi kelasnya, mengadakan manajemen belajar sebaik-baiknya, melakukan manajemen kelas dan mengatur disiplin kelas secara demokratis.

Pembelajaran di ruang kelas merupakan garda terdepan dalam membentuk karakter peserta didik. Schultz (2008 : 183) mengemukakan tujuh langkah dalam pembelajaran di kelas yang harus diisi atau diintegrasikan dengan substansi karakter multikultur, yaitu: (1) tujuan umum dan tujuan khusus, (2) materi dan sumber daya (3) alat antisipasi atau catatan, (4) masukan/saran pembelajaran (5) praktik terpadu (6) praktik mandiri, dan (7) penilaian / evaluasi.

Faktor lingkungan juga memiliki peran cukup besar terhadap pembentukan karakter yaitu lingkungan di mana seseorang tumbuh dan dibesarkan, norma dalam keluarga, teman, dan kelompok sosial (Seifert & Sutton. 2009: 147). Budaya dan iklim dalam keluarga merupakan faktor utama dan pertama dalam mengembangkan karakter anak, kemudian orang-orang terdekat seperti teman sebaya serta kelompok sosial, bentuk dan iklim pergaulan di masyarakat yang dilihat dan dirasakan langsung oleh anak sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan karakter anak. Matsumoto (2000: 301) berpendapat bahwa meski berbeda suku, agama, budaya diantara individu jika dikelola dengan benar akan terjadi proses penyesuaian emosi yang berkembang menjadi sebuah karakter bagi anak dalam sebuah komunitas.

Dalam lingkungan masyarakat sekitar sekolah kepala sekolah dapat menjadi fasilitator, mediator, inovator terhadap persoalan-persoalan pembentukan karakter di masyarakat yang multikultur. Kunci utama bagi kepala sekolah adalah memiliki kesadaran dan kepedulian serta sensitivitas pluralis (Pidarta 2011: 185). Kepala sekolah harus terlebih dahulu melakukan komunikasi dan menjalin hubungan baik dengan orang tua terutama sekali dengan tokoh masyarakat.

Sebagai pemimpin kepala sekolah sangat urgen melakukan hubungan yang baik dengan masyarakat demi efektifnya program pendidikan karakter berbasis multikultural. Kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat berdiri sendiri, karena perlu dukungan penuh oleh masyarakat lingkungan sekolah. Penelitian Cockburn (2013: 57) menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah juga merasa sangat penting berinteraksi dengan masyarakat, orang tua peserta didik dengan peserta didik dan ke berbagai sebagai relasi pendidikan.

Seorang pemimpin perlu membangun kerjasama yang baik terutama di internal sekolah. Hasil penelitian menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional akan lebih efektif jika dikolaborasikan dengan kepemimpinan kolegeal/kolektif (Kreunen dkk. 2017). Hsiao & Chang (2011) menemukan bahwa pemimpin transformasional menumbuhkan kreativitas untuk inovasi pendidik, sebab perilaku kepemimpinan transformasional seperti suami istri yang sama-sama memajukan rumah tangga dan menurut Sivesind & Wahlström (2017) akan lebih efektif jika diantaranya ada yang kharismatik. Supriyanto (2016) secara singkat menyatakan bahwa membangun karakter multikultural dengan pendidikan, pembiasaan dan keteladanan. Pendidikan masyarakat harus dikelola dengan nilai-nilai multikultural agar interaksi dan integrasi dapat berjalan dengan damai, sehingga dapat menumbuhkan sikap kebersamaan, toleransi, humanis, dan demokratis sesuai dengan cita-cita Pancasila (Hanum, 2009: 13).

Menurut Koesoema (2012:70-82) ada beberapa metode yang dapat diintegrasikan dalam pendidikan karakter berbasis multikultural dengan memasukan roh multikultural di dalamnya, yaitu: menyebar nilai-nilai utama (*core values*) ke seluruh kehidupan sekolah, mengembangkan tiga dimensi pengolahan hidup, pengembangan organisasi dan manajemen, pengembangan kultur sekolah yang menumbuhkan kepedulian komunitas (*caring community*), eksplisit, direncanakan, terpadu, pertumbuhan motivasi individu, pengembangan profesional, kerja sama dengan banyak pihak, terintegrasi dalam kurikulum, memberikan ruang bagi tindakan, sistem evaluasi berkesinambungan.

Dalam rangka menjamin efektifitasnya pendidikan karakter multikultural, menurut Mardh & Tryggvason (2017) peserta didik harus mampu mengartikulasikan untuk belajar secara kolektif dan bertindak sesuai tuntutan sosial dalam hubungan dengan orang lain. Pelajaran tentang muatan-muatan karakter multikulturalisme itu harus diterapkan pada lingkungan luar kelas, minimal di lingkungan sekolah. Dalam menjalankan strategi tersebut kepala sekolah dan pendidik tidak melakukan peran palsu tetapi harus yang sebenarnya dan nyata serta harus selalu menjalin kontak dan interaksi dengan para peserta didik. Dengan demikian, peserta didik akan dapat menafsir, mengidolakan dan mengimitasi segala tampilan perilaku kepala sekolah dan pendidik (Moos, 2017: 22 )

### **C. Harmonisasi Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Pendidikan karakter berbasis multikultural memiliki konsep bahwa semua peserta didik meskipun berbeda-beda agama, gender, status sosial, suku, ras atau karakteristik budayanya wajib memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama untuk belajar di sekolah. Untuk itu, berbagi tanggung jawab mesti ditumbuhkan. Semakin banyak pihak yang terlibat dalam pengembangan pendidikan karakter bernuansa multikultur, maka akan semakin

lestari pengembangan program tersebut. Pendidikan multikultural adalah “upaya reformasi sekolah secara total dan terencana dalam rangka meningkatkan pemerataan pendidikan untuk berbagai budaya, etnis, kelompok agama dan strata ekonomi” (Vavrus, 2006: 1).

Dalam rangka pemerataan pengembangan dan penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural perlu usaha-usaha untuk menjaga keharmonisan kegiatan pendidikan dan juga kerukunan di dalam keragaman warga sekolah. Oleh karena itu, dalam rangka mengembangkan keharmonisan dilakukan upaya-upaya yang disengaja untuk mengembangkan potensi keragaman yang dimiliki oleh sekolah. Pada situs satu, situs dua dan situs tiga dalam rangka menjaga keharmonisan proses pembelajaran dan juga kerukunan warga sekolah dan masyarakat sekitar, maka dilakukan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Keharmonisan pendidikan karakter berbasis multikultural melalui proses pengalaman di masyarakat dan pendidikan di sekolah.

