

Challenges and Solutions of Multicultural Educational Leadership as the Beginning of the Future of Inclusive Education

Rizky Putra Pratama¹, Siska Yuli Kartika Ritonga², Ana Bela Clarisa³

^{1,2,3}Magister Pendidikan Matematika, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia

Email: 19pratama1994@gmail.com; siskayuli530@gmail.com; anabellaclarisa123@gmail.com

ABSTRAK

Masyarakat Indonesia dengan wilayah yang sangat luas yang terdiri dari ribuan suku, bahasa, agama, tradisi dan budaya juga saling berinteraksi dan berbaur membentuk masyarakat multi etnis. Migrasi bangsa Arab, Tiongkok, dan India ke kepulauan Indonesia menambah keberagaman bangsa. Multikulturalisme Indonesia mempunyai potensi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan. Namun kondisi tersebut juga berpotensi menimbulkan konflik antar suku, agama, dan budaya. Konflik horizontal yang terjadi di Sambas, Poso, Sampit, Tasikmalaya, dan lainnya menunjukkan bahwa multikulturalisme perlu dikelola agar berdampak positif bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, kesadaran multikulturalisme perlu ditanamkan dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat. Adanya pengakuan dan toleransi antaretnis yang berujung pada terjalinnya kerjasama dan kepercayaan sehingga tercipta kehidupan yang damai dan demokratis. Sebagai negara multikultural, Indonesia sudah seharusnya memiliki kesadaran multikulturalisme sehingga suku-suku yang menetap di wilayahnya menjalin interaksi dan komunikasi antar masyarakat yang sehat dan dinamis guna mewujudkan masyarakat yang demokratis, harmonis, dan damai. Pendidikan merupakan titik awal rekonstruksi budaya multikultural dalam masyarakat demokratis. Melalui sekolah guru dapat menanamkan sifat pluralistik dan mengamalkan kepada peserta didik. Guru perlu kreatif dalam menjembatani pluralitas budaya dan komunitas yang majemuk dan damai. Sebagai ujung tombak pendidikan multikultural, guru harus memiliki pemahaman yang memadai tentang multikulturalisme dan pendidikan multikultural. Dalam kegiatan pengajaran, guru mengembangkan iklim berorientasi multikultural yang mengedepankan keadilan sosial dan budaya.

Keyword: Multikulturalisme; Pendidikan Multikultural; Pendidikan Inklusif

ABSTRACT

Indonesian with a very wide area that consists of thousands of ethnic groups, languages, religions, traditions and cultures also interact and mingle to form a multi-ethnic society. The migration of Arabs, China, and India to the Indonesian archipelago increased the diversity of the nation. Indonesian multiculturalism has the potential that can be developed to improve welfare. However, these conditions also potential to conflicts among ethnic groups, religious, and cultures. Horizontal conflicts that occurred in Sambas, Poso, Sampit, Tasikmalaya, and others show that multiculturalism needs to be managed so it gives positive impact on the progress and welfare of the community. In the Indonesian context, the awareness of multiculturalism needs to inculcated in the life of the nation and society. There are recognition and inter-ethnic tolerance that led to the establishment of cooperation and trust so as to create a peaceful and democratic life. As a multicultural country, Indonesia should have the awareness of multiculturalism that tribes who settle in the region establish interaction and communication between the healthy and dynamic society in order to create a democratic, harmonious, and peaceful community. Education is the starting point for reconstruction of multicultural culture in a democratic society. Through school teachers can instill pluralistic nature and practice into learners. Teachers need to be creative in bridging cultural plurality and a pluralistic and peaceful community. As the spearhead of multicultural education, teachers must have an adequate understanding of multiculturalism and multicultural education. In the teaching activities, teachers develop multiculture-oriented climate that highlights social justice and culture. Keywords: multiculturalism, multicultural education.

Keyword: Multiculturalism; Multicultural Education; Inclusive Education

Corresponding Author:

Rizky Putra Pratama,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
Jl. Denai No.217, Tegal Sari Mandala II, Kec. Medan Denai, Kota Medan,
Sumatera Utara 20371, Indonesia
Email: 19pratama1994@gmail.com

**1. INTRODUCTION**

Indonesia yang merupakan Negara multikultural terbesar di dunia, yang kemajemukannya dapat dilihat dari suku, ras, agama, etnis yang mempunyai budaya, bahasa dan agama serta keyakinan yang berbeda-beda, dan dari tingkat perbedaan pendidikan, ekonomi, pemukiman, pekerjaan dan tingkat sosial budaya. Sudah sewajarnya warga masyarakat Indonesia memiliki rasa kebanggaan dengan hal ini. Namun, di lain pihak dengan munculnya rasa kebanggaan yang berlebihan akan melahirkan budaya primordialisme yang hanya mengunggulkan dan membanggakan golongan dan anggota suatu masyarakat tertentu yang mengimplikasikan pada konflik antar anggota masyarakat yang tidak sepaham dan sejalan. Seakan menjadi kebiasaan negatif masyarakat di Indonesia, yang mengagungkan budaya primordialisme yaitu suatu pandangan atau anggapan yang mengunggulkan dan menonjolkan budaya atau kelompok sosial tertentu dan menganggap golongan atau anggota masyarakat di luar kelompok tersebut adalah tidak ada apa-apanya yang pada umumnya perbedaan itu berbasis pada culture, hal ini banyak terlihat di Indonesia misalnya dengan munculnya kelompok kelompok yang mengatasnamakan suku bangsa tertentu. Bila dilihat secara holistik, adanya perkumpulan sejenis itu bukanlah suatu hal yang semata-mata bersifat negatif, di suatu wilayah tertentu perkumpulan tersebut dapat menjadi tempat/wadah untuk menghimpun dana untuk membangun dan mengembangkan sarana dan sumber daya yang ada sehingga langsung ataupun tidak langsung akan berdampak positif terhadap laju perkembangan budaya dan bangsa Indonesia. Namun, adanya anggapan negatif terhadap munculnya organisasi sebagaimana tersebut akan memicu disintegrasi negara Indonesia.

Kemajemukan masyarakat Indonesia dipandang dari latar belakang sukubangsa, sosial-budaya, dan agama adalah kenyataan yang tidak bisa dielakkan. Kenyataan ini diakui pula oleh seorang ahli sejarah India berkebangsaan Amerika Serikat, Wolpert, yang menyatakan bahwa masyarakat India adalah “more pluralistic are every respect than any other on earth except, perhaps, Indonesia” (dalam Ma’arif, 2005). Mengamati fenomena kemajemukan ini, salah seorang antropolog Amerika Serikat, Clifford Geertz (2002) secara tepat melukiskan bahwa terdapat lebih dari 300 kelompok etnis di Indonesia, masing-masing dengan identitas budayanya sendiri, dan lebih dari 250 bahasa daerah dipakai oleh berbagai etnis tersebut, di samping itu hampir semua agama penting dunia diwakili, selain agama-agama asli yang banyak jumlahnya. Indonesia, di samping memiliki keanekaragaman agama seperti Islam, Kristen Protestan, Katolik, Buddha, dan Hindu, juga mengandung jenis kepercayaan yang lain seperti Kong Hu Chu, Kejawen, dan kepercayaan masyarakat-masyarakat terasing seperti Badui, Tengger, Samin, Dayak, dan sejumlah suku di Irian Jaya.

Keragaman tersebut di atas, diakui atau tidak, akan dapat menimbulkan berbagai persoalan seperti yang sekarang dihadapi oleh bangsa Indonesia. Korupsi, kolusi, nepotisme, premanisme, perseteruan politik, kemiskinan, kekerasan, separatisme, perusakan lingkungan dan hilangnya rasa kemanusiaan untuk selalu menghormati hak-hak orang lain adalah bentuk nyata sebagai bagian dari realitas multikulturalisme (Yaqin, 2005).

Isu RAS (Rasial, Agama dan Suku) saat ini menjadi masalah nasional yang cukup memprihatinkan. H.A.R. Tilaar (2000) mengemukakan bahwa kenyataan kehidupan bermasyarakat akhir-akhir ini terganggu dengan adanya konflik yang berbau SARA (Suku, Agama, Ras, dan Antargolongan). Sementara itu K.H.A. Sonhadji (2003) mengemukakan bahwa masalah paling krusial yang dihadapi oleh bangsa Indonesia belakangan ini adalah lemahnya rasa kebangsaan, persatuan dan kebersamaan di sementara kalangan. Untuk memberikan solusi penyatuan yang paling relevan mengenai kebhinekaan yang ada di Indonesia adalah melalui lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang bercorak multikultural. Namun pendidikan yang berdimensi multikultural ini masih sebatas wacana. Hal ini sebagaimana model pendidikan multikultural (multicultural education) yang diperkenalkan oleh K.H.A. Sonhadji (2003).

