

## KEPEMIMPINAN INKLUSIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH YANG RESPONSIF TERHADAP KEBERAGAMAN

Johan Wahyu Tri Astuti<sup>1</sup>, Elfani Hunafa Salsabella<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Indonesia

Email: [johan@uinponorogo.ac.id](mailto:johan@uinponorogo.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i2.1930>

### Sections Info

#### Article history:

Submitted: 27 January 2026

Final Revised: 11 February 2026

Accepted: 16 March 2026

Published: 30 April 2026

#### Keywords:

Inclusive Leadership

School Culture

Diversity Responsiveness



### Abstract

*A school culture that is responsive to diversity is one of the key elements in creating a conducive educational environment for all school residents. The diversity in question includes cultural, religious, socio-economic, language, gender, and special needs of teachers and students. However, in reality, there are still a number of schools that are not fully able to accommodate and respond optimally to this diversity, both in policies, learning practices, and social interaction in the school environment. In addition, previous studies have not extensively reviewed the role of inclusive leadership of school principals in building a school culture that is responsive to diversity in a systematic and sustainable manner, so there are still research gaps that need to be studied and answered through further research. This study aims to describe the role of inclusive leadership of school principals in the formation and management of a school culture that is responsive to diversity. This study uses a literature review method by examining a wide range of literature related to inclusive leadership of principals, and a school culture that is responsive to diversity. The results of this study show that inclusive leadership of school principals has an important role in shaping and managing a school culture that is responsive to diversity so that all school residents feel valued, accepted, and have equal opportunities in the educational process.*

### ABSTRAK

*Budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman menjadi salah satu elemen kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif bagi seluruh warga sekolah. Keberagaman yang dimaksud mencakup latar belakang budaya, agama, sosial ekonomi, bahasa, gender, serta kebutuhan khusus guru dan siswa. Namun, pada kenyataannya masih terdapat sejumlah sekolah yang belum sepenuhnya mampu mengakomodasi dan merespon keberagaman tersebut secara optimal, baik dalam kebijakan, praktik pembelajaran, maupun interaksi sosial di lingkungan sekolah. Selain itu, kajian sebelumnya belum banyak mengulas secara mendalam peran kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman secara sistematis dan berkelanjutan, sehingga masih terdapat celah penelitian yang perlu dikaji dan dijawab melalui penelitian lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam pembentukan dan pengelolaan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Studi ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan meneliti berbagai literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif kepala sekolah, dan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif kepala sekolah memiliki peran penting dalam membentuk dan mengelola budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman agar seluruh warga sekolah merasa dihargai, diterima, dan memiliki kesempatan yang setara dalam proses pendidikan.*

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Inklusif, Budaya Sekolah, dan Responsif terhadap Keberagaman*

## PENDAHULUAN

Keberagaman merupakan karakteristik fundamental bangsa Indonesia yang secara nyata tercermin dalam dunia pendidikan. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai ruang transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai institusi sosial yang terdapat beraneka ragam latar belakang budaya, agama, sosial ekonomi, bahasa, serta kondisi fisik peserta didik (Azzahra & Khasanah, 2025). Kondisi tersebut menuntut setiap satuan pendidikan untuk mengembangkan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman agar tercipta suasana belajar yang inklusif dan humanis. Hal ini sejalan dengan pandangan Nieto yang menegaskan bahwa keberagaman bukan sekadar realitas yang harus diterima, melainkan kekuatan yang perlu diberdayakan melalui sistem pendidikan yang adil dan transformatif (Nieto, 2010). Pengelolaan budaya sekolah yang menghargai dan mengakomodasi keberagaman menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan proses pendidikan bagi seluruh peserta didik.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai keberagaman dan inklusivitas tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam budaya sekolah. Hal ini tercermin dari berbagai kasus kekerasan dan perundungan yang masih terjadi di lingkungan pendidikan, salah satunya kasus viral siswi SMA di Bengkulu yang dikeroyok oleh kakak kelas hingga pingsan (*Detiknews*, n.d.). Peristiwa tersebut tidak hanya menjadi potret kegagalan relasi sosial antar peserta didik, tetapi juga mengindikasikan lemahnya pengelolaan budaya sekolah yang seharusnya menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, empati, dan penghormatan terhadap perbedaan. Kasus ini menegaskan bahwa keberagaman yang tidak dikelola secara sadar dan sistematis justru berpotensi melahirkan praktik eksklusif, diskriminasi, dan kekerasan di sekolah. Penguatan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman menjadi urgensi, bukan sekadar wacana, agar sekolah benar-benar hadir sebagai ruang aman, inklusif, dan bermartabat bagi seluruh peserta didik.