Keharmonisan dalam upaya penguatan pendidikan karakter berbasis multikultural di sekolah akan lebih maksimal dan terjaga jika sekolah mampu menyerap proses penguatan karakter berbasis multikultural yang dilakukan pada lingkungan masyarakat sekitar sekolah. Hal itu bisa terjadi jika dalam menyusun institusional kurikulum di semua jenjang pendidikan mengadopsi nilai-nilai pluralitas kedaerahan dengan prinsip menjunjung tinggi khazanah budaya nasional dan kearifan lokal. Hasil penelitian Rohman & Wiyono (2010) menyatakan bahwa di era reformasi dan otonomi daerah saat ini sebagian besar upaya pengembangan pendidikan dilakukan dengan orientasi pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)”.

2. Kebijakan kepala sekolah dalam rangka penguatan pendidikan karakter harus memihak kepada semua agama.

Hal terpenting dari penguatan pendidikan karakter peserta didik berbasis multikultural adalah kebijakan dalam pengelolaan pendidikan. Kebijakan-kebijakan kepala sekolah akan menjadi pegangan dan acuan serta dasar pembiayaan yang sah bagi pengelolaan pendidikan karakter berbasis multikultural. Selain itu juga sekaligus sebagai cermin keseriusan, kemauan, dan kemampuan kepala sekolah untuk membangun keharmonisan bagi penguatan pendidikan karakter bagi semua peserta didik yang multikultural. Noorhead (2010) berpendapat bahwa keberagaman budaya dapat menjadi sumber penting dari sinergi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Jumlah organisasi yang mulai mengapresiasi nilai keberagaman semakin bertambah, namun organisasi yang mengetahui cara mengelolanya masih sangat sedikit.

### 3. Implementasi gaya kepemimpinan secara dinamis

Seorang pemimpin pada level apapun di sekolah yang memiliki warga multikultural harus mampu mempengaruhi dan membawa warga sekolah kepada penguatan karakter bagi semua warganya yang memiliki berbagai perbedaan. Untuk itulah seorang pemimpin tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan, tetapi harus menggunakan multi gaya. Gaya kepemimpinan yang dinamis sebagai upaya menanggulangi kendala utama pendidikan dengan basis multikultural yaitu prasangka. Oleh karena itu, perlu kerja keras untuk menghilangkan prasangka diantara sesama warga sekolah maupun diantara pimpinan dengan warga sekolah. Hal itu merupakan salah satu upaya untuk menjadi pemimpin yang memiliki kompetensi multikultural (Connerly dan Pedersen, 2005: 15). Bagi seorang pemimpin, kebiasaan prasangka terhadap latar belakang agama, suku ras dan budaya harus dihilangkan, dalam arti bukan menghilangkan kepemimpinan yang religius sebab pemimpin religius bukan berarti tidak multikulturalisme. “Pemimpin religius bukan berarti pemimpin anti agama lain” (Buchan. 2013 : 105).

4. Antara pendidik harus saling mendukung kegiatan pembentukan karakter spiritual dan sosial.

Efektivitas dari pembentukan karakter para peserta didik yang multikultural dapat tercapai jika para pendidik kompak dan saling mendukung, utamanya dalam hal menjaga kehormatan, harkat dan martabat para pendidik. Gerakan pertama para pendidik adalah selalu menunjukkan rasa hormat dan saling menghargai diantara pendidik. Hal itu akan terlihat oleh peserta didik bahwa para pendidik punya sikap yang baik dan semua pendidik memiliki integritas dan kredibilitas yang menjadi kurikulum tersembunyi bagi pembentukan karakter para peserta didik. Kekompakan dan kebersamaan para pendidik menunjukkan sikap kooperatif merupakan pembelajaran bagi peserta didik untuk meningkatkan perkembangan moral peserta didik, sebagai mana hasil penelitian Tichy yang diangkat oleh Liddell (2008) bahwa penggunaan pembelajaran kooperatif dan teknik spesifik konstruktif dapat menjadi alat ampuh untuk meningkatkan moral peserta didik. Lickona, dkk (2007) menekankan bahwa selain melibatkan orang tua dan anggota masyarakat sebagai mitra penuh dalam proses pembangunan karakter, menjalin kerjasama antar pendidik juga sangat penting.

5. Setiap pendidik agama memiliki nilai-nilai ajaran agama dalam menegembangkan karakter sosial multikultural.

Sue & Madonna (2005 : 224) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan keharmonisan saat bekerja pada organisasi multikultural perlu diciptakan kondisi penting yang harus ada dalam organisasi untuk menjadi lebih multikultural, yaitu: (1) komitmen multikultural harus datang dari tingkat paling atas, (2) memiliki kebijakan tertulis, pernyataan misi, atau pernyataan visi yang meringkai konsep multikulturalisme dan keragaman, (3) memiliki tindakan multikultural dan keragaman berencana dengan tujuan yang jelas dan garis waktu,

(4) akuntabilitas multikultural harus dibangun ke dalam sistem dan individu harus bertanggung jawab atas mencapai tujuan dari keragaman dan multikulturalisme, (5) memiliki pengawasan tim yang diberdayakan untuk menilai, mengembangkan, dan memantau organisasi pengembangan sehubungan dengan tujuan multikulturalisme. Tim harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, merumuskan, dan melaksanakan inisiatif multikultural, (6) organisasi harus takut/khawatir, untuk itu harus aktif mengumpulkan umpan balik dari karyawan terkait dengan isu-isu ras, budaya, gender, etnis, dan seksual orientasi, (7) kompetensi multikultural harus dimasukkan ke kriteria evaluasi dan digunakan untuk mempekerjakan dan promosi karyawan, (8) mengakui monitoring sensitif budaya, (9) memiliki komitmen untuk jangka panjang sistematis dan berencana untuk mendidik seluruh tenaga kerja menyangkut isu-isu keragaman.

#### **D. Potensi Konflik Multikultural Pendidikan Karakter Berbasis Multikultural**

Keragaman dan perbedaaan dalam kehidupan di dunia merupakan suatu kenyataan yang seharusnya terjadi. Keragaman membuat sesuatu menjadi indah, dinamis dan harmonis. Pada sisi lain keragaman suku, agama dan budaya memiliki daya sensitifitas yang tinggi sehingga rentan dengan gesekan dan konflik bahkan sampai kepada kerusakan. Pada situs satu, situs dua dan situs tiga yang memiliki warga sekolah multikultral ditemukan bahwa konflik multikultural dalam pendidikan karakter akan cepat terjadi jika pendidik atau pendidik bersikap dan mengeluarkan kata-kata yang mengandung unsur melecehkan agama lain. Sehubungan dengan itu, Suryaman (2010) mengungkapkan hal itu sebagai kelemahan pelestarian budaya sekolah yang multikultural berdasarkan temuan di lapangan dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) peningkatan SDM atau Sumber Daya Manusia, terutama pendidik yang kurang; (2) latar belakang pendidikan pendidik; (3) kelemahan dari diri

peserta didik sendiri sehingga tidak siap menghadapi fenomena geger budaya.