Fenomena multikulturalisme di Indonesia telah menarik para pakar untuk memberikan solusi mengenai aksi-aksi yang sampai saat ini banyak muncul, akibat dari gesekan antar etnis. Lebih tegas lagi dapat disimpulkan sementara bahwa saat ini masyarakat rawan konflik. Menurut Ainul Yaqin (2005), pendidikan multikultural mempunyai dua tujuan, yaitu tujuan awal dan tujuan akhir. Tujuan awal merupakan tujuan sementara, karena tujuan ini hanya berfungsi sebagai perantara agar tujuan akhirnya dapat dicapai dengan baik.

Tujuan awal pendidikan multikultural yaitu membangun wacana pendidikan multikultural di kalangan guru, dosen, ahli pendidikan, pengambil kebijakan dalam dunia pendidikan dan mahasiswa Jurusan Ilmu Pendidikan maupun mahasiswa umum. Harapannya adalah apabila mereka mempunyai wacana pendidikan multikultural yang baik, maka kelak mereka tidak hanya mampu untuk membangun kecakapan dan keahlian siswa terhadap mata pelajaran yang diajarkannya, akan tetapi juga mampu untuk menjadi transformator pendidikan multikultural yang mampu menanamkan nilai-nilai pluralisme, humanisme dan demokrasi secara langsung di sekolah kepada para peserta didiknya.

Tujuan akhir pendidikan multikultural ini adalah agar peserta didik tidak hanya mampu memahami dan menguasai materi pelajaran yang dipelajarinya akan tetapi diharapkan juga bahwa para peserta didik akan mempunyai karakter yang kuat untuk selalu bersikap demokratis, pluralis dan humanis. Perbedaan-perbedaan budaya dengan segala keunikannya merupakan pemicu “benturan budaya” bila manager kosmopolitan yang multikultural tidak mampu mencermati perubahan zaman. Mereka harus mampu menghargai dan mampu berkomunikasi dengan kelompok budaya yang ada dalam wewenang manajerialnya.

2. RESEARCH METHOD

Jenis penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada upaya membangun pandangan yang diteliti secara rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistic dan rumit (Moleog, 2007). Sementara itu, pendekatan yang dipakai adalah pendekatan deskriptif analitik yang dimaksudkan untuk mendapatkan data yang mendalam dan mengandung makna serta menelaah masalah yang ada pada masa kini (Sugiyono, 2018). Dengan pendekatan deskriptif analitik, artikel ini mengupas secara komprehensif, obyektif, dan sistematis mengenai kepemimpinan sekolah berbasis pendidikan multikultural. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan kajian terhadap berbagai literature baik berupa buku, jurnal, catatan, maupun laporan yang berkaitan dengan kepemimpinan sekolah dan pendidikan multikultural (Nazir, 1988). Pengumpulan data dilakukan dengan memilah sumber-sumber referensi dan literature ilmiah yang terkait dengan teori-teori kepemimpinan sekolah, model kepemimpinan transformasional dan pendidikan multikultural, kemudian mengkaji dan menganalisis serta menyajikannya dalam susunan yang sistematis.

3. RESULTS AND DISCUSSION

Menurut Vassallo (2022) kepemimpinan pendidikan multikultural adalah konsep yang berfokus pada penciptaan lingkungan belajar yang adil dan inklusif bagi semua siswa, terutama mereka yang berasal dari latar belakang yang terpinggirkan. Menurut Banks (1995) hal ini berakar pada prinsip-prinsip pendidikan multikultural, yang berusaha untuk memberikan kesempatan pendidikan yang sama bagi siswa dari berbagai kelompok ras, etnis, dan kelas sosial. Pendidikan multikultural sangat penting dalam masyarakat global saat ini karena beberapa alasan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pendidikan multikultural itu penting. Pertama mempromosikan keragaman dan inklusi. Kedua, mempersiapkan siswa untuk masa depan, mengurangi prasangka dan diskriminasi. Ketiga, meningkatkan prestasi akademik. Keempat, menciptakan masyarakat yang lebih adil dan merata. Sehingga tujuan ditulis artikel opini ini adalah untuk mengangkat isu dan sudut pandang penulis mengenai urgensi peran pemimpin pendidikan dalam mewujudkan pendidikan multikultural sehingga mampu menciptakan pendidikan yang inklusif.

Pendidikan multikultural didefinisikan secara beragam oleh berbagai kalangan. Sleeter dan Grant menyatakan bahwa pendidikan multikultural mengandung empat makna yaitu: (1) pengajaran tentang keragaman budaya, (2) pengajaran tentang berbagai pendekatan dalam tata hubungan sosial, (3) pengajaran untuk memajukan pluralisme tanpa membedakan strata sosial dalam masyarakat, dan (4) pengajaran tentang refleksi keragaman untuk meningkatkan pluralisme dan kesamaan (Sada, 2004). Sementara Conny R. Semiawan berpendapat bahwa dalam pendidikan multikultural, seluruh kelompok etnik dan budaya masyarakat di Indonesia memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas dan untuk mencapai prestasi terbaik (Semiawan, 2004).

Pendidikan Multikultural Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Berdasarkan Undang – undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Sedangkan multikulturalisme dapat diartikan sebagai suatu gejala pada seseorang atau suatu masyarakat yang ditandai oleh kebiasaan menggunakan lebih dari satu kebudayaan.

Bila digeneralisasikan secara umum, maka pendidikan multikultural dapat diartikan sebagai suatu proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang dalam kelompok sosial tertentu untuk mewujudkan suasana

belajar dan proses pembelajaran secara aktif agar dapat berkembang secara spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara dengan pola pembiasaan hidup dalam suatu perbedaan (agama, budaya, adat istiadat, suku bangsa, ras, dan sejenisnya) dan tidak mempermasalahkan adanya unsur perbedaan dimaksud yang bermuara pada pembiasaan hidup dengan menggunakan lebih dari satu unsur kebudayaan. Menurut James A. Banks pendidikan multikultural didefinisikan sebagai sebuah kebijakan sosial yang didasarkan pada prinsip-prinsip pemeliharaan budaya dan saling memiliki rasa hormat antara seluruh kelompok budaya di dalam masyarakat. Pembelajaran multikultural pada dasarnya merupakan program pendidikan bangsa agar komunitas multikultural dapat berpartisipasi dalam mewujudkan kehidupan demokrasi yang ideal bagi bangsanya.

Pendidikan multikultural sejatinya merupakan pendidikan yang menjunjung tinggi persamaan hak dan martabat manusia. Berbagai bentuk tindakan tindakan diskriminasi yang didapatkan kelompok minoritas mendorong manusia untuk lebih gencar lagi melakukan tindakan perlawanan terhadap dominasi mayoritas, salah satunya yaitu melalui pendidikan. Karena pendidikan merupakan sarana yang tepat untuk mentransformasikan gagasan multikultural ini. Karakteristik Pendidikan Multikultur Pendidikan multikultural mengandung arti bahwa proses pendidikan yang diimplementasikan pada kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan selalu mengutamakan unsur perbedaan sebagai hal yang biasa, sebagai implikasinya pendidikan multikultural membawa peserta didik untuk terbiasa dan tidak mempermasalahkan adanya perbedaan secara prinsip untuk bergaul dan berteman dengan siapa saja tanpa membedakan latar belakang budaya, suku bangsa, agama, ras, maupun adat istiadat yang ada. James A. Banks mengidentifikasi ada lima dimensi pendidikan multikultural yang diperkirakan dapat membantu guru dalam mengimplementasikan beberapa program yang mampu merespon terhadap perbedaan pelajar (siswa), yaitu:

1. Dimensi integrasi isi/materi (content integration). Dimensi ini digunakan oleh guru untuk memberikan keterangan dengan „poin kunci“ pembelajaran dengan merefleksi materi yang berbeda-beda. Secara khusus, para guru menggabungkan kandungan materi pembelajaran ke dalam kurikulum dengan beberapa cara pandang yang beragam. Salah satu pendekatan umum adalah mengakui kontribusinya, yaitu guru-guru bekerja ke dalam kurikulum mereka dengan membatasi fakta tentang semangat kepahlawanan dari berbagai kelompok. Di samping itu, rancangan pembelajaran dan unit pembelajarannya tidak dirubah. Dengan beberapa pendekatan, guru menambah beberapa unit atau topik secara khusus yang berkaitan dengan materi multikultural;
2. Dimensi konstruksi pengetahuan (knowledge construction). Suatu dimensi dimana para guru membantu siswa untuk memahami beberapa perspektif dan merumuskan kesimpulan yang dipengaruhi oleh disiplin pengetahuan yang mereka miliki. Dimensi ini juga berhubungan dengan pemahaman para pelajar terhadap perubahan pengetahuan yang ada pada diri mereka sendiri;
3. Dimensi pengurangan prasangka (prejudice reduction). Guru melakukan banyak usaha untuk membantu siswa dalam mengembangkan perilaku positif tentang perbedaan kelompok. Sebagai contoh, ketika anak-anak masuk sekolah dengan perilaku negatif dan memiliki kesalahpahaman terhadap ras atau etnik yang berbeda dan kelompok etnik lainnya, pendidikan dapat membantu siswa mengembangkan perilaku intergroup yang lebih positif, penyediaan kondisi yang mapan dan pasti. Dua kondisi yang dimaksud adalah bahan pembelajaran yang memiliki citra yang positif tentang perbedaan kelompok dan menggunakan bahan pembelajaran tersebut secara konsisten dan terus-menerus. Penelitian menunjukkan bahwa para pelajar yang datang ke sekolah dengan banyak stereotipe, cenderung berperilaku negatif dan banyak melakukan kesalahpahaman terhadap kelompok etnik dan ras dari luar kelompoknya. Penelitian juga menunjukkan bahwa penggunaan teksbook multikultural atau bahan pengajaran lain dan strategi pembelajaran yang kooperatif dapat membantu para pelajar untuk mengembangkan perilaku dan persepsi terhadap ras yang lebih positif. Jenis strategi dan bahan dapat menghasilkan pilihan para pelajar untuk lebih bersahabat dengan ras luar, etnik dan kelompok budaya lain.
4. Dimensi pendidikan yang sama/adil (equitable pedagogy). Dimensi ini memperhatikan cara-cara dalam mengubah fasilitas pembelajaran sehingga mempermudah pencapaian hasil belajar pada sejumlah siswa dari berbagai kelompok. Strategi dan aktivitas belajar yang dapat digunakan sebagai upaya memperlakukan pendidikan secara adil, antara lain dengan bentuk kerjasama (cooperative learning), dan bukan dengan cara-cara yang kompetitif (competition learning). Dimensi ini juga menyangkut pendidikan yang dirancang untuk membentuk lingkungan sekolah, menjadi banyak jenis kelompok, termasuk kelompok etnik, wanita, dan para pelajar dengan kebutuhan khusus yang akan memberikan pengalaman pendidikan persamaan hak dan persamaan memperoleh kesempatan belajar.
5. Dimensi pemberdayaan budaya sekolah dan struktur sosial (empowering school culture and social structure). Dimensi ini penting dalam memperdayakan budaya siswa yang dibawa ke sekolah yang berasal dari kelompok yang berbeda. Di samping itu, dapat digunakan untuk menyusun struktur sosial

(sekolah) yang memanfaatkan potensi budaya siswa yang beranekaragam sebagai karakteristik struktur sekolah setempat, misalnya berkaitan dengan praktik kelompok, iklim sosial, latihan-latihan, partisipasi ekstra kurikuler dan penghargaan staff dalam merespon berbagai perbedaan yang ada di sekolah.

Peneliti mencoba mendeskripsikan wujudnya kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural tersebut pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi di Sekolah Menengah Atas. Temuan penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis dan praktis, paling tidak dalam tiga hal sebagai berikut:

Pertama, bagi sekolah yang berlatar multikultural, temuan dalam penelitian ini akan dapat menjadi pola-pola yang diterapkan di sekolah dalam penyusunan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan budaya atau agama yang beragam, yang meliputi: (1) etnis Cina, (2) etnis Jawa, (3) etnis Ambon, (4) etnis Batak, dan (5) etnis Bali. Sedangkan agama yang dipeluk oleh siswa meliputi: (1) Kristen Protestan, (2) Islam, (3) Katholik, (4) Hindu, dan (5) Buddha.

Kedua, secara praktis, temuan penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang kepemimpinan sekolah dengan latar budaya yang multikultural dan multi etnis serta multi agama. Dengan demikian temuan penelitian akan dijadikan wacana bagi sekolah-sekolah yang peserta didiknya mempunyai latar yang berbeda, baik dari segi etnis dan budaya amupun agama. Dengan kata lain, temuan penelitian ini mempunyai nilai transferabilitas bagi sekolah dengan latar yang hampir sama.

Ketiga, bagi peneliti-peneliti lainnya, temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan motivasi untuk para peneliti lain yang tertarik untuk meneliti lebih jauh perihal kepemimpinan multikultural pada lembaga pendidikan dengan ruang lingkup variabel yang lebih luas serta dengan cakupan situs yang lebih banyak, sehingga akan dapat ditemukan teori-teori budaya organisasi di sekolah yang lebih handal dan dapat dijadikan pola-pola organisasi di sekolah yang lebih baik dan dapat diterapkan di sekolah.

Peranan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan sikap multikultural di kalangan siswa dan guru menjadi vital untuk dikaji. Literatur terkini menyatakan bahwa kepala sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan yang peka terhadap realitas multikultural di masyarakat sehingga kepala sekolah pun harus memberikan perhatian lebih serius terhadap pendidikan multikultural yang diintegrasikan dalam visi, misi, kebijakan dan program sekolah serta aktivitas kepemimpinannya (Vervae, Van Houtte, & Stevens, 2018). Visi dan tanggung jawab untuk merancang dan mengimplementasikan program-program yang responsive terhadap keragaman ras, etnik, bahasa, budaya, agama dan gender saat ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah (Jason, 2000).

Kepala sekolah yang memegang tampuk kepemimpinan sebagai elemen vital dalam sekolah berperan dalam menciptakan budaya yang berbasis keragaman, serta merupakan figur sentral dalam menegakkan, mendorong dan menjadi role model sikap menghargai keragaman bagi siswa, guru dan kependidikan dalam sekolah sebagai miniature masyarakat multikultural (Goods, 2014). Sebagai role model, kepala sekolah perlu menjaga konsistensi antara nilai yang dipegang dengan tindakan sehingga nilai keberagaman tidak hanya sekedar sebagai slogan maupun visi yang terpampang dipapan sekolah namun mengejawantah dalam tindakan sehari-hari. Riset dalam skala global menyatakan bahwa iklim sekolah dan visi pedagogik kepala sekolah termasuk tujuan dan tindakan kepemimpinannya berpengaruh pada strategi implementasi pendidikan multikultur pada level sekolah.

Nilai-nilai yang dipegang kepala sekolah dan konsep mereka mengenai pendidikan multikultural membentuk landasan filosofis sekolah, kebutuhan dan prioritasnya yang selanjutnya membentuk budaya sekolah. Dengan kata lain aktivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah adalah ekspresi dari budaya yang dipegangnya. Schein berpendapat bahwa budaya awalnya diciptakan oleh tindakan dan perilaku pemimpin, kemudian ditanamkan dan dikuatkan oleh pemimpin (Hajisoteriou & Angelides, 2016). Sehingga, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan budaya yang inklusif yang secara aktif dan positif merespon keberagaman serta membuat perubahan struktur struktur sekolah dalam rangka mempromosikan nilai-nilai multikulturalisme kepada seluruh warga sekolah (Hajisoteriou & Angelides, 2016). Dengan demikian, kepemimpinan sekolah yang efektif dan responsive terhadap keberagaman adalah kunci bagi suksesnya pendidikan multikultural.

Dalam perencanaan dan pengembangan kebijakan dan peraturan yang mendukung pendidikan multikultural, kepala sekolah harus merujuk pada realitas keberagaman yang senantiasa berkembang menjadi isu yang semakin sensitive dalam masyarakat (Vervae et al., 2018). Kepemimpinan multikultural di sekolah dimaknai sebagai sejauh mana kepala sekolah menerapkan kebijakan, peraturan, dan inisiatif-inisiatif yang mendorong budaya multikultural yang bukan terbatas pada dokumen-dokumen tertulis namun juga meliputi penegakan aturan-aturan.