Budaya sekolah merupakan fondasi yang membentuk karakter, perilaku, dan cara berpikir seluruh warga sekolah, terutama dalam konteks satuan pendidikan formal yang menghadapi realitas keberagaman peserta didik dari latar belakang sosial, budaya, dan kemampuan yang berbeda (Bhoki et al., 2025). Dalam dinamika pendidikan yang semakin kompleks pada era saat ini, budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman dipandang sebagai kebutuhan mendesak karena berperan dalam menumbuhkan nilai inklusivitas, toleransi, serta menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman bagi seluruh peserta didik. Secara teoretis, budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman diyakini dapat diwujudkan melalui internalisasi nilai, kebijakan sekolah, serta praktik pembelajaran yang adil dan partisipatif (Lestari et al., 2021). Namun demikian, berbagai kajian masih lebih menekankan aspek normatif dan ideal, sementara pemahaman empiris mengenai bagaimana budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman dibangun dan diimplementasikan secara nyata dalam kehidupan sekolah sehari-hari masih terbatas, sehingga membuka ruang adanya kesenjangan antara konsep teoretis dan praktik di lapangan.

Kesenjangan antara konsep teoretis dan praktik budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman tersebut menempatkan kepala sekolah sebagai salah satu aktor kunci dalam proses implementasinya. Kepala sekolah memainkan peran strategis dalam menentukan arah dan wajah budaya sekolah, tidak hanya melalui fungsi manajerial, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun iklim sekolah yang adaptif terhadap dinamika sosial dan kultural. Melalui visi yang kuat, kebijakan yang tepat, serta

keteladanan dalam sikap dan tindakan, kepemimpinan kepala sekolah memiliki kekuatan untuk menanamkan nilai-nilai kebersamaan, keadilan, dan penghargaan terhadap perbedaan ke dalam kehidupan sekolah sehari-hari (Rismawati & Nugraha, 2025). Keberhasilan pembentukan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman sangat bergantung pada sejauh mana kepala sekolah mampu menerjemahkan nilai-nilai inklusivitas dari tataran normatif ke dalam praktik nyata di lingkungan sekolah (Rismawati et al., 2025).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini diarahkan untuk menegaskan urgensi kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Berbeda dengan kajian sebelumnya yang cenderung membahas kepemimpinan inklusif kepala sekolah atau budaya sekolah secara normatif dan terpisah, penelitian ini secara khusus memfokuskan analisis pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah diterjemahkan ke dalam praktik nyata pembentukan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Penelitian ini memaparkan terlebih dahulu konsep kepemimpinan inklusif kepala sekolah dan karakteristik budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman, kemudian mengkaji keterkaitan keduanya. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mengungkap strategi, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mengintegrasikan nilai-nilai inklusivitas ke dalam iklim, dan aktivitas sekolah sehari-hari. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang mampu merespons dan mengakomodasi keberagaman, sehingga tercipta lingkungan sekolah yang harmonis serta mendukung pengembangan potensi seluruh peserta didik tanpa memandang perbedaan latar belakang budaya, agama, sosial, maupun kebutuhan khusus.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, ditemukan beberapa penelitian sejenis yang relevan dengan fokus kajian ini. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Riris Rismawati dengan judul *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan*. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi agar selaras dengan tantangan serta kebutuhan yang terus berkembang. Namun demikian, penelitian ini belum secara khusus membahas peran kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman, serta belum mengkaji manfaat budaya tersebut bagi sekolah dan peserta didik. Temuan serupa juga terlihat dalam penelitian Khikmah yang berjudul *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah sebagai Unggulan Sekolah di MI Muhammadiyah 1 Jombang*. Penelitian ini berfokus pada upaya kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah unggulan sebagai identitas dan keunggulan institusi. Akan tetapi, penelitian tersebut belum mengkaji secara spesifik konsep budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman maupun implikasinya terhadap perkembangan peserta didik.