Potensi konflik sensitifitas multikultural kalau tidak diantisipasi secara dini akan berakibat fatal dan meluas sebagaimana terjadi di Malaysia pada tahun 1969 yang mengakibatkan terjadinya kerusuhan antar rasial (Chang 2011). Kerusuhan Sampit tahun 2001 juga terjadi sebagai akibat dari perkelahian peserta didik antar suku yang meluas menjadi perang antar suku (blogspot.com). Dalam konteks ini, Tilaar (2004: 1992) berpendapat bahwa pendidikan multikultural di Indonesia harus di arahkan kepada pembinaan pribadi-pribadi multikultural yang saling menghargai dan menyesuaikan diri serta terbiasa dengan perbedaan. Oleh karena itu, sekolah harus merumuskan visi yang mengandung nilai-nilai moral multikultural.

Dari hasil penelitian ditemukan juga bahwa potensi konflik multikultural pendidikan karakter muncul sebagai akibat masuknya orang baru yang anti multikulturalisme dan paham yang bertentangan dengan multikulturalisme. Pada kasus ini Ki Hajar Dewantara (1977) mengemukakan bahwa setiap negara terdiri dari beberapa kelompok atau golongan, dan setiap kelompok atau golongan memiliki sifat, keyakinan dan kepercayaan sendiri-sendiri. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab bersama untuk memahami perbedaan-perbedaan kelompok atau golongan itu agar menjadi harmonis. Setiap orang yang berbeda suku, agama dan budaya harus saling menyesuaikan diri, saling memahami dan menghargai perbedaan. Matsomoto (2000) menemukan bahwa untuk menghindari konflik multikultural orang dari budaya yang berbeda harus belajar mengasosiasikan budaya khusus, situasi dan kejadian pada ranah psikologis yang menghasilkan emosi yang positif.

Pada sisi lain dalam penelitian ini ditemukan bahwa potensi konflik multikultural pendidikan karakter disebabkan pengelompokan berdasarkan satu suku, agama pada warga multikultural sehingga menimbulkan persaingan dan lebih mementingkan kelompok

masing-masing. Hal itu juga menyebabkan terbaikannya kelompok lain, utamanya minoritas. Thomas (2006) mengemukakan temuan penelitiannya bahwa sekolah tidak efektif untuk beberapa anak-anak dari kelompok ras, etnis, agama dan budaya minoritas, karena praktek kelas tidak cocok dengan latar belakang budaya mereka. Usaha-usaha untuk menyama-ratakan penguatan pendidikan karakter terhadap semua peserta didik yang berlatar belakang agama, suku dan budaya berbeda tidak tercapai dengan baik. Pengelompokan berdasarkan agama, suku atau golongan akan memunculkan egoisme golongan, egoisme kelompok dan hal itu akan menghilangkan nilai-nilai pancasila dalam dunia pendidikan.

Rukiyati (2009) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Semboyan *Bhinneka Tunggal Eka* harus dijadikan sebagai dasar perumusan pendidikan multikultural di Indonesia dalam rangka mengantisipasi egoisme kelompok atau golongan. Meskipun berbeda tetapi tetap bersatu untuk kemajuan, bersama saling peduli dan saling mendukung. Secara tegas Degeng (2013) menyatakan bahwa paradigma keseragaman dan paradigma behavioristik yang menekankan kompetitif dan kurang bersahabat harus dihilangkan.



# BAB VI

## PENUTUP

### A. Simpulan

Dari uraian hasil penelitian tentang kepemimpinan pendidikan multikultural dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Perilaku kepemimpinan pendidikan karakter multikultural

Dalam aktivitas di sekolah kepala sekolah menampilkan perilaku akrab, peduli/ sensitif multikultural, mengayomi/ membimbing, menghormati orang lain, pancasilais. Perilaku kepemimpinan pendidik juga menunjukkan perilaku akrab, hangat, menghargai perbedaan, saling percaya, konsisten antara perkataan dengan perbuatan, peduli serta mengayomi, dan berjiwa pancasilais. Selain itu, tenaga kependidikan juga menunjukkan perilaku tanggung jawab sebagai orang dewasa, adil, rasa hormat dan menghargai perbedaan, memberi contoh dan melakukan pelayanan yang baik kepada setiap peserta didik ataupun pendidik. Perilaku kepemimpinan peserta didik menunjukkan perilaku kebersamaan/ membaur, peduli untuk kemajuan bersama, saling bantu membantu, menghargai perbedaan.

#### 2. Strategi Kepemimpinan Pendidikan Karakter berbasis Multikultural

Strategi yang digunakan kepala sekolah dalam membuat perencanaan penguatan pendidikan karakter dilakukan dengan musyawarah agar menyentuh semua peserta didik yang multikultural secara merata dan maksimal, meliputi karakter spiritual sesuai agamanya dan karakter sosial para peserta didik. Memberdayakan semua pendidik untuk memuat materi penguatan karakter pada setiap mata pelajaran yang diajarkannya. Memberdayakan sumberdaya yang ada untuk penguatan pendidikan karakter peserta didik multikultural. Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan

koordinasi dengan instansi terkait. Menjadi contoh tauladan dan melakukan pengawasan. Strategi kepemimpinan di lingkungan kelas yaitu pendidik memadukan materi, proses, metode pembelajaran yang memungkinkan terbentuknya karakter spiritual dan sosial semua peserta didik yang berlatar multiukultural, menjalin hubungan yang baik/kordinasi dengan para pendidik yang lain dan para peserta didik, menghidupkan nilai-nilai kepemimpinan yang pancasilais, melakukan pengawasan. Strategi kepemimpinan peserta didik; mengajak melakukan hal positif dengan berkelompok, memberdayakan OSIS untuk membuat program dan terlaksanakan program kerja yang menarik minat dan bersifat penguatan pembentukan karakter spiritual dan sosial bagi semua peserta didik yang multikultural. Menjaln kerjasama saling kunjung mengunjungi dengan sekolah lain dalam rangka saling mengenal dan silaturahmi. Strategi kepemimpinan dilingkungan masyarakat yaitu dengan selalu berkoordinasi/ berhubungan dengan pihak sekolah, memberikan saran masukan kepada sekolah terkait penguatan karakter dan multikulturalisme, mewariskan nilai-nilai kerukunan dan keharmonisan kepada anak-anaknya. Pengawasan terhadap gejala-gejala penyimpangan karakter dan multikulturalisme.

### 3. Keharmonisan pendidikan karakter berbasis multikultural

Keharmonisan multikultural melalui proses pengalaman di masyarakat dan pendidikan di sekolah. Kebijakan kepala sekolah dalam rangka penguatan karakter harus memihak kepada semua agama. Implementasi gaya kepemimpinan secara dinamis. Antara pendidik harus saling mendukung kegiatan pembentukan karakter spiritual dan sosial, terutama antar pendidik-pendidik agama agama yang berbeda. Setiap agama memiliki nilai-nilai ajaran karakter multikultural.