Proses ini memerlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang berkarakter dan memiliki pengalaman serta pemahaman multikultural yang mendalam. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dianggap sesuai dan mampu mendorong penciptaan budaya multikultural dalam lingkungan sekolah (Jason,

2000). Model kepemimpinan transformasional berbeda dengan model kepemimpinan transaksional dimana kepemimpinan transformasional didasarkan pada komitmen sejati dan motivasi antara pemimpin dan yang dipimpin sedangkan model kepemimpinan transaksional dijalankan dengan dasar hubungan pertukaran yaitu antara visi pemimpin dengan balasan yang akan diterima oleh pengikutnya. Dilihat dari model hubungan gaya kepemimpinan transformasional menerapkan langkah yang sistematis dimana pemimpin mengambil tindakan atau kebijakan dalam rangka peningkatan kematangan motivasi pengikutnya kemudian mengerakkan motivasi mereka melebihi kepentingan pribadi mereka sendiri demi pencapaian kepentingan bersama (Bass & Avolio, 1994).

Dalam teori kepemimpinan transformasional, budaya sekolah difasilitasi oleh kepala sekolah yang memusatkan model kepemimpinannya pada penciptaan iklim positif melalui tiga aspek yaitu (1) artikulasi visi, (2) kepemimpinan bersama, dan (3) pengembangan motivasi dan komitmen bersama (Matthew, 2016). Dalam mengartikulasikan visi, kepala sekolah transformasional bekerja sama dengan personel lain dalam lingkungan sekolah dalam mengidentifikasi tujuan dan visi pribadi kemudian menghubungkannya dengan tujuan dan visi organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional memegang teguh visi dan tujuan organisasi. Visi dapat diartikan sebagai kekuatan yang membentuk makna bersama seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional yang visioner mawadahi empat macam visi yaitu visi organisasi, visi masa depan, visi personal dan visi strategis. Visi organisasi yang mengikat anggota hendaknya mengakomodir gambaran utuh komponen-komponen yang ada dalam organisasi sekaligus pemahaman hubungan antar komponen tersebut.

Visi masa depan merupakan gambaran bagaimana organisasi memandang pencapaiannya pada titik tertentu di masa depan. Visi pribadi adalah aspirasi personal pemimpin bagi organisasi yang dipimpinnya yang sekaligus merupakan pendorong diambilnya langkah-langkah yang menghubungkan visi organisasi dan visi masa depan. Sementara itu, visi strategis menghubungkan visi organisasi dengan visi masa depan melalui visi personal yang sesuai dengan organisasi dan pemimpinnya (Manasse, 1986).

Visi kepala sekolah tentu tidak dapat terwujud tanpa perencanaan. Visi dapat direalisasikan melalui pemberian teladan, perencanaan jangka pendek, serta penekanan skala prioritas. Kepala sekolah harus merancang tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan perencanaan yang jelas. Kepala sekolah juga harus dapat mengartikulasikan nilai-nilai serta keyakinan yang mereka pegang. Jika sikap dan tindakan kepala sekolah sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegangnya, maka tenaga pendidik dan kependidikan, kolega, orang tua serta murid sebagai bagian dari warga sekolah akan memberikan apresiasi sehingga dukungan bagi realisasi visi akan semakin mudah untuk dicapai. Kemampuan kepala sekolah untuk membawa warga sekolah dalam sebuah komunitas yang memiliki visi bersama yaitu kesetaraan bagi seluruh warga sekolah merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif (Stone-Johnson, 2014).

Sementara itu, kepemimpinan bersama menekankan pada identifikasi masalah, pemecahan masalah, dan kolaborasi dengan stakeholder dalam rangka peningkatan performa sekolah. Kepemimpinan bersama juga bermakna proses berbagi tanggung jawab profesional dimana guru dan kepala sekolah secara simultan dan kooperatif mewujudkan sekolah sebagai organisasi belajar. Dalam konsep ini, kepemimpinan diharapkan dapat membangun komunitas yang terbuka namun kuat yang membentuk lingkungan yang efektif dan kondusif bagi proses belajar peserta didik maupun proses peningkatan kapasitas dan performa serta aktivitas belajar guru maupun warga sekolah lainnya karena guru juga memiliki kapasitas sebagai pemimpin. Kepemimpinan bersama di sekolah dianggap efektif jika kepala sekolah menggunakan waktunya dengan maksimal dalam kegiatan-kegiatan di ruang kelas dalam upaya memberikan dukungan dan bekerja sama dengan guru untuk mengkoordinasikan program-program sekolah serta menyaji-kan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi guru (Blankstein, 2004; Cheng, 2005; Drago-Severson, 2004; DuFour, 2004; Fink, 2003; Fullan, 2003; Hallinger, 2003; D.H. Hargreaves, 2003; Lambert, 2005 dalam (Matthew, 2016).

Dalam kepemimpinan bersama, kepala sekolah transformasional bekerja sama dengan komunitas warga sekolah dalam mengidentifikasi tujuan pribadi kemudian menghubungkannya dengan tujuan organisasi yang lebih luas. Dengan demikian, komitmen guru maupun staff meningkat seiring dengan kesadaran bahwa mereka sedang mengusahakan pencapaian visi dan misi sekolah. Kondisi ini disebut sebagai efek 'level-kedua' karena kepala sekolah menciptakan kondisi yang membuat guru dan tenaga kependidikan mempunyai komitmen dan motivasi diri untuk bekerja demi peningkatan kualitas diri sekaligus sekolah tanpa adanya komando instruksional yang bersifat administratif (Matthew, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Marks & Printy (2003) menemukan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan bersama maka peserta didik menunjukkan performa yang tinggi dalam penilaian autentik. Disamping itu, kepemimpinan bersama juga secara langsung mendorong kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan komitmen bersama dalam pendidikan (Marks & Printy, 2003). Sedangkan untuk peningkatan motivasi dan komitmen bersama, kepemimpinan transformasional mendorong personil sekolah untuk mencapai potensi terbaik mereka sekaligus meluaskan motif pribadi untuk pencapaian yang lebih besar (Matthew, 2016).

Kepemimpinan transformasional yang sukses dalam memotivasi anggota untuk mencapai lebih dari tujuan yang direncanakan di awal merupakan elemen vital dalam memelihara serta meningkatkan performa dan mewujudkan tujuan organisasi. Dalam perspektif sumber daya manusia yang melihat keterkaitan antara konsep diri dan timbulnya motivasi, komitmen dan motivasi kelompok menjadi elemen penting bagi pengembangan organisasi. Perspektif ini melihat organisasi sebagai keluarga besar sehingga anggota yang bekerja dalam sebuah organisasi selalu diupayakan untuk menyenangkan dan merasa senang dengan apa yang dikerjakannya. Dengan demikian kepentingan pribadi selalu diupayakan untuk sesuai dengan tujuan organisasi. Sehingga, untuk mengembangkan kapasitas kolektif dalam organisasi, kepemimpinan transformasional berusaha untuk meningkatkan komitmen anggotanya sekaligus mendorong mereka untuk menggapai potensi terbaiknya serta menyelaraskan kepentingan pribadi anggota untuk pencapaian tujuan organisasi.

Usaha untuk membangun komitmen dan motivasi kolektif dapat dilakukan dengan penguatan anggota melalui: (1). karakter/kepribadian, (2). tindakan, (3). pemberian motivasi yang inspiratif, (4). stimulasi intelektual untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan (4). pendekatan personal sehingga anggota merasa bahwa kebutuhan pribadi untuk maju dan sukses selalu diperhatikan dan didorong (Bass & Avolio, 1994).

Dalam kepemimpinan transformasional, beberapa karakter muncul sebagai ciri menonjol terkait dengan kesadaran akan keberadaan pihak lain, seperti adanya empati, kesadaran sebagai warga Negara, kesediaan menjadi mentor bagi kolega, menjadi agen perubahan, mengembangkan jaringan, menjadi inspirasi dan memiliki pengaruh, serta memiliki keterampilan mengelola konflik (Simmons, 2016). Selain itu, karakteristik pemimpin transformasional meliputi komitmen yang kuat, memahami diri sendiri, memiliki empati, kompetensi dan orisinalitas, memiliki standard moral yang tinggi, dapat dipercaya, kreatif, memiliki ketrampilan mentoring, termotivasi untuk melakukan hal-hal yang benar, memelihara dan membangun visi bersama, dan berani mengambil resiko (Basham, 2012; Homrig, 2001; Thorn, 2012 dalam Simmons, 2016).

Ciri-ciri tersebut sesuai dengan hasil riset yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional yang memiliki karakter multikultural mendapat skor tinggi pada penilaian dimensi empati budaya, inisiatif sosial, dan keterbukaan (Van Woerkom & de Reuver, 2009 dalam Simmons, 2016). Karakter multikultural dalam kepemimpinan transformasional ini sejalan dengan pemahaman dan sikap penghargaan terhadap keberagaman yang mengindikasikan fakta bahwa jika mereka memahami diri dan budaya mereka sendiri, maka yang bersangkutan akan bisa memahami budaya lain, dengan demikian sikap ini mengindikasikan karakter keterbukaan. Dengan karakter-karakter tersebut, kepemimpinan transformasional membuat mitranya merasakan pengalaman kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, penghargaan sehingga para mitra tersebut termotivasi untuk meningkatkan kerja organisasi melebihi yang diharapkan.