Penelitian-penelitian sebelumnya memiliki keterkaitan dengan kajian ini karena sama-sama menekankan peran kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan keberagaman sebagai fokus utama analisis. Tinjauan literatur yang komprehensif serta pemanfaatan berbagai referensi dari penelitian, jurnal, dan buku yang relevan memberikan landasan teoretis dan bukti empiris yang kuat bagi analisis ini, sekaligus menegaskan posisi penelitian dalam mengisi kesenjangan kajian yang belum banyak disentuh oleh penelitian sebelumnya

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi pustaka (*library research*), di mana penulis mengandalkan pendekatan kepustakaan sebagai dasar pengumpulan data. Dalam prosesnya, berbagai sumber yang kredibel dijadikan rujukan, seperti buku ilmiah, jurnal akademik, dan literatur relevan lainnya yang mendukung fokus dan tujuan penelitian. (Abdurrahman, 2003)

Penelitian ini disusun dengan menerapkan pendekatan deskriptif disertai dengan analisis terhadap data yang relevan. Tujuan penelitian ini tidak hanya menjelaskan kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman tetapi juga menjelaskan manfaatnya. Proses analisis data dilakukan dengan pendekatan literature review, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji secara kritis, dan menyusun sintesis dari berbagai literatur yang berkaitan dengan topik yang telah dibahas

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### A. Kepemimpinan Inklusif Kepala Sekolah

Menurut WJS Poewadarminta, peran merupakan kewajiban yang dijalankan oleh seseorang sebagai bentuk kontribusi, baik dalam bentuk ide, tenaga, maupun materi, serta mencerminkan cara individu menyesuaikan diri dengan perilaku yang diharapkan dalam situasi tertentu (WJS Poewadarminta, 1989). Sementara itu, Rivai memaknai peran sebagai konstruksi sosial yang merujuk pada seperangkat pola perilaku yang dilekatkan pada tugas dan tanggung jawab individu dalam suatu posisi tertentu di dalam organisasi (Rivai, 2003). Kedua pandangan tersebut menunjukkan bahwa peran tidak hanya bersifat normatif dan struktural, tetapi juga kontekstual dan dinamis. Namun demikian, dalam praktik kepemimpinan pendidikan, pemaknaan peran sering kali berhenti pada aspek formal tugas dan kewenangan, sehingga belum sepenuhnya memperhatikan kompleksitas konteks sosial sekolah yang ditandai oleh keberagaman latar belakang warga sekolah. Penelitian ini memandang peran kepala sekolah tidak semata-mata sebagai pelaksanaan fungsi administratif, melainkan sebagai praktik kepemimpinan yang menuntut sensitivitas sosial, kemampuan reflektif, dan keberpihakan pada nilai-nilai inklusivitas. Riset ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman konseptual tentang peran kepemimpinan kepala sekolah, dari sekadar pelaksana kebijakan menjadi aktor strategis yang secara aktif membentuk budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kontribusi pemimpin dalam menjalankan fungsi manajerial dan komitmen strategisnya. Inovasi dan kreativitas menjadi komponen esensial dalam menghasilkan gagasan baru serta merumuskan solusi yang efektif terhadap permasalahan yang dihadapi. Jenis pemimpin yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap berbagai aspek dalam sebuah organisasi, termasuk dalam konteks pengembangan sekolah (Astuti & Sa'adah, 2024). Dalam konteks institusi pendidikan, perkembangan dan kemajuan sekolah sangat dipengaruhi oleh efektivitas peran kepala sekolah sebagai pemimpin. Kualitas kepemimpinan menjadi determinan utama dalam menentukan arah dan keberhasilan lembaga pendidikan (Noviyanti, 2021). Sekolah merupakan ruang sosial yang sarat dengan keberagaman latar belakang warga sekolah, yang menuntut kepala sekolah tidak hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan kemampuan reflektif dalam mengambil keputusan

(Sugiarto, 2025). Kepemimpinan kepala sekolah perlu dipahami secara lebih kritis sebagai praktik yang tidak hanya mengarahkan pencapaian tujuan institusional, tetapi juga membentuk budaya sekolah yang adil, dan responsif terhadap keberagaman, sehingga keberhasilan sekolah tidak semata diukur dari output akademik, melainkan dari kualitas iklim pendidikan yang diciptakan.