### 4. Konflik multikultural dalam pendidikan karakter

Konflik multikultural dalam pendidikan karakter di SMA akan cepat terjadi jika pendidik atau pendidik bersikap dan mengeluarkan

kata-kata yang mengandung unsur melecehkan agama lain. Masuknya orang baru yang anti multikulturalisme dan paham yang bertentangan dengan multikulturalisme. Hubungan pacaran beda agama, yang tidak disetujui oleh keluarga. Pengelompokan berdasarkan suku, agama dalam upaya penguatan pendidikan karakter akan menimbulkan persaingan antar kelompok, sehingga akan mengabaikan kelompok lain dan kelompok minoritas akan terpinggirkan. Antisipasi konflik multikultural dilakukan dengan memberikan orientasi dan bimbingan terhadap pendidik baru dan peserta didik baru, sistem pengawasan untuk mewaspadaikan masuknya orang-orang yang membawa paham anti multikulturalisme, berkordinasi dengan masyarakat.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis**

Masih banyak sekolah yang memiliki warga sekolah multikultural tetapi dalam pendidikan karakternya tidak mencerminkan upaya-upaya untuk mengembangkan dan menguatkan karakter berdasarkan latar belakang agama, suku maupun budaya peserta didik. Peserta didik yang minoritas seakan terlupakan dalam hal pengembangan karakter yang sesuai dengan latar belakang agama, suku dan budaya. Pada sisi lain pendidikan karakter di sekolah seakan berjalan ditempat atau stagnan. Perilaku kekerasan, kenakalan remaja, pencurian, korupsi, saling fitnah, narkoba dan tindakan asusila seakan terus berkembang di negeri ini. Nilai-nilai luhur Pancasila sebagai dasar negara Republik Indonesia dan semboyan negara Bhineka Tunggal Ika seakan terlupakan. Oleh karena itu, menghidupkan kembali nilai-nilai luhur Pancasila dan semboyan negara Bhineka Tunggal Ika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara adalah urgen

Dalam rangka pengembangan dan penguatan karakter peserta didik yang memiliki latar belakang multikultural proses pendidikan perlu memperhatikan aspek-aspek multikulturalisme agar tidak ada

yang terpinggirkan. Untuk itulah diperlukan kepemimpinan yang sensitif multikultural ditengah-tengah upaya penguatan karakter peserta didik dan sebenarnya multikultural tersebut dapat dijadikan karakter dengan merujuk kepada nasionalisme, Pancasila dan Bhenika Tunggal Ika. Kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural tidak hanya dimiliki oleh kepala sekolah akan tetapi juga pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan dan masyarakat.

Demi kepentingan pengembangan karakter berbasis multikultural diperlukan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi perbedaan-perbedaan dengan perilaku kepemimpinan, strategi kepemimpinan dan harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural serta mengantisipasi konflik multikultural. Penelitian ini akan dapat menopang teori kepemimpinan pendidikan karakter multikultural. Kepemimpinan merupakan usaha-usaha untuk mempengaruhi orang lain dalam berbuat dan bertingkah laku dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan. Untuk mempengaruhi para peserta didik diperlukan perilaku, strategi, kepemimpinan kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan kepemimpinan masyarakat untuk pengembangan dan penguatan karakter bagi semua peserta didik secara adil antara mayoritas dan minoritas. Selain itu perlu selalu diupaya harmonisasi warga sekolah yang multikultural dalam pendidikan karakter peserta didik untuk mewujudkan itu diperlukan kesadaran, pengetahuan dan kebijakan dari pemimpin dan pihak-pihak terkait demi tercapainya tujuan secara optimal.

## 2. Implikasi Praktis

Dalam rangka mengantisipasi permasalahan pendidikan karakter berbasis multikultural Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Kebijakan Nasional Pembangunan Karakter Bangsa tahun 2010-2025. Tetapi masih tidak menampakan hasil, sehingga pada tahun 2017 Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2017 yang mengatur hari sekolah dengan istilah *fulldayschool*. Akan tetapi,

peraturan menteri tersebut dianggap masih punya kelemahan, karena sebagian masyarakat Indonesia menjalani pendidikannya tidak hanya di sekolah tetapi juga dimasyarakat seperti di Pesantren. Menanggapi hal tersebut pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter. Dalam pelaksanaan di sekolah tentunya harus dikelola dengan baik sesuai dengan karakteristik dan kondisi warga sekolah yang beragam.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah kepemimpinan dalam upaya mengembangkan dan membentuk karakter peserta didik dengan cara menunjukkan perilaku kepemimpinan, strategi kepemimpinan di kelas, sekolah dan masyarakat, harmonisasi dan kemungkinan-kemungkinan konflik multikultural dalam pelaksanaan pendidikan karakter berbasis multikultural. Hasil penelitian ini memberi gambaran perilaku kepemimpinan kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, pendidik, peserta didik dan masyarakat harus mencerminkan karakter dan kepedulian terhadap multikulturalisme yang ada di sekolah. Sehingga dapat dijadikan model perilaku di lingkungan sekolah dengan basis masyarakat yang multikultur.

Dalam ranah pendidikan karakter berbasis multikultural harus menggunakan strategi kepemimpinan agar pendidikan karakter dilakukan sebagai gerakan bersama dan terus berlangsung secara simultan. Strategi yang dapat diterapkan adalah dimulai dengan perencanaan pendidikan karakter dengan memperhatikan aspek multikultural para peserta didik, memberdayakan para pendidik dalam hal pembentukan karakter berbasis multikultural di ruang kelas, memberdayakan sumber-sumber daya yang ada, bekerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, melakukan pengawasan. Harmonisasi pendidikan karakter multikultural harus terus dilakukan dengan cara membuat kebijakan yang mengarusutamakan penguatan karakter para peserta didik yang disesuaikan dengan agama yang dipeluknya. Para pendidik agama bertanggung jawab penuh dalam

mengembangkan karakter spiritual dan sosial para peserta didik sesuai dengan agama yang dipeluk oleh para peserta didik.

Gambaran sebagaimana tersebut di atas dapat menjadi implikasi yang berskala makro jika hasil penelitian ini berpeluang untuk dilakukan penelitian lanjutan. Disamping itu, penelitian ini juga menggambarkan keberhasilan bagi sekolah yang diteliti dalam melakukan pendidikan karakter berbasis multikultural.