Dalam konteks sekolah dan pendidikan multikultural, kepemimpinan transformasional mengarahkan anggota sekolah untuk bekerja lebih keras dan berusaha untuk mencapai potensi terbaiknya dalam rangka pengembangan sekolah (Bowers, Marks & Printy, 2009 dalam Simmons, 2016).

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengolah aspirasi-aspirasi personal untuk mencapai komitmen personal yang lebih tinggi dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Leithwood dan Jantzi (2000) menyebutkan enam aktivitas kepemimpinan transformasional yang dapat secara langsung mempengaruhi dan merubah budaya sekolah, yaitu: (1) kepemimpinan transformasional menetapkan visi dan tujuan sekolah, (2) kepemimpinan transformasional menstimulasi intelektual dengan upaya pemenuhan kebutuhan individu yang diselaraskan dengan pengembangan sekolah, (3) kepemimpinan transformasional menawarkan support individual untuk membantu guru dan tenaga kependidikan mencapai tujuan pribadi mereka, (4) kepemimpinan transformasional mengimplementasikan nilai-nilai dan praktik-praktik profesional dalam aktivitas sehari-hari dan secara tegas menjadikannya budaya organisasi (5) kepemimpinan transformasional menunjukkan performa kerja tingkat tinggi, dan 6) kepemimpinan transformasional mengembangkan struktur yang mendorong dan memelihara partisipasi aktif anggota sekolah dalam keputusan-keputusan strategis dengan menerapkan kepemimpinan bersama (Matthew, 2016). Leithwood et al. (1996) mengidentifikasi sifat-sifat penting kepemimpinan sekolah transformasional yaitu, pertama kepemimpinan transformasional hendaknya bersifat karismatik.

Melalui inspirasi dan visinya, kepemimpinan transformasional mengilhami para guru untuk terlibat penuh dalam kegiatan dan aktivitas sekolah. Kedua, kepemimpinan transformasional harus menunjukkan sikap menghargai individu-individu dengan menghormati perasaan dan kebutuhan personal para guru. Ketiga, kepemimpinan transformasional menantang para guru untuk mengembangkan profesionalitas mereka dengan stimulus intelektualitas (Matthew, 2016). Sebagai pelopor pendidikan multikultural, kepala sekolah juga harus menjadi role model bagi penanaman sikap multikultur. Bass dan Avolio (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan bertindak sebagai role model bagi mitranya. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya memiliki pengalaman multikultural dalam dirinya sehingga yang bersangkutan dapat memahami secara mendalam serta memiliki empati yang bersifat genuine dalam perannya sebagai teladan penanaman nilai-nilai keberagaman. Konsep kepemimpinan transformasional secara filosofis dan fungsional juga sesuai dengan upaya kepala sekolah dalam mengembangkan komunitas

multikultural. Sesuai dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Leithwood et.al (1996), dalam konteks sekolah, model kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi dan moralitas guru dan tenaga kependidikan. Stimulus yang dapat meningkatkan dan mengupayakan pembentukan nilai-nilai multikultural yang efektif berakar pada dukungan mutual dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Konsep bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama diyakini dapat menyatukan perbedaan dan keberagaman dalam lingkungan sekolah. Nilai-nilai persatuan dalam keragaman yang mulai diterapkan dalam lingkungan sekolah yang dipelopori oleh kepala sekolah, para guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat menjadi suri tauladan bagi siswa untuk tumbuh menjadi pribadi-pribadi yang ramah pada perbedaan dan keragaman.

Dengan karakter-karakter tersebut, kepemimpinan transformasional di sekolah diharapkan mampu menciptakan budaya multikultural di lingkungan sekolah. Kekuatan kepemimpinan transformasional dengan visi perubahan, pemeliharaan tujuan sekolah secara luas, namun dengan tetap menjaga dan mendorong kebutuhan dan pengembangan profesionalitas pribadi masing-masing personil sekolah penting bagi pembentukan visi pendidikan dan implementasi budaya multikultural.

Dalam aktifitas pendidikan manapun, peserta didik merupakan sasaran (obyek) dan sekaligus sebagai subyek pendidikan. Oleh sebab itu, dalam memahami hakikat peserta didik, para pendidik perlu dilengkapi pemahaman tentang ciri-ciri umum peserta didik. Setidaknya secara umum peserta didik dapat dilihat dari empat ciri sebagai berikut: 1. Peserta didik dalam keadaan sedang berdaya, maksudnya ia dalam keadaan berdaya untuk menggunakan kemampuannya, kemauannya, dan sebagainya 2. Peserta didik memiliki keinginan untuk berkembang ke arah dewasa 3. Peserta didik memiliki latar belakang budaya, etnis, agama yang berbeda 4. Peserta didik melakukan penjelajahan terhadap alam sekitarnya dengan potensi-potensi dasar yang dimilikinya secara individu Dalam perspektif tilaar, pendidikan multicultural berawal dari berkembangnya gagasan tentang “interkulturalisme” sesuai perang dunia ke II. Kemunculan gagasan dan kesadaran “interkulturalisme” ini selain terkait dengan perkembangan politik internasional menyangkut HAM, kemerdekaan dari kolonialisme, dan diskriminasi rasial dan lain-lain. Juga karena meningkatnya pluralitas di Negara-negara barat sendiri sebagai akibat dari peningkatan migrasi dari Negaranegara baru merdeka ke amerika dan eropa (Tilaar, 2004: 23).

Dalam konsep pendidikan multicultural focus dari pendidikan multicultural tidak lagi diarahkan semata-mata pada kelompok rasial, agama, dan cultural domain atau mainstream. Focus demikian ini pernah menjadi tekanan pada pendidikan intercultural yang menekankan peningkatan pemahaman dan toleransi individu-individu yang berasal dari kelompok minoritas terintegrasi ke dalam masyarakat mainstream. Pendidikan multicultural sebenarnya merupakan sikap “peduli” dan mau mengerti (difference) atau “politic of recognition” politik pengakuan terhadap orang-orang dari kelompok minoritas. Dalam konteks tersebut, pendidikan multicultural melihat masyarakat secara lebih luas. Berdasarkan pandangan dasar bahwa sikap “indiferenc” dan “non-recognition” tidak hanya berakar dari ketimpangan struktur rasial, tetapi paradigma pendidikan multicultural mencakup subyek-subyek mengenai ketidakadilan, kemiskinan, penindasan, dan keterbelakangan kelompok-kelompok minoritas dalam berbagai bidang: social, budaya, ekonomi, pendidikan, dan lain sebagainya.

Paradigma seperti ini akan mendorong tumbuhnya kajian-kajian tentang “ethnic studies” untuk kemudian menemukan tempatnya dalam kurikulum pendidikan sejak dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Tujuan inti dari pembahasan tentang subjek ini adalah untuk mencapai pemberdayaan (empowerment) bagi kelompok-kelompok minoritas dan disadvantaged.

Dalam konsep pendidikan, istilah pendidikan multicultural dapat digunakan baik pada tingkat deskriptif dan normative, yang menggambarkan isu-isu dan masalah-masalah pendidikan yang berkaitan dengan masyarakat multicultural. Lebih jauh ia juga mencakup pengertian tentang pertimbangan terhadap kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi pendidikan dalam masyarakat multicultural yang jelas mencakup subjek-subjek seperti: toleransi, tema-tema tentang perbedaan ethno-kultural dan agama: bahaya diskriminasi, penyelesaian konflik, demokratis dan pluralitas, kemanusiaan universal dan lain sebagainya dalam konteks teoritis, belajar dari model-model pendidikan multicultural yang pernah ada dan sedang dikembangkan oleh Negara-negara maju, dikenal lima pendekatan: pertama; pendidikan mengenai perbedaan-perbedaan kebudayaan atau multikulturalisme. Kedua; pendidikan mengenai perbedaan-perbedaan kebudayaan atau pemahaman budaya, ketiga; pendidikan bagi pluralisme kebudayaan, keempat; pendidikan dwi budaya. Dan kelima; pendidikan multicultural sebagai pengalaman moral manusia. Bagian penting dari pada pendidikan multicultural adalah bagaimana menumbuhkan sensitivitas siswa akan kebudayaan budaya masyarakat yang bersifat plural.

