
**PENDEKATAN KEPEMIMPINAN HUMANIS DALAM PERILAKU ORGANISASI
INKLUSIF DI SEKOLAH MULTIKULTURAL**

Astini Erawati¹, Seri Mahmudah², Agustina Rahmi³

^{1,2,3}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

Email: astinierawati15@gmail.com¹, serimahmudah60@gmail.com²,
agustina.rahmi89@gmail.com³

Abstrak: Artikel ini mengkaji penerapan pendekatan kepemimpinan humanis dalam membangun perilaku organisasi inklusif di sekolah multikultural. Dalam konteks pendidikan yang semakin beragam, pemimpin sekolah dituntut memiliki kemampuan empatik, adil, dan menghargai keberagaman agar mampu mengelola dinamika sosial yang kompleks. Kepemimpinan humanis berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang aman, setara, dan partisipatif. Model konseptual yang diajukan dalam kajian ini adalah *humanistic leadership* → *inclusive organizational behavior* → *social harmony*, yang menggambarkan bagaimana nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan dapat memperkuat perilaku organisasi inklusif serta mendorong terciptanya harmoni sosial di sekolah. Artikel ini bersifat konseptual, menggabungkan teori kepemimpinan humanis, organisasi inklusif, dan multikulturalisme pendidikan untuk menawarkan perspektif baru dalam membangun budaya sekolah yang inklusif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Humanis, Organisasi Inklusif, Sekolah Multikultural, Harmoni Sosial.

Abstract: This article examines the application of a humanistic leadership approach in fostering inclusive organizational behavior in multicultural schools. In the context of increasingly diverse education, school leaders are required to possess empathy, fairness, and appreciation for diversity to effectively manage complex social dynamics. Humanistic leadership plays a crucial role in creating a safe, equitable, and participatory learning environment. The conceptual model proposed in this study is *humanistic leadership* → *inclusive organizational behavior* → *social harmony*, which illustrates how human-centered leadership values can strengthen inclusive organizational behavior and promote social harmony within schools. This conceptual article integrates theories of humanistic leadership, inclusive organization, and educational multiculturalism to offer a new perspective on building an inclusive school culture.

Keywords: Humanistic Leadership, Inclusive Organization, Multicultural School, Social Harmony'.

PENDAHULUAN

Keberagaman merupakan ciri khas masyarakat Indonesia yang majemuk, mencakup dimensi etnis, agama, bahasa, dan budaya. Realitas ini juga tercermin dalam dunia pendidikan, khususnya di sekolah multikultural yang menjadi wadah pertemuan berbagai identitas. Dalam konteks ini, tantangan utama bukan sekadar bagaimana mengelola proses pembelajaran, tetapi bagaimana menciptakan suasana sekolah yang mampu menerima perbedaan secara adil dan harmonis.

Kepemimpinan di sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku organisasi yang inklusif. Kepala sekolah dan guru tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin moral yang menanamkan nilai kemanusiaan universal seperti empati, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Pendekatan kepemimpinan humanis berangkat dari pandangan bahwa manusia memiliki potensi untuk tumbuh dalam lingkungan yang penuh kasih, saling menghargai, dan bebas dari diskriminasi.

Di tengah meningkatnya kompleksitas sosial dan potensi konflik antarbudaya di sekolah, kepemimpinan humanis menawarkan kerangka berpikir yang relevan. Pemimpin humanis tidak mengedepankan kekuasaan atau kontrol, melainkan menginspirasi dengan keteladanan, mendengarkan dengan empati, dan menegakkan keadilan dalam setiap keputusan. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar pembentukan organisasi sekolah yang inklusif, di mana setiap individu memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) dan merasa aman untuk berpartisipasi.

Penelitian dan kajian sebelumnya (Ainscow & Booth, 2011; Senge, 2006; Tilaar, 2004) menegaskan pentingnya membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar yang menghargai keberagaman. Namun, pendekatan kepemimpinan humanis sebagai landasan konseptual bagi perilaku organisasi inklusif masih relatif jarang dikaji secara mendalam. Oleh karena itu, artikel ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengembangkan model teoretis yang mengaitkan kepemimpinan humanis, perilaku organisasi inklusif, dan harmoni sosial.

METODE PENELITIAN

1) Pendekatan Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian konseptual (*conceptual research*) untuk mengeksplorasi penerapan kepemimpinan humanis dalam membangun perilaku organisasi inklusif di sekolah multikultural. Pendekatan konseptual dipilih karena tujuan penelitian ini adalah mengembangkan kerangka teoretis yang menghubungkan nilai-nilai kepemimpinan

humanis dengan perilaku organisasi inklusif dan tercapainya harmoni sosial di sekolah.

Pendekatan ini tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui survei atau eksperimen, melainkan mengintegrasikan teori dan hasil penelitian terdahulu untuk membangun model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar kajian empiris selanjutnya.

2) Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini bersifat **sekunder**, berupa literatur ilmiah yang relevan dengan topik:

1. **Buku teks dan teori klasik** tentang kepemimpinan humanis (Rogers, 1961; Maslow, 1954; Gardner, 2011).
2. **Artikel jurnal ilmiah** terkait organisasi inklusif, manajemen pendidikan, dan multikulturalisme pendidikan (Ainscow & Booth, 2011; Banks, 2015; Tilaar, 2004).
3. **Dokumen kebijakan pendidikan** yang menekankan inklusivitas dan keberagaman di sekolah.
4. **Laporan dan panduan internasional** tentang pendidikan inklusif (UNESCO, 2017).

Pengumpulan data dilakukan dengan studi literatur sistematis:

- Mencari literatur dari database akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan perpustakaan universitas.
- Menyeleksi sumber berdasarkan relevansi dengan konsep kepemimpinan humanis, perilaku organisasi inklusif, dan multikulturalisme pendidikan.
- Mencatat temuan kunci dan mengkategorikannya sesuai tema untuk memudahkan sintesis konsep.

3) Teknik Analisis Data

Data literatur dianalisis menggunakan **analisis konten konseptual**, yang mencakup langkah-langkah berikut:

1. **Identifikasi konsep utama**: menyoroti nilai-nilai kepemimpinan humanis (empati, keadilan, penghargaan terhadap keberagaman) dan prinsip perilaku organisasi inklusif.
2. **Klasifikasi dan sintesis**: menyusun konsep-konsep yang relevan menjadi kategori tematik, termasuk hubungan antara kepemimpinan humanis