### **C. Saran-saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, ada beberapa saran yang disampaikan:

1. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia sudah sewajarnya jika pendidikan karakter berbasis multikultural menjadi prioritas pengembangan masa depan jatidiri bangsa Indonesia dengan melakukan pengadaan atau penambahan pendidik-pendidik agama setiap sekolah sesuai dengan agama yang di anut para peserta didiknya dan memberikan fasilitas kepada sekolah terkait pengembangan karakter berbasis multikultural
2. Dinas Pendidikan Provinsi penelitian ini menyangkut kepemimpinan pendidikan karakter yang berbasis multikultural, selain berusaha mengembangkan karakter tetapi juga mengupayakan pemerataan kesempatan kepada para peserta didik untuk berkembang sesuai dengan spiritualitas agama yang dianutnya dan juga berkembang karakter sosial multikulturalnya sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan model pengembangan kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural.
3. Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota penelitian ini dapat digunakan sebagai gagasan dan model pengembangan pendidikan karakter berbasis multikultural sedini mungkin sehingga pada sekolah-sekolah Pendidikan Dasar terjadi upaya-upaya pemerataan

kesempatan kepada para peserta didik untuk berkembang sesuai dengan spiritualitas agama yang dianutnya dan juga berkembang karakter sosial multikulturalnya

4. Tokoh Masyarakat penelitian ini diharapkan menjadi motivator dalam melakukan gerakan-gerakan dan strategi agar memberi pengaruh positif bagi berkembangnya karakter para remaja dan masyarakat di lingkungannya dan terjadi harmonisasi sertaantisipasi terhadap paham anti multikulturalis.
5. Kepala sekolah agar selalu meralisasikan kepemimpinannya dalam upaya pembentukan karakter dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik yang multikultural untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan agama yang di anutnya. Merancang strategi kepemimpinan dan upaya-upaya harmonisasi pendidikan karakter berbasis multikultural dengan memaksimalkan peran setiap pendidik agama yang dianut oleh para peserta didik.
6. Pendidik dan tenaga kependidikan sebagai suri tauladan bagi anak-anak disarankan memiliki kepemimpinan dengan karakter dan perilaku yang baik atau menunjukkan karakter yang ingin dikembangkan di sekolah. Mendorong secara konsisten kepada para peserta didik untuk dapat tumbuh berkembang dalam karakter spriritual, peduli, cinta kasih, cinta tanah air, menghargai perbedaan, toleransi, jujur dan disiplin.
7. Keilmuan kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural perlu dilakukan pengkajian tentang peran kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan karakter berbasis multikultural. Teori keilmuan tentang kepemimpinan pendidikan karakter berbasis multikultural perlu dilakukan kajian ulang dalam berbagai aspek.
8. Peneliti dan penelitian lanjutan perlu dilakukan penelitian yang mendalam sehingga menjadi bahan pembanding karya ilmiah yang menyangkut kepemimpinan pendidikan karakter.

Penelitian ini meliputi tentang perilaku kepemimpinan, strategi kepemimpinan, harmonisasi dan konflik pendidikan karakter berbasis multicultural sehingga dapat dijadikan bahan rujukan oleh peneliti lanjutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmadi. 2007 *Psikologi Sosial cet. 3 Edisi revisi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Amirin. 2014. Implementasi Pendekatan Pendidikan Multikultural Kontekstual Berbasis Kearifan Lokal di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan UNY* 12 (2) 57-75.
- Aqib dkk. 2011. *Panduan & Aplikasi Pendidikan Karakter*. Bandung: Yrama Widya.
- Arifudin. 2007, *Urgensi Implementasi Pendidikan Multikultural di Sekolah*. Purwokerto: *Jurnal Insania*, P3M STAIN Purwokerto 12 ( 2) 163-179.
- Arikunto. 2012. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan Edisi Kedua*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Arthur. J. 2008. Traditional Approaches to Character Education in Britain and America. James Arthur Larry P. Nucci and Darcia Narvaez (Ed) 2008. *Handbook of Moral and Character Education*. New York: by Routledge.
- Atok, dkk. 2015. Model Pembelajaran Pendidikan Karakter Dengan Pendekatan Mutikultural Dalam Pendidikan Kewarganegaraan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 28 (1) 20-30 UM Malang.
- Audry & Ricard, P.R. 1984 *Psychologi of Adjustment*, Illinois: The Dorsey.
- Bafadal. 2016 *Studi Mandiri I: Manajemen Penyelenggaraan Satuan PAUD dan Pendidikan Dasar*. catatan minggu ke 8, Kelas Program S3 Manajemen Pendidikan, UM Malang.
- Banks. & Cherry. (1997). *Multicultural Education Issues and Perspectives*. 3rd ed.
- Banks. <https://stf081100067.wordpress.com/2011/07/12/pendidikan-multikultural/> diakses tanggal 8 mei 2017.

- Battistich. 2002. *Character Education, Prevention, and Positive Youth Development*, St Louis, USA: University of Missouri.
- Berkowitz & Marvin. 2002. The Science of Character Education. Dalam William Damon (Ed). *Bringing in a New Era in Character Education* pp 43-64. California: Stanford University Hoover Institution Press.
- Berry es. 2002. *Cross-Cultural Psychologi Research and Applications*. Cambridge, New York. Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, Sao Paulo: Cambridge University Press,
- Blum 2010. Secularism, multiculturalism and same-sex marriage: a comment on Brenda Almond's 'Education for tolerance, *Journal of Moral Education* 39. (2), 145–160, Routledge.
- Buchanan. 2013. *Leadership and Relegius Schools International Percpectives and Callenges*. New York, London, New Delhi, Sydney: Bloombury.
- Bungin. 2009. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Carr. 2008. Character Education as the Cultivation of Virtue (100-115). Dalam Larry P. Nucci and Darcia Narvaez (Ed). *Handbook of Moral and Character Education*. New York: by Routledge.
- Chenwei & Ma. 2015 Leadership and creativity in East Asian schools. *Asia Pacific Educ. Rev. (2015) 16:491–499 DOI 10.1007/s12564-015-9399-0* Published online.
- Cockburn. 2013, *Headteachers, Mediocre Colleagues and the Challenges of Educational Leadership Reflections on Teacher Quality*. University of East Anglia, MacMilan.
- Connerley. & Padersen. 2005. *Leadership in a Diverse and Multicultural Enveronment, Developing Awereness, knowledge and Skills*. London, New Delhi: Sage Publications.
- Cravens, 2001. *Pemasaran Strategis*, Jakarta: Erlangga
- Daft 2006. *Manajemen Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dean. 1993 *The Scondarary School*, London and New York: Ruotledge.

- Degeng. 2013. *Benahi Karut-marut Bangsa dengan Mengubah Paradigma Pembelajaran*, [www.baliasaja.com/2013/07/benahi-ban...](http://www.baliasaja.com/2013/07/benahi-ban...) akses tanggal 15 Juli 2017.
- Dirwan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. Jakarta: *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 21 (1), 1-8.
- Doty . 2006. Sports Build Character?!. *Journal of College & Character Volume vii*. (30 April 2006).
- Emzir. 2012. *Analisis Data Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali pers.
- Evans & Michele. 2006 *Evaluation of Training for Building-based Data Managers within a Scientifically-based Reading Research Program*. Dissertation The Ohio State University.
- Fedyunina & Slepukhin. 2008. *Multicultural Education as a Dimension of Interethnic*, Vol. 6. Higher education for intercultural dialogue and multiculturalism. Proceedings of the 4th International Barcelona Conference on Higher Education.
- Fitri. t.th. *Karakteristik konselor dalam konseling lintas budaya*, dalam <http://www.edchange.org/konselingmulticultural/initial.html> diakses pada tanggal 10 Mei 2017.
- Gorski. 2010. *the Challenge of Defining Multicultural Education*. dalam <http://www.edchange.org/multicultural/initial.html> diakses pada tanggal 8 Mei 2017.
- Griffin & Morheed. 2010. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2 Yogyakarta: BPFE.
- Hanson. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. USA. Allyn and Bacon.
- Hanum. 2009. *Pendidikan Mutikultural Sebagai Sarana Pembentuk Karakter Bangsa*. Makalah disampaikan pada seminar Regional. Yogyakarta: UNY.
- Hayat. & Surur. 2009. *Perempuan Multikultural: Negosiasi dan Representasi*. Jakarta: Desantara Utama.