Hal itu sesuai dan sejalan dengan pendapat Bennet (1986) yang menyatakan bahwa asumsi dasar pendidikan multicultural adalah bagaimana kelompok-kelompok etnik yang beragam dapat menentukan sendiri budaya asli yang mereka miliki, serta pada saat yang bersamaan dapat menjadi multicultural. Dengan kata lain orang-orang yang dapat belajar tentang berbagai macam alternative untuk mempersepsi, berperilaku, dan mengevaluasi kelompok lainnya sehingga mereka dapat menyesuaikan kepada makiokultur yang diperlukan

untuk kesejahteraan bersama, tanpa melakukan pengurangan penerimaan akan etnisitasnya sendiri yang orisinal. Fokus perhatian pendidikan multicultural adalah memberikan wawasan budaya kepada anggota masyarakat agar mereka dapat hidup berdampingan secara damai dengan kelompok social lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil rekomendasi APNIEVE UNESCO yang menandakan bahwa hasil pendidikan tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan anak didiknya, namun juga dalam hal penanaman dan pengembangan nilai-nilai dan afeksi mereka yakni dalam bentuk belajar bersama, berpartisipasi dan bekerja sama dengan individu/masyarakat dari kelompok budaya yang berlainan dalam segala aktivitas (Muthahir, 1997).

Secara lebih operasional Kazt menyatakan ada empat tujuan pendidikan multikultural, yaitu: 1. memberikan pengalaman belajar kepada siswa yang mengenalkan secara kritis dan kemampuan evaluasi untuk melawan isu-isu seperti realisme, demokrasi, partisipatory, dan exime. 2. mengembangkan keterampilan untuk klarifikasi nilai, termasuk kajian untuk mentransmisikan nilai-nilai yang laten dan manifest 3. untuk menguji dinamika keberagaman budaya dan implikasinya kepada strategi pembelajaran guru 4. mengkaji vareasi kebahasaan dan keberagaman gaya belajar sebagai dasar bagi pengembangan strategi pembelajaran yang sesuai

Adapun agar progam pendidikan multicultural berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan yakni memberikan perspektif multikultural, maka strategi yang harus dilakukan adalah sebagai berikut: 1. Belajar bagaimana dan dimana menentukan tujuan, informasi yang akurat tentang kelompok-kelompok kultur yang beragam 2. Identifikasi serta periksalah aspek-aspek positif individu atau kelompok etnik yang berbeda 3. Belajar toleran untuk keberagaman melalui eksperimentasi di dalam sekolah dan kelas dengan praktek-praktek dan kebiasaan yang berlainan 4. Dapatkan, jika memungkinkan pengalaman positif dari tangan pertama dengan kelompok-kelompok budaya yang beragam 5. Kembangkanlah prilaku-prilaku yang empatis melalui bermain peran (role playing) dan simulasi 6. Praktek penggunaan "perpective glasses", yakni melihat suatu event babakan sejarah, atau isu-isu melalui perspektif kelompok budaya atau lainnya 7. kembangkan rasa penghargaan diri (self-esteem) seluruh siswa 8. Identifikasikan dan analisis streatip budaya 9. Identifikasikan seluruh kasus diskriminasi serta prasangka social yang berasal dari kehidupan siswa sehari-hari (Martorella, 1994:16).

Di dalam kepemimpinan multi-kultur ini, lebih ditujukan kepada budaya pemimpin (yang mempengaruhi) yang berbeda dengan pengikutnya (yang dipengaruhi). Maka kepemimpinan multi-kultur merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota grupnya yang berbeda budaya dengan sengaja dan tidak seimbang menuju sasaran yang diterapkan dengan mempertimbangkan pengetahuan dan sistem makna dari budaya yang berbeda didalam grup. Atau dengan kata lain adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, budaya dan kondisi lingkungan yang beragam. Tantangan dan Solusi Studi mengenai kepemimpinan relatif baru, dalam ranah bidang perilaku organisasi. Terlebih ketika kerangka culture education dimasukkan dalam konteks kepemimpinan. oleh karena itu dibutuhkan suatu konseptualisasi model kepemimpinan Pendidikan Multikultural. Salah satu konseptualisasi telah ditawarkan oleh Dorfman (2003) yang menekankan pada dampak budaya pada kekuasaan pemimpin, karakteristik personal dari pemimpin, khususnya pada pencitraan diri pemimpin, dan pola interaksi antar pimpinan dan bawahan.

Dampak budaya dirasakan melalui skema, naskah, dan prototype dari pemimpin dan bawahan. Lebih lanjut, citra yang diciptakan oleh pemimpin mungkin didorong oleh prototype pemimpin dan bawahan yang berhasil pada budaya setempat dimana ia berada. Tantangan kepemimpinan pendidikan multikultural lainnya adalah adanya perpindahan orang dari satu budaya ke budaya yang lain atau juga merupakan perbandingan dari kepemimpinan pada suatu budaya tertentu dengan kepemimpinan di budaya lain yang saling berinteraksi dan berseberangan.

Dalam salah satu artikel, Graen dan Hui (1999) berpendapat bahwa persepsi dari apa yang dimaksud sebagai pemimpin global pada saat ini akan berubah. Dimana saat ini pemimpin ditransfer dari satu lokasi ke lokasi lain. Maka yang akan muncul adalah "transcultural creative leaders". Mereka merupakan orang-orang yang dapat belajar untuk: 1. Merubah (transcend) akulturasi masa kecilnya dan menghormati budaya-budaya yang berbeda 2. Membangun hubungan kerja lintas-budaya untuk kepercayaan, penghormatan dan kewajiban 3. Terlibat dalam pemecahan masalah lintas budaya yang kreatif 4. Ikut terlibat dalam konstruksi budaya ketiga dalam berbagai operasi kerjanya. Lebih lanjut Dorfman pun menggaris bawahi tentang beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam studi kepemimpinan lintas budaya. Terdapat empat hal yang perlu diperhatikan: 1. Budaya tidak statis, mereka dinamik dan secara terus menerus berevolusi 2. Meskipun pengukuran dalam budaya dikategorikan antara rendah dan tinggi, namun orientasi dan perspektif semacam ini tidaklah cocok untuk semua karakteristik 3. Setiap individu pasti merefleksikan nilai budaya yang berbeda-beda, mreka tidak selalu mencerminkan nilai indigenous budaya setempat 4. Perbedaan antar budaya, negara, cluster budaya merupakan batasan yang harus diperhatikan. Konflik memiliki pengertian, suatu proses pergulatan hingga pertikaian individu dengan individu lainnya atau dalam suatu kelompok. Sebenarnya konflik pun menyertai individu yang disebut dikemudian dengan konflik bathin atau jiwa.

Adapun penyebab konflik menurut Selo Soemardjan, adanya perbedaan pendirian atau perasaan antara individu atau kelompok, adanya perbedaan kepribadian diantara individu/kelompok disebabkan faktor kebudayaan, perbedaan kepentingan diantara individu/kelompok, adanya perubahan sosial yang menyentuh pada tataran sistem nilai yang berlaku dimasyarakat. Konflik terjadi pada masyarakat majemuk. Dimana kondisi sosio-kultur sangat mendukung kearah penyesuaian (adaptasi) individu atau suatu kelompok, hingga pada tataran pemahaman dan kedewasaan dalam bersikap dan bertindak. Pemahaman akan perbedaan dan bagaimana seharusnya kita bertindak dan bersikap atas perbedaan yang terjadi tersebut? Bukan menghilangkan, namun bagaimana sebenarnya perbedaan tersebut menjadi kekuatan yang luar biasa dalam membangun masyarakat yang lebih baik dan besar. Dalam mewujudkan individu yang mampu untuk memecahkan suatu konflik, ialah dengan melalui pendidikan, melalui komunikasi efektif (meminjam teori komunikatif Habbermas), atau melalui pengalaman, sehingga diharapkan mampu menciptakan kondisi individu yang sadar, paham dan bijak.