Model kepemimpinan inklusif pada era modern semakin dipandang sebagai pendekatan yang efektif dalam mengelola organisasi yang memiliki tingkat keberagaman tinggi. Kepemimpinan ini menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi tanpa membedakan latar belakang, sehingga mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, serta mendorong terwujudnya kolaborasi yang produktif. Kepemimpinan inklusif dipahami sebagai upaya pemimpin dalam mengakomodasi berbagai perbedaan serta menjamin bahwa seluruh anggota organisasi memperoleh akses yang setara terhadap sumber daya dan peluang. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan inklusif berupaya menciptakan lingkungan yang menghargai setiap individu dan menempatkan semua anggota sebagai bagian penting dalam pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan inklusif diwujudkan melalui pengembangan kebijakan yang berpihak pada keberagaman serta pemberian kesempatan yang adil bagi seluruh peserta didik dan tenaga pendidik untuk berpartisipasi dan berkembang secara optimal (Andriani, 2025).

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan inklusif memiliki peran strategis dalam membentuk dan mengembangkan budaya sekolah yang kondusif secara fisik, sosial, dan akademik. Melalui kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif, proses pendidikan dapat berlangsung secara optimal, yang ditandai dengan meningkatnya motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan, terciptanya lingkungan kerja yang suportif, serta terjalinnya hubungan yang konstruktif dengan orang tua peserta didik dan masyarakat. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor determinan dalam menciptakan iklim sekolah yang produktif dan berdaya saing (Mataputun, 2018). Pemahaman yang mendalam terhadap harapan, kebutuhan, dan keragaman warga sekolah memungkinkan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan inklusif yang mampu mengembangkan budaya sekolah yang responsif, adaptif, dan berkeadilan. Melalui pendekatan ini, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang menghargai perbedaan, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan mampu bersaing dalam masyarakat global yang majemuk (Astuti, 2025).

Sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio, kepemimpinan kepala sekolah yang inklusif tercermin dalam kemampuannya mentransformasi nilai-nilai pribadi warga sekolah agar selaras dengan visi dan tujuan pendidikan yang menghargai keberagaman. Kepala sekolah inklusif membangun lingkungan sekolah yang terbuka, aman, dan kolaboratif, sehingga terjalin hubungan saling menghargai serta tercipta iklim kepercayaan. Melalui iklim tersebut, visi sekolah yang berkeadilan dan responsif terhadap perbedaan dapat dipahami, diterima, dan diwujudkan bersama oleh seluruh warga sekolah (Bass, B. M., & Avolio, 1991).

Gambaran umum praktik kepemimpinan inklusif di sekolah diantaranya (Andriani, 2025):

1. Menghargai dan mengakomodasi keberagaman warga sekolah

2. Menjunjung tinggi nilai keadilan, kesetaraan, dan penghargaan terhadap keberagaman,
3. Menciptakan iklim sekolah yang aman dan humanis, seperti program anti bullying yang nyata,
4. Memberikan ruang dialog melalui rapat, diskusi, dan forum musyawarah untuk memastikan bahwa berbagai perspektif dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan sekolah
5. Mengembangkan kebijakan dan budaya sekolah yang menjunjung tinggi nilai keadilan, kesetaraan, dan inklusivitas

Manfaat penerapan kepemimpinan inklusif di sekolah diantaranya (Andriani, 2025):

1. Peningkatan kinerja tim. Anggota tim yang merasa diterima dan dihargai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif pada peningkatan produktivitas
2. Mendorong inovasi. Keberagaman perspektif yang berasal dari latar belakang anggota yang berbeda memungkinkan munculnya gagasan-gagasan baru yang kreatif dan inovatif dalam penyelesaian masalah.
3. Terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Budaya kerja yang inklusif mampu membangun rasa aman secara psikologis, meminimalkan potensi konflik, serta memperkuat solidaritas antar anggotanya.
4. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sosial. Dalam masyarakat yang semakin beragam, kepemimpinan inklusif membantu organisasi untuk tetap adaptif, relevan, dan responsif terhadap dinamika serta tuntutan perubahan zaman.