- Hendricks. & Ludeman. 2002. *The Corporate Mystic*, Bandung: Kaifa.
- Higbee. 2007 *The Centrality of Multiculturalism in Developmental Education: Piloting the Multicultural Awareness Project for Institutional Transformation (MAP IT)*. Minnesota: University of Minnesota Center for Research on Developmental Education and Urban Literacy General College, University of Minnesota.
- Hoon. 2010. *An Appraisal on the Implementation of Moral Education for Schools in Malaysia*. Sultan Idris Education University, Faculty of Human Sciences Tanjong Malim, Perak, Malaysia of *The 4th International Conference on Teacher Education; Join Conference UPI & UPSI Bandung, Indonesia, 8-10 November 2010*.
- Hsiao, & Chang. 2011. The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev. (2011) 12:621–631 DOI 10.1007/s12564-011-9165-x* Published online: 27 April 2011. This article is published with open access at Springerlink.com.
- Huber dkk. 2017. Curriculum and School Leadership–Adjusting School Leadership to Curriculum Chapter 9. dalam M. Uljens, R.M. Ylimaki (eds.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik*, Educational Governance Research 5, DOI 10.1007/978-3-319-58650-2\_9 link Springer.
- Huda. 2012. Pendidikan Karakter Bangsa dalam Perspektif Perubahan Global *Media Akademika*, 27 (3). 31-49. Bogor: Universitas Pakuan.
- Ibrahim. 2013. Pendidikan Multikultural: Pengertian, Prinsip, dan Relevansinya dengan Tujuan Pendidikan Islam. *Jurnal ADDIN*. 7 (1) 129-154.
- Imron,. 2012. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Imron. 2012. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk di Masa Depan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalaluddin, 2015 *Psikologi Agama : Memahami Perilaku dengan Mengaplikasikan Prinsip-prinsip Psikologi*. Edisi revisi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Jumarudin. dkk. 2014, Pengembangan model Pembelajaran humanis relegius dalam Pendidikan Karakter di Sekolah. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* 1 Yogyakarta: UNY.
- Kapai. 2012. Developing Capacities for Inclusive Citizenship in Multicultural Societies: The Role of Deliberative Theory and Citizenship Education. *Public Organiz Rev* (2012) 12:277–298. This article is published with open access at Springerlink.com diakses 15-04-2017.
- Kebijakan Nasional Pembangunan Karakter Bangsa Tahun 2010-2025*. Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2010. [http//](http://) diakses. 10-08-2017.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000. Pusat Perkembangan Kurikulum, Kurikulum Bersepadu Sekolah Dasar Menengah Sukatan Pelajaran Pendidikan Moral.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Badan Penelitian dan Pengembangan, Pusat Kurikulum, 2010. Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-Nilai Budaya Untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pendidikan Karakter Di Sekolah Menengah Pertama*?. Jakarta.
- Kennedy 2017. Multiculturalism’s forgotten dream. *Curric Perspect* 37:171–172 DOI 10.1007/s41297-017-0026-6. This article is published with open access at Springerlink.com.
- Knapp & Hopmann. 2017 School Leadership as Gap Management: Curriculum Traditions, Changing Evaluation Parameters, and School Leadership Pathway Chapter 6, dalam M. Uljens, R.M. Ylimaki (eds.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik*, Educational Governance Research 5, DOI 10.1007/978-3-319-58650-2\_6 link Springer.
- Knech, dkk. 2009. *Delapan Fungsi Kepemimpinan Guru* [http://id.shvoong.com/social\\_sciences/education/2025069-kepemimpinan-guru-dalam\\_pendidikan/#ixzz10B9PuLNS\\_](http://id.shvoong.com/social_sciences/education/2025069-kepemimpinan-guru-dalam_pendidikan/#ixzz10B9PuLNS_) diakses 10-12-2017.
- Koeslag-Kreunen dkk. 2017. Leadership for team learning: the case of university teacher teams. *High Educ* DOI 10.1007/

s10734-017-0126-0. This article is published with open access at Springerlink.com.

- Koesoema. 2012. *Pendidikan Karakter Utuh dan Menyeluruh*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kompasiana. Com/2011/107/13/isu-isu-sara-di Indonesia, <http://sosbud.diakses> 11/5/2016.
- Kreitner. 1989, *Management*, 4<sup>th</sup> edision, Houghton Mifflin Company: Boston.
- Krogstad. 2016. The Multicultural and Multi-religious Norwegian kindergarten. *j. relig. educ.* (2016) 64:1–13 DOI 10.1007/s40839-016-0024-2. Hal 1-12 This article is published with open access at Springerlink.com. diakses 15-04-2017.
- Kusmarni. 2011. Pendidikan Multikultural Suatu Kajian Tentang Pendidikan Alternatif Di Indonesia Untuk Merekatkan Kembali Nilai-nilai Persatuan, Kesatuan Dan Berbangsa di Era Global. online
- Kusuma. 2011. *Pendidikan Karakter Kajian Teori dan Praktik di Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Lapsey (20Moral Self-Identity as the Aim of Education. Dalam Larry P. Nucci and Darcia Narvaez (Ed) 2008. *Handbook of Moral and Character Education*. New York: by Routledge.
- LeBeauf. dkk. 2009. *Adapting counseling skills for multicultural and diverse clients*. In G. R. Walz, Đ. C. Bleuer, & R. K. Yep (Eds.), *Compelling counseling interventions: VISTAS 2009* (pp. 33-42). Alexandria, VA: Úmerican Counseling Association.
- Lickona. 1991, *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*, Bantam Boks New York.
- Lickona. 2015. *Character Matters*. Jakarta: Bumi Aksara..
- Liddell, D. L. 2008. Controversy, Conflict, and Moral Learning: An Interview with Michelle Tichy . University of Iowa, *Journal of College & Character* VOLUME IX, NO. 3, 2008. Interview by Debora L. Liddell, Contributing Editor, University of Iowa.
- Liddell. 2008. Service Learning and Expectations for Ethical Growth: An Interview with Brian Hoyt. University of Iowa, *Journal of College & Character* VOLUME X, NO. 2, 2008.