Formula pemecahan konflik atau manajemen resolusi konflik adalah strategi penanggulangan konflik yang tidak saja mencakup apresiasi terhadap konflik yang berwujud perilaku menerima perbedaan dan keanekaragaman, tetapi juga menstimulinya, lalu menyelesaikannya guna mewujudkan perbaikan-perbaikan yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup sistem sosial. Didalam diri individu pastilah memiliki potensi akan bagaimana memenej konflik tersebut? Hanya yang menjadi problem umumnya ialah kemampuan untuk mengasah potensi tersebut. Dalam melakukan resolusi konflik, tidak terlepas atas sebuah proses yakni individu untuk mampu meneliti, menganalisa, mengkaji terkait essensi penyebab konflik yang terjadi. Adakalanya kita terjebak pada proses analisa konflik yang parsial, sehingga dalam pemecahannya pun bersifat parsial, dan sulit untuk menyentuh tataran fundamental problematika yang sesungguhnya. Salah satunya kita juga terkadang terjebak pada proses dikotomi faktor politik, ekonomi, agama, sosial, atau budaya masyarakat. Semata itu. Meskipun itu dapat pula menjadi faktor penyebab, namun bukan mustahil bila hal tersebut hanyalah “kata kunci” yang bersifat sementara dalam proses kita mencari akar problematika yang sesungguhnya. Proses resolusi konflik memang dibutuhkan saat ini, dengan landasan keadilan, merupakan hasil yang didasarkan atas kesepakatan bersama, dan solidaritas individu/kelompok, menjadi sesuatu hal yang mesti selalu diperjuangkan oleh setiap individu/kelompok, sehingga memungkinkan terciptanya tatanan masyarakat majemuk yang senantiasa dinamis, progresif, serta damai, dan sejahtera.

Peran Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Multikultural Dalam Penyelesaian Konflik Pada Institusi Pendidikan Adanya dominasi budaya tertentu terhadap budaya lain di dalam satu komunitas, tak terkecuali dalam sebuah lembaga pendidikan dapat mengakibatkan ketegangan yang berujung kepada konflik. Hal demikian sering terjadi akibat adanya penempatan yang tidak tepat dalam identitas lokalpun universal pada saat berinteraksi maupun bersosialisasi. Sehingga seseorang tanpa adanya kesadaran yang lapang merasa benar dengan membawa dominasi identitas lokal ke dalam komunitas yang multikultural.

Dalam hal ini perlu paradigma kepemimpinan yang tepat agar dominasi budaya tertentu dalam sebuah komunitas yang beragam tidak terjadi. Pada kasus kepemimpinan yang bersifat hierarkis-otokratis menuju kepemimpinan yang berbasis kemitraan bersama dalam naungan kepemimpinan pendidikan dengan paradigma multikultural. Kepemimpinan hierarkis-otokratisseringkali diwarnai oleh sikap dan perilaku pemaksaan kehendak dan pragmatis, yang menyebabkan terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif bawahan. Para bawahan cenderung bersikap apriori, sehingga dalam melakukan tugas dan kewajiban hanya berdasarkan perintah atasan. Dengan kondisi demikian akan sulit dicapai kinerja yang unggul. Maka perlu kebijakan perubahan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan bawahan yang beranekaragan budaya, etnik, agama dan kemampuan.

Dalam hal ini Dimmock dan Walker mengetengahkan tentang Cross Cultural Leadership (kepemimpinan lintas budaya) yaitu kepemimpinan yang berdasarkan pemahaman budaya yang ada sekaligus dampaknya terhadap kelangsungan masyarakat sosial dalam lingkup budaya tertentu. Model kepemimpinan demikian, diharapkan dapat mendorong motivasi, memberdayakan dirinya dan memiliki tanggung jawab atas tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal namun berkembang dari hati sanubari disertai dengan pertimbangan rasionalnya. Kepemimpinan multi budaya pada pendidikan intinya merujuk pada upaya memperdayakan setiap komponen manusia yang multi budaya untuk terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan. Setiap manusia dipandang sebagai individu yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa serta mempunyai tempat untuk berkembang sebagaimana mestinya, maka hal ini mempunyai kekuatan bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila mengakomodir budaya dan lingkungan. Untuk itu ditawarkan konsep kepemimpinan multikultural, yaitu kepemimpinan yang menggunakan perspektif multikultural. Secara makna multikultural berarti membandingkan atau menanganai dua atau lebih budaya yang berbeda terkait dengan berbagai budaya daerah, bangsa dan lainnya.

Di dalam kepemimpinan multi-kultur ini, lebih ditujukan kepada budaya pemimpin (yang mempengaruhi) yang berbeda dengan pengikutnya (yang dipengaruhi). Maka kepemimpinan multi-kultur merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota grupnya yang berbeda budaya dengan sengaja dan tidak seimbang menuju sasaran yang diterapkan dengan mempertimbangkan pengetahuan dan sistem makna dari budaya yang berbeda didalam grup. Atau dengan kata lain adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, budaya dan kondisi lingkungan yang beragam. Budaya secara tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan. Hal itu dikemukakan oleh Bowditch dan Buono, dengan alasan bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegangnya, dan nilai – nilai itu dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan sosial. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya perlu menyadari bahwa setiap individu, walaupun berada dalam satu unit kerja yang sama namun tetap memiliki nilai-nilai yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, agar proses kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif, maka setiap pemimpin hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada sehingga tidak menimbulkan masalah dan konflik dengan bawahannya dan organisasinya.

4. CONCLUSION

Pertama, Kearifan Pemimpin Sekolah Berdasarkan Multikultural. Pemahaman tentang komunikasi antar budaya, komunikasi lintas budaya, ataupun komunikasi silang budaya mutlak diperlukan bagi para pemimpin, elite politik, negarawan, pelaku bisnis, penegak hukum, ulama, manajer personalia, dan pengelola sumber daya insani di setiap strata kehidupan bangsa Indonesia. Melalui proses pembelajaran sepanjang hayat (lifelong education), pengayaan (enrichment), pengalaman lintas budaya, dan budaya dialog (berbagai bidang) maka kita akan menjadi lebih toleran, terbuka, peduli, percaya diri, serta rasa hormat dan lapang dalam menghadapi ketidakadilan, keganjilan, kesewenangan, kebiadaban, dan kebrutalan budaya untuk kemudian mencari terapi penyelesaian masalah. Melalui proses pengalaman dan studi formal mengenai konsep budaya akan menambah kesadaran kita terhadap dampak budaya asli kita masing-masing, di samping itu kita mendapat pandangan baru (new vision) dalam memperbaiki komunikasi kita dengan orang lain.

Kemampuan pribadi (personal mastery) seorang pemimpin multi budaya akan bertambah dan meningkat manakala ia mau dan mampu menjalin dan membangun komunikasi silang budaya melalui harmoni dan sinergi, bahkan melakukan kolaborasi budaya di lingkungan kerjanya. Proses pembelajaran, pengayaan, dan pengalaman bagi para pemimpin dapat dan harus dilakukan terus-menerus sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kemajuan teknologi komunikasi global dimana dunia semakin sempit, negara tanpa batas, dan berkembangnya informasi di dunia maya. Kesadaran para pemimpin dan pemuka masyarakat bahwa budaya dan perilaku seseorang atau golongan adalah relatif, karena untuk menyiasatinya agar komunikasi lintas budaya berjalan serasi dan harmonis, maka pemimpin harus luwes dan luas dalam berinteraksi dengan orang lain yang menjadi bawahan, rakyat, kawula, warga, pengikut, ataupun anggota suatu kelompok masyarakat. Kedua, Kekuatan dan Kelemahan Pelestarian Budaya Organisasi di Sekolah Menengah. Dalam melestarikan budaya organisasi di SMA (Sekolah Menengah Atas) dapat diidentifikasi adanya kekuatan pelestarian budaya organisasi dan kelemahan pelestarian budaya organisasi. Dalam mengkaji pelestarian budaya organisasi di sekolah, secara garis besar ada dua hal yang dapat dikemukakan, yaitu adanya kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi.

Kekuatan pelestarian budaya organisasi di sekolah, berdasarkan temuan di lapangan, antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) saling menghormati; (2) saling menghargai; (3) keterbukaan; (4) komunikasi yang baik antar warga sekolah; (5) kedisiplinan; (6) loyalitas guru; (7) fasilitas sekolah yang memadai; (8) pertemuan untuk berbagi pengalaman; (9) hubungan yang harmonis antar siswa dan siswa-guru; (10) lahan sekolah; (11) sarana KBM atau Kegiatan Belajar-Mengajar; (12) kegiatan ekstra kurikuler; (13) dukungan lembaga keagamaan; (14) kesadaran untuk saling mengasihi sesama; serta dan (15) menjaga tata-tertib. Sedangkan kelemahan pelestarian budaya organisasi sekolah, berdasarkan temuan di lapangan, antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) peningkatan SDM atau Sumber Daya Manusia, terutama guru yang kurang; (2) latar belakang pendidikan guru; (3) tidak ada usaha-usaha yang dilakukan untuk mendapatkan dana; (4) andil Yayasan melemah; (5) gaji yang relatif rendah, dan (6) kelemahan dari diri siswa sendiri sehingga tidak siap menghadapi fenomena gegar budaya. Pada diri siswa, kelemahan-kelemahan tersebut, antara lain, sering terlambat pada jam pertama pelajaran di sekolah; meninggalkan kelas tanpa ijin; merokok di kamar kecil; tidak mengerjakan PR atau Pekerjaan Rumah; tidak membawa buku pelajaran, termasuk LKS atau Lembar Kerja Siswa; dan lain-lain. Berdasarkan temuan tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa untuk melestarikan budaya organisasi di SMA (Sekolah Menengah Atas) adalah bagaimana meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan kekuatan tersebut di atas agar budaya organisasi dapat lestari. Jika itu terjadi maka akan mampu mengatasi fenomena gegar budaya sebagai akibat dari proses globalisasi yang semakin intensif dan massif belakangan ini.