Meskipun kepemimpinan inklusif diyakini mampu meningkatkan kinerja, inovasi, dan kualitas lingkungan kerja, manfaat tersebut hanya dapat terwujud apabila pemimpin mempraktikkannya secara nyata dalam tindakan sehari-hari. Inklusivitas tidak cukup berhenti pada pengakuan terhadap keberagaman, tetapi harus diwujudkan melalui keberanian membuka ruang dialog, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, mengelola perbedaan secara adil, serta menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan nyata warga sekolah. Tanpa praktik yang konsisten dan reflektif, kepemimpinan inklusif berisiko menjadi sekadar slogan normatif yang tidak memberikan dampak substantif bagi keberlanjutan dan efektivitas organisasi.

Dalam menerapkan kepemimpinan yang inklusif terdapat beberapa tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, perbedaan pemahaman warga sekolah mengenai konsep inklusivitas, keterbatasan kompetensi guru dalam mengelola keberagaman, serta belum optimalnya dukungan kebijakan dan sarana pendukung (Dewi et al., 2025). Untuk mengatasi tantangan tersebut, kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang terbuka dan persuasif guna menumbuhkan kesadaran bersama, menyelenggarakan pelatihan dan pendampingan berkelanjutan bagi guru, serta mengupayakan penguatan kebijakan sekolah yang berpihak pada inklusivitas melalui kolaborasi dengan pemangku kepentingan dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara strategis

#### B. Budaya Sekolah yang Responsif terhadap Keberagaman

Menurut Peterson budaya sekolah adalah kumpulan dari norma, nilai, keyakinan, tradisi, simbol, serta narasi yang secara keseluruhan membentuk identitas dan karakter khas suatu sekolah (Deal, Terrence E. & Peterson, 2011). Sedangkan menurut Fullan Budaya sekolah dapat diartikan sebagai seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas sekolah sehari-hari. Budaya ini

mencerminkan keseluruhan sikap, perilaku yang diharapkan, serta nilai-nilai yang memengaruhi pola kerja dan dinamika operasional di lingkungan sekolah (Ahmadi et al., 2023). Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah adalah keseluruhan norma, nilai, kebiasaan, keyakinan, sikap, dan perilaku yang mendefinisikan identitas dan karakter sekolah dan diterapkan secara kolektif oleh semua anggota sekolah.

Dalam dunia pendidikan, keberagaman guru dan peserta didik merupakan realitas yang melekat dan tidak dapat dihindari, sehingga memerlukan pendekatan yang cermat dan terencana. Setiap individu hadir dengan latar belakang budaya, pengalaman hidup, serta keterampilan yang berbeda-beda, yang menjadikan proses pembelajaran penuh warna dan kompleksitas. Mereka membawa nilai-nilai, keyakinan, serta potensi unik masing-masing, yang membentuk karakter dan cara berpikir yang berbeda. Keberagaman ini mencakup aspek-aspek seperti latar belakang etnis, status sosial ekonomi, kemampuan akademik, gaya belajar, serta preferensi kognitif lainnya. Lebih dari sekadar perbedaan fisik atau geografis, variasi ini mencerminkan keragaman dalam cara memahami, menafsirkan, dan merespons dunia di sekitar mereka. Kepala sekolah dan guru dituntut untuk bersifat inklusif dan adaptif, serta mampu merangkul perbedaan sebagai kekuatan dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi semua siswa (Khasanah, 2023).

Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa memiliki perilaku, adat istiadat, dan kebiasaan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan simbol-simbol yang membentuk budaya sekolah (E. Suwanday, 2020). Setiap sekolah perlu memiliki kemampuan untuk membangun budaya sekolah yang kuat sebagai identitas khas dan sumber kebanggaan bagi seluruh warga sekolah. Budaya sekolah yang positif akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuh kembang secara optimal. (Tarno, 2015).

Pengembangan budaya sekolah merupakan proses dinamis yang tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan kultural masyarakat sekitarnya. Dalam hal ini, budaya sekolah idealnya dibentuk berdasarkan kebutuhan internal sekolah serta selaras dengan nilai-nilai yang berkembang di lingkungan masyarakat tempat sekolah berada. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa memiliki peran strategis sebagai agen integrasi budaya yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai lokal ke dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Sekolah tidak hanya bertindak sebagai institusi pendidikan formal, tetapi juga sebagai bagian integral dari komunitas yang memiliki tanggung jawab dalam pelestarian, pembinaan, dan pengembangan budaya lokal (Sutaryanti, 2023). Keberhasilan pengembangan budaya sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam membangun hubungan timbal balik yang konstruktif dengan lingkungan sosialnya serta dalam mengadaptasi nilai-nilai budaya lokal secara positif ke dalam praktik pendidikan.

Budaya sekolah merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas proses dan hasil pendidikan. Budaya sekolah yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman, tetapi juga mendorong guru dan peserta didik untuk mengembangkan potensi diri secara optimal dan mencapai prestasi. Dalam konteks ini, sekolah berperan sebagai agen pembentuk karakter dengan menanamkan nilai-nilai positif yang terintegrasi dalam seluruh aktivitas sekolah, baik secara formal maupun non-formal. Sekolah yang unggul cenderung memiliki komitmen yang kuat dalam membentuk kebiasaan-kebiasaan baik seperti membudayakan minat baca,

menumbuhkan sikap peduli dan saling membantu, serta mendorong interaksi sosial yang santun dan penuh penghargaan, seperti bertegur sapa dan bekerja sama. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berdampak pada pencapaian akademik, tetapi juga membentuk karakter yang berintegritas, bertanggung jawab, dan mampu beradaptasi dalam kehidupan bermasyarakat. Penguatan budaya sekolah harus menjadi fokus strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh (Shobirin, 2016).

Namun demikian, anggapan bahwa budaya sekolah yang baik secara otomatis menghasilkan prestasi dan karakter unggul perlu dicermati secara lebih mendalam, karena efektivitas budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung lainnya, seperti kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, serta keberagaman latar belakang warga sekolah. Selain itu, penguatan budaya sekolah menuntut adanya strategi yang berkelanjutan dan partisipatif agar nilai-nilai positif benar-benar terinternalisasi dalam praktik keseharian sekolah. Budaya sekolah tidak hanya perlu dipahami sebagai kumpulan kebiasaan baik, tetapi juga sebagai proses dinamis yang memerlukan pengelolaan, evaluasi, dan komitmen bersama untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Karakteristik budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman di antaranya:

1. Inklusif dan non-diskriminatif. Pendidikan yang responsif terhadap keberagaman menjamin bahwa semua peserta didik memiliki akses dan kesempatan belajar yang setara (Norsandi et al., 2025).
2. Integrasi nilai toleransi dan empati. Budaya sekolah yang positif menginternalisasikan nilai-nilai kemanusiaan dalam kehidupan sehari-hari. Pembelajaran tidak hanya berorientasi pada kognitif, tetapi juga pada pengembangan afektif (Joshua, 2017).
3. Kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan inklusif kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun lingkungan kerja sekolah yang kolaboratif, partisipatif, dan menjunjung prinsip keadilan. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, semangat kebersamaan, dan empati diinternalisasikan dalam budaya kerja sekolah melalui keteladanan pimpinan, penerapan kebijakan yang berkeadilan, serta terciptanya komunikasi yang terbuka dan dialogis antara kepala sekolah dan seluruh warga sekolah (Andriani, 2025).

Sekolah yang memiliki budaya yang responsif terhadap keberagaman memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan berkeadaban. Di tengah realitas sosial yang semakin plural, keberagaman dalam dunia pendidikan bukanlah tantangan yang harus dihindari, melainkan sebuah kekayaan yang perlu dikelola dengan bijaksana. Sekolah yang mampu merespons keberagaman secara positif akan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan seluruh peserta didik, baik dari segi akademik, sosial, maupun emosional.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam mengembangkan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Kepala sekolah memiliki peran strategis tidak hanya sebagai pengelola dan pengawas operasional lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam membangun kepemimpinan kolaboratif dan inklusif. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalin kerja sama yang harmonis dengan warga sekolah serta pihak eksternal menjadi faktor penting dalam menciptakan iklim pendidikan yang terbuka, adil, dan berkelanjutan.

Namun demikian, implementasi pendidikan inklusif tidak dapat berhenti pada tataran normatif atau kebijakan formal semata. Pendidikan inklusif menuntut komitmen nyata untuk menjamin kesetaraan akses dan partisipasi dengan memandang seluruh warga sekolah sebagai individu yang beragam baik dari aspek fisik, intelektual, sosial, emosional, bahasa, maupun latar belakang budaya tanpa diskriminasi. Kepemimpinan kepala sekolah perlu diarahkan pada upaya yang sistematis dan berkelanjutan dalam menciptakan praktik pendidikan dan budaya kerja sekolah yang benar-benar memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi, berkembang, dan berkontribusi dalam lingkungan yang sama.

Kepemimpinan kepala sekolah yang fleksibel terhadap perubahan, menjunjung tinggi kerja sama, serta memiliki arah visi yang jelas menjadi elemen krusial dalam membangun budaya sekolah yang inklusif dan peka terhadap keberagaman. Melalui kepemimpinan semacam ini, sekolah tidak hanya mampu merespons perbedaan secara konstruktif, tetapi juga mengelola keberagaman sebagai sumber kekuatan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, hubungan sosial, dan kinerja organisasi sekolah secara berkelanjutan (Zuriati et al., 2024).

Kepala sekolah memegang peran strategis dalam membentuk budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman dengan menempatkan guru dan peserta didik sebagai subjek utama pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab memastikan bahwa guru memiliki kompetensi budaya yang memadai melalui penyediaan pelatihan dan pengembangan profesional secara berkelanjutan, sehingga mampu mengelola pembelajaran yang inklusif dan sensitif terhadap perbedaan. Pada saat yang sama, kepala sekolah perlu menjamin bahwa kebutuhan, potensi, dan latar belakang keberagaman peserta didik diperhatikan secara adil dalam setiap kebijakan dan praktik pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dalam membangun kemitraan dengan komunitas dan pemangku kepentingan, guna memperkaya pemahaman terhadap konteks sosial budaya siswa serta memastikan kurikulum yang diterapkan benar-benar inklusif, relevan, dan berkeadilan.

Melalui kepemimpinan yang visioner dan suportif, kepala sekolah menjadi aktor kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang menghargai keberagaman, menumbuhkan rasa aman, dan memperkuat nilai-nilai inklusivitas di lingkungan sekolah. Kepemimpinan semacam ini mendorong guru untuk mengembangkan praktik pembelajaran yang sensitif terhadap perbedaan, sekaligus memastikan bahwa setiap peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang adil dan setara. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai ruang transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai ruang sosial yang menjunjung tinggi keadilan, partisipasi, dan penghargaan terhadap keberagaman (Sarnita & Titi Andaryani, 2023).

## **KESIMPULAN**

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Melalui kepemimpinan yang inklusif dan transformatif, kepala sekolah berperan dalam membentuk visi sekolah yang menghargai perbedaan, menetapkan kebijakan yang adil, serta menumbuhkan iklim komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Kepala sekolah juga berfungsi sebagai teladan dalam menginternalisasikan nilai-nilai toleransi, kebersamaan, dan saling menghormati kepada seluruh warga sekolah, baik siswa, guru, maupun tenaga kependidikan lainnya.

Budaya sekolah yang mampu merespons keberagaman secara positif berkontribusi langsung terhadap terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, aman, dan menghargai setiap individu. Keberhasilan pembentukan budaya sekolah yang inklusif sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dinamika sosial dan kultural yang ada di lingkungan sekolah. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepala sekolah dalam hal kepemimpinan berbasis nilai-nilai multikultural guna mewujudkan pendidikan yang adil, setara, dan berkeadaban

## REFERENSI

- Abdurrahman. (2003). *Pengantar Metode Penelitian*. Kurnia Kalam Semesta.
- Ahmadi, H. B. I., SURIANSYAH, A., & SUHAIMI, S. (2023). Budaya sekolah berbasis kearifan lokal. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 12(2), 44. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2.122936>
- Andriani, A. D. (2025). *Peran Kepemimpinan Inklusif Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja*. 7(September), 215–237.
- Astuti, J. W. T. (2025). Analisis Kebutuhan Konsumen dalam Meningkatkan Daya Saing dan Mutu Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 8(2), 77–84.
- Astuti, J. W. T., & Sa'adah, F. M. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Dan Tpa Ali Adam Coper Ponorogo. *Journal Education and Government Wiyata*, 2(3), 196–209. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v2i3.112>
- Azzahra, R. N., & Khasanah, N. (2025). Peran sekolah sebagai lembaga sosialisasi dan pembentukan karakter peserta didik. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bhoki, H., Are, T., & Ola, M. I. D. (2025). *Membentuk karakter siswa melalui budaya positif sekolah*. CV. Ruang Tentor.
- Deal, Terrence E. & Peterson, K. D. (2011). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises*. Jossey-Bass.
- Detiknews. (n.d.). <https://news.detik.com/berita/d-8343652/siswi-sma-bengkulu-dikeroyok-kakak-kelas-sampai-pingsan-kepsek-buka-suara>
- Dewi, W. C., Sritini, S., & Soedjono, S. (2025). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pendidikan Inklusif di Sekolah Dasar. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 12(1), 29–39.
- E. Suwanday. (2020). *Manajemen Sekolah Dasar Unggul*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Khasanah, R. (2023). Memenuhi Target Kurikulum Dan Tantangan Dalam. *Jurnal Kajian, Penelitian, Dan Pengembangan Pendidikan*. <https://journal.ummat.ac.id/index.php/geography/article/view/24209/pdf>
- Lestari, A. K., Arifin, I., & Sunarni, S. (2021). Manajemen Budaya Sekolah dalam Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Berbasis Islam. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6(12), 1846. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v6i12.15158>
- Mataputun, Y. (2018). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*. Uwais Inspirasi Indonesia.

- Nieto, S. (2010). *The Light in Their Eyes: Creating Multicultural Learning Communities*. Teachers College Press.
- Norsandi, D., Wisman, Y., Alamsyah, I. N., & Bernisa, B. (2025). Urgensi Pendidikan Inklusif: Membangun Lingkungan Pembelajaran Yang Mendukung Kesetaraan Dan Kearifan Budaya. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 16(1), 114-126. <https://doi.org/10.37304/jikt.v16i1.392>
- Noviyanti, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Etos Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Bandar Lampung Resti Noviyanti Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Pendahuluan. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 7, 53-67.
- Rismawati, R., & Nugraha, M. (2025). Peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner*, 10(1), 1-32.
- Rismawati, R., Safwandy Nugraha, M., & Sunan Gunung Djati Bandung, U. (2025). *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan*. 1-32.
- Rivai, V. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT.Rajagrafindo Persada.
- Sarnita, S., & Titi Andaryani, E. (2023). Pertimbangan Multikultural Dalam Pengembangan Kurikulum Untuk Menghadapi Keanekaragaman Siswa. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(11), 1183-1193. <https://doi.org/10.59141/japendi.v4i11.2233>
- Shobirin, M. (2016). *Konsep dan Implementasi Kurikulum 2013 Di Sekolah Dasar*. Deepublish.
- Sugiarto, J. (2025). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Membangun Sekolah Berdaya Saing di Era Digital*. Alifba Media.
- Sutaryanti, B. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Pendekatan Manajemen*. Ruang Karya Bersama.
- Tarno, D. d. (2015). *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Gava Media.
- WJS Poewadarminta. (1989). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Pustaka Panjimas.
- Zuriati, Z., Citriadin, Y., & Rustam, R. (2024). Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan: Membangun Budaya Sekolah Yang Positif dan Inklusif Di SDN 1 Taman Sari. *Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)*, 6(1), 219-224. <https://doi.org/10.29303/goescienceed.v6i1.609>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