- Interview by Debora L. Liddell, Contributing Editor, University of Iowa.
- Lies, dkk. 2008. *The Community Contribution to Moral Development and Character* (hal 521-534). Larry P. Nucci and Darcia Narvaez (Ed) 2008. *Handbook of Moral and Character Education*. New York: by Routledge.
- Ma<sup>o</sup>rdh, & Tryggvason. 2017. Democratic Education in the Mode of Populism. Published online: 19 January 2017. *Stud Philos Educ (2017) 36:601–613 DOI 10.1007/s11217-017-9564-5* This article is published with open access at Springerlink.com.
- Madonna. dkk. 2005, *Strategies for Building Multicultural Competence in Mental Health and Educational Settings*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Mahfud. 2009, *Pendidikan Multikultural*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa (1977), “*Karya Ki Hajar Dewantara: Bagian 1 dan 2 (Cetakan Kedua)*”.
- Martin. 2013. *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Masita, 2012. Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Lokal pada Masyarakat Muslim. *Jurnal Studi Masyarakat Islam* Volume 15 Nomor 2 Desember 2012 Pascasarjana UMM.
- Masrukhi. 2008. *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Sebagai Pembangun Karakter* (Penelitian pada Beberapa Sekolah Dasar di Kota Semarang), Disertasi Program Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Matsumoto 2000, *Cultur and Psychologi People around the world*, Wadsworth, a divisions of Thomson Learning. Inc. Thomson LearningTM. USA.
- McCrae. 1992, *Special Issue: The Five-Factor Model: Issue and Applications, Journal of Personality*, editions Juni 1992.
- Milles, dkk. 2014. *Qualitative data analisys: a methods sourcebook. Third Edition*. Arizona State University. Sage.

- Milson. & Mehlig. (2002). Elementary school teachers' sense of efficacy for character education. *Journal of Educational Research*.
- Moleong. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moorhead & Griffin. 2010, *Organization Behavior : Managing People and Organizations*, Salemba Empat Jakarta.
- Morrissey. 2007. *Pemikiran Strategis Perencanaan Jangka Panjang Perencanaan Teknis*. Jakarta : Prenhalindo.
- Muflihini. 2008. Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah Laku. *Insania Vol. 13* (1) 19-37 P3M STAIN Purwokerto.
- Mukhadis. 2015. *Kiat Menulis Karya Ilmiah*, Malang: Aditya Media Publishing.
- Muzayanah. 2014. Manajemen Madrasah sebagai Media Strategis Pendidikan Karakter. *Jurnal Analisa 21* (2) 279-289. Semarang: Balai Penelitian dan Pengembangan Agama
- Naspin, 2013. <https://www.slideshare.net/eci/makalah-desi>. diakses tgl 27-09-2018.
- Needham Heights, MA: Allyn and Bacon. pp. 3-4. Dikutip oleh Connecticut State Department of Education dalam situs resmi <http://www.sde.ct.gov/sde/cwp/view.asp?a=2681&q> yang diakses pada tanggal 8-5- 2017.*
- Newton. & Tarrant. 2007. *Managing change in schools A practical handbook*. London and New York & Francis published in the Taylor.
- Noddings. 2008. *Caring and Moral Education*. Stanford: Stanford University
- Noe. dkk 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6 Buku2*. Jakarta Salemba Empat.
- O'Connor, A., Olson, A., Hoff, N. & Peterson, R. L. (2014, February). *Character Education, Strategy Brief*. Lincoln, NE: Student Engagement Project, University of Nebraska-Lincoln and the Nebraska Department of Education. <http://k12engagement.unl.edu/character-education>.

- Omar dkk. 2015. *Multicultural education practice in Malaysia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 174. 1941 – 1948.
- Owens. 1995. *Organization Behavior in Educatio*. USA. Allyn and Bacon.
- Paola. & Hoy. 2015, *Leadership and School Quality, Information Age Publishing, INC, The Ohio State Universitas USA*.
- Patricia & Patton. 1998. *EQ Landasan Untuk Meraih Sukses Pribadi dan Karir*. PT Mitra Media Jakarta.
- Peng. & Lee. 2009. *Educational Evaluation in East Asia: Emerging Issues and Challenges New York* by Nova Science Publishers, inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2017 tentang Hari Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kemendikbud. [ainamulyana.blogspot.com](http://ainamulyana.blogspot.com). Diakses tanggal 11/9/2017.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Pembinaan Kesiswaan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter*. [sipuu.setkab.go.id/.../Perpres%20Nomor%2083%20Tahun%202017](http://sipuu.setkab.go.id/.../Perpres%20Nomor%2083%20Tahun%202017) diakses tanggal 11/9/2017.
- Phillips.2000. *Family as the School of Love*. Makalah pada National Conference on Character Building, Jakarta, 25-26 Nopember.
- Pidarta. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Edisi 3. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pinar 2017. Rethinking Authority in Educational Leadership. Chapter 12. dalam M. Uljens, R.M. Ylimaki (eds.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik*, Educational Governance Research 5, DOI 10.1007/978-3-319-58650-2\_12 link Springer.

- Progoulaki. & Roe. 2011. *Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry*. WMU J Marit Affairs 10:7–23. Springer.
- Purnama. 2014. *Multicultural Education and Character Education: Guidance and Counseling Perspective*. www.uny.ac.id.diakses 27 -09-2017
- Purwakania, dkk. 2012. Policies and Practices for Promoting Multicultural Awareness of Indigenous Early Childhood Education in Indonesia. *International Journal of Child Care and Education Policy* 6 (1) 63-94. Korea: Institute of Child Care and Education.
- Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional 2010. *Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa*, Depdiknas Jakarta.
- Putra. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Qurtubi. 2017. Peran Kepala Sekolah dalam Memfasilitasi Pembinaan Guru di Lingkungan Sekolah Multikultural melalui Kepemimpinan Profesional. *Mimbar Pendidikan.Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*. <http://ejournal.upi.edu/Index.php/mimbardik>.
- Rachman. 2015. Manajemen Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perspektif al-Qur'an dan Hadisth, „*Ulûmunâ : Jurnal Studi Keislaman* Vol.1 No.2 Desember 2015. <http://ejournal.kopertais4.or.id/index.php/ulumuna/article/download/1628/120....akses> 20/08/2016.
- Rakhmat. 2012 *Psikologi Komunikasi*, Remaja Rosdakarya Bandung.
- Reinhartz & Beach,( t,th) *Educationational Leadership Changing Schools, Changing Roles*.
- Rivai. & Sylviana. 2009. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins. 1996, *Organizational Behavior*; edisi Bahasa Indonesia. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka. Jakarta. Prenhallindo.

- Robbins. & Judge . 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta Salemba Empat.
- Robbins. dan Timothy. 2008. *Organizational Behavior*, edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohman. & Wiyono. 2010 *Education Policy In Decentralization Era*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rudd, Andy.Mondello, Michael J. 2006. How Do College Coaches Define Character? A Qualitative Study with Division IA Head Coaches. *Journal of College & Character* VOLUME VII (3).
- Rudd. & Michael. 2006. How Do College Coaches Define Character? A Qualitative Study with Division IA Head Coaches. *Journal of College & Character* VII (3).
- Sada. 2004 Multicultural Education in Kalimantan Barat; an Overview. *Jurnal Multicultural Education in Indonesia and South East Asia*, edisi I.
- Samani. & Haryanto. 2011. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Schultz. 2008. *Annual Education, Fourteenth Edition*. New York: TheMcGraw-Hill Companies.
- Scott. 2004. *Character Education Program: Moral Development, Self-Esteem and At-Risk Youth*, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Segal.2002. *Melejetkan Kepekaan Emosi*, Kaifa Bandung.
- Segal. 2001. *Meningkatkan Kecerdasan Emosional: Citra Aksara*, terjemahan, dialihbahasakan oleh Dian Paramesti Bahar Jakarta.
- Seifert. & Sutton. 2009. *Educational Psychology Second Edition*, Zurich, Switzerland: The Global Text Project is funded by the Jacobs Foundation.
- Sejarah Kelam Indonesia blog spot. Com. *Tragedi Kerusuhan Sampait 2001*. Diakses 15/5/2017.
- Shapiro. 1997, *Mengajarkan Emosional Intelligence Pada Anak*, Gramedia, Jakarta.
- Sivesind & Wahlström 2017. Curriculum and Leadership in Transnational Reform Policy: A Discursive-Institutionalist Approach. Chapter 14. M. Uljens, R.M. Ylimaki (eds.), *Bridging*

- Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik*, Educational Governance Research 5, DOI 10.1007/978-3-319-58650-2\_14 link Springer.
- Slavin. 2000, *Educational Psychology, Theory and Practice*, Allyn & Bacon Publishers, Massachusetts.
- Slavin. 2000, *Educational Psychology, Theory and Practice*, Massachusetts: Allyn & Bacon Publishers.
- Sonhadji. & Huda. 2015. *Asesmen Kebutuhan, Pengambilan Keputusan dan Perencanaan*. Malang : Universitas Negeri Malang (UM PRESS).
- Sonhadji. 2014. *Manusia Teknologi dan Pendidikan Menuju Peradaban Baru*, Malang: Universitas Negeri Malang. UM PRESS.
- Sonhadji. 2015. *Membangun Peradaban Bangsa Dalam Perspektif Multikultural di Indonesia*, Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS).
- Stevenson. 2006. *Young Person's Character Education Handbook*.. Indianapolis: JIST Publishing, Inc.
- Stoner .2006. *The Truth About Managing People and Nothing But The Truth*. New Jersey: Prentice. Inc.
- Stoner. 1996, *Manajemen*. (edisi revisi), Terjemahan Alfonsus Sirait, Jakarta: Erlangga. (Buku aslinya diterbitkan tahun 1982 oleh New York: Prentice-Hall International Inc).
- Subianto, 2013. *Peran Keluarga, Sekolah dan Masyarakat dalam Pembentukan Karakter Berkualitas*. Vol. 8 no. 2. *Masyarakat*<http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/Edukasia/article/viewFile/757/726>. diakses 18-10-2018.
- Sudijono. 2010. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Sudjana. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*, Bandung: Remajarosdakarya.
- Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika Aditama.

- Sukoco.2015. Kebijakan Pendidikan Multikultural di Indonesia, *Majalah Kepawiyatan*. Juli, EDISI KHUSUS XXII (2)
- Sumedi. 2012. Tahap-Tahap Pendidikan Karakter dalam Pemikiran Ki Ageng Suryomentaram dan Relevansinya dengan Pendidikan Akhlak Islam. *Jurnal Pendidikan Islam 1* (2).
- Sumintono, 2012 Pendidikan Moral di Malaysia: Tantangan dan Implementasi Pendidikan Karakter *di Sekolah*, dalam *Jurnal Pendidikan Karakter II* (1).
- Supardan. 2007. *Pendidikan Multibudaya* - Direktori File UPI [http://file.upi.edu/Direktori/FPIPS/JUR.\\_PEND.\\_SEJARAH/1957040819840](http://file.upi.edu/Direktori/FPIPS/JUR._PEND._SEJARAH/1957040819840) akses 20-12-2016
- Supriyanto, 2016, *Strategi Pemimpin Dalam Membangun Organisasi Multikultural*. <http://ap.fip.um.ac.id>. Akses 25-10 2017
- Suriansyah & Aslamiyah, 2015. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang tua dan Masyarakat dalam Membentuk Karakter Siswa. *Cakrawala Pendidikan*, XXXIV (2)
- Suryaman, 2010. *Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya: Konteks Indonesia*. Surabaya; Pascasarjana UNIPA (Universitas PGRI Adi Buana) .
- Tarman. & Tarman. 2011. Developing Effective Multicultural Practices: a case Study of Exploring a Teacher's Understanding and Practices. *The Journal of International Social Research* (pp. 578-598) Cilt: 4 Sayı: 17 Volume: 4 Issue: 17 Bahar.
- Thomas. 2006 . Academic Achievement And Minority Individuals. Yo Jackson (Ed). *Encyclopedia of multicultural psychology*. pp 1-5. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Tilaar. 2004. *Multikulturalisme: Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Grasindo.
- Ulfatin. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Malang: MNC Publishing.

- Umam. 2018. *Hasil Survey Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat UIN Syarif Hidayatullah*. <http://www.nu.or.id/post/read/979090/maaraf>. Akses 18-10.2018.
- Vavrus. 2002. *Transforming the Multicultural Education of Teachers Theory, Research, and Practic*, Foreword by Mary Dilworth Teachers College Columbia University New York and London.
- Vessels. & Huitt. 2005. *Moral and character development*. Paper presented at the National Youth at Risk Conference, Savannah, GA, March 8-10. Retrieved [date], from <http://www.edpsycinteractive.org/papers/chardev.pdf>. Akses 25 Mei 2017.
- Warnick & Bryan. 2008. *Imitation and Education A Philosophical Inquiry into Learning by Example*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Wattarasook. 2013. Multi-cultural Education Management. *GSE e-Journal of Education*. E-ISSN 2289-6889. p 99-103. Organized by WorldConferences.
- Xu & Law. 2015. School leadership and citizenship education: the experiences and struggles of school party secretaries in China. Published online: 6 April 2014. *Educ Res Policy Prac*. 14:33–51 DOI 10.1007/s10671-014-9166-8 © Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Yukl. 2002. *Leadership Organizations (8th Edition)* New York: State University of New York Press, Albany.
- Zohar. & Marshall. 2002. *SQ: Spiritual Intelegence The Ultimate Inteligence*. Bandung: Mizan.