Dengan bekal pemahaman dan luasnya pengetahuan tentang komunikasi antar budaya, berarti kita memiliki kemampuan pribadi dan keterampilan manajerial yang dapat diandalkan dalam memahami orang lain, mampu menempatkan diri dalam posisi budaya orang lain dengan tetap menjaga jati diri budaya sendiri (adaptasi, toleransi, harmoni dan sinergi budaya). Perbedaan tradisi, budaya dan berbagai perilaku subkultur tertentu dalam kelompok masyarakat dapat dijadikan alat perekat membangun kebersamaan (togetherness) untuk tujuan dan tercapainya kepentingan bersama atas dasar saling peduli, saling menghormati dan saling mempercayai sesama anak bangsa. Komunikasi antar (silang/lintas) budaya bagi bangsa Indonesia sangat penting untuk dipahami oleh segenap komponen bangsa, mengingat negara dan bangsa Indonesia terdiri dari kepulauan yang dihuni oleh berbagai etnis dengan aneka ragam budaya, tradisi dan memeluk agama yang beraneka ragam. Pemahaman ini sangat penting, utamanya dalam menyikapi pelaksanaan otonomi daerah yang sering dijangkiti pandangan etnosentrisme yang sempit. Open sky policy di bidang informasi dan komunikasi yang dianut oleh pemerintah Indonesia mengharuskan segenap masyarakat Indonesia memahami dan mengerti komunikasi antar budaya, mengingat revolusi 3 T (Technology, Tourism and Transportation) yang melanda dunia akan memperlancar arus perjalanan bangsa asing berkunjung ke Indonesia untuk berbagai kepentingan yang bersifat global. Kata kunci yang sangat penting dalam komunikasi antar budaya adalah ketulusan dalam komunikasi dialogis setiap komponen dan anggota kelompok budaya, yang diiringi oleh sikap pribadi yang bebas dari rasa permusuhan dan prasangka. Semoga bangsa kita mampu dan mau keluar dari buruk sangka dan pertentangan kepentingan kelompok SARA yang sesungguhnya hanyalah merupakan pemborosan energi dan waktu belaka. Masih banyak karya kreatif dan inovatif yang dapat diabdikan bagi bangsa dan negara tercinta.

Untuk mengimplementasikan misi yang mulia tersebut di atas, maka perlu komitmen dari semua komponen warga sekolah untuk memberikan layanan kepada stake holders dengan sebaik-baiknya serta memberikan kemudahan bagi masyarakat yang ingin melanjutkan Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan tetap memberlakukan prosedur yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Mengingat bahwasanya kepedulian lembaga pendidikan ini terhadap warga masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang membutuhkan layanan pendidikan cukup banyak, maka perlu pengembangan layanan pendidikan lebih lanjut dengan tetap menekankan budaya sekolah yang sudah terbentuk dengan cara mensosialisasikan program-program sekolah yang perlu diekspos kepada masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Kebiasaan warga sekolah yang selama ini sudah berlangsung sebaiknya dipertahankan dan ditingkatkan lebih lanjut dengan tetap memperhatikan dan memberlakukan setiap warga sekolah sama antara yang satu dengan yang lainnya, dengan menekankan pada kerangka tata-tertib yang diberlakukan bagi warga sekolah di lembaga pendidikan tersebut. Mengingat warga sekolah yang cukup heterogen, maka sekolah perlu memberikan sosialisasi tentang makna multikultural kepada warga sekolah dalam kerangka kebhinekaan sesuai dengan karakteristik bangsa Indonesia yang multi etnis, multi budaya, multi agama dan multi adat-istiadat sehingga dapat meminimalkan friksi yang kemungkinan terjadi antar warga sekolah yang memang cukup heterogen. Sesuai dengan temuan penelitian, maka hal-hal yang menjadi perekat organisasi di lembaga pendidikan ini perlu untuk terus dilestarikan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan budaya yang berlangsung di sekolah itu sendiri sehingga, sekali lagi, warga sekolah tidak mengalami fenomena gegar budaya.

Pendidikan multikultural disekolah membutuhkan peran kepemimpinan transformasional yang yang memusatkan model kepemimpinannya pada penciptaan iklim positif budaya organisasi melalui tiga aspek yaitu artikulasi visi, kepemimpinan bersama, dan pengembangan motivasi dan komitmen bersama. Dengan perannya sebagai role model, kepala sekolah menginspirasi para guru, tenaga kependidikan dan siswa untuk menerapkan sikap menghargai perbedaan. Visi kepemimpinan transformasional untuk mengakomodir kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, mengindikasikan penghargaan terhadap perbedaan yang selanjutnya disatukan dalam tujuan bersama. Dengan inisiatif dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah inilah diharapkan dapat membentuk sikap multikultural warga sekolah yang merupakan miniature masyarakat untuk selanjutnya dapat diterapkan dalam lingkup yang lebih luas dalam konteks berbangsa dan bernegara Indonesia dengan semboyan Bhinneka Tunggal Ika.

REFERENCES

- Arifin, I. [ed]. (1996). *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Azra, Azyumardi. (2003). "Pendidikan Multikultural: Membangun Kembali Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika" dalam *Republika Online*. Tersedia juga dalam <http://www.republika.co.id> [diunduh di Surabaya: 1 Juni 2009].
- Bagus, I.G.N. (2003). "Hidup Bersama dan Etik Multikultural: Peluang dan Tantangannya dalam Hidup Berbangsa". *Makalah* disampaikan pada Seminar Nasional Hidup Berbangsa dan Etik Multikultural, di Surabaya pada tanggal 24-25 Mei.

- Gay, L.R. (1987). *Educational Research: Competence for Analysis and Application*. Columbus: Merrill Publishing Company, third edition.
- Geertz, Clifford. (2002). *Abangan, Santri dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta: Pustaka Jaya, Terjemahan, edisi kelima.
- Koentjaraningrat. (2002). *Antropologi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan, cetakan kesepuluh.
- LeCompte, Margaret D., Wendy L. Millroy & Judith Preissle. (1992). *The Handbook of Qualitative Research in Education*. San Diego, California: Academic Press, Inc.
- Ma'arif, Syafi'i. (2005). *Pendidikan Pluralisme di Indonesia*. Jogjakarta: Penerbit Logung Pustaka.
- Manan, I. (1989). *Dasar-dasar Sosial Budaya Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Mantja, W. (2002). *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Mantja, W. (2003). *Etnografi, Disain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Mohawk, J. (1992). "Epilogue: Looking for Columbus" dalam M.A. Jamimes [ed]. *The State of Native America*. Boston: South End Press.
- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, edisi revisi.
- Ricklefs, M.C. (1991). *Sejarah Indonesia Modern*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Terjemahan.
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan, Terjemahan.
- Robbins, S.P. (1998). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo, Terjemahan.
- Sonhadji, K.H.A. (2000). *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan: Bahan Suplement Kuliah Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H.A. (2003). "Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pendidikan Multikultural". *Makalah dipresentasikan dalam Kongres Ilmu Pengetahuan Nasional (KIPNAS) VIII*. Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia bekerjasama dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas [Departemen Pendidikan Nasional].
- Spradley, J.P. (1997). *Metode Etnografi*. Jakarta: PT Tiara Wacana Yogya, Terjemahan.
- Tilaar, H.A.R. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. (2005a). *Manifesto Pendidikan Nasional: Tinjauan dari Perspektif Post Modernisme dan Studi Kultural*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Tilaar, H.A.R. (2005b). *Multicultural Education and ITS Challengers in Indonesia*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Yaqin, Ainul. (2005). *Pendidikan Multikultural: Cross-Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan*. Yogyakarta: Penerbit Pilar Media.
- Zamroni. (2000). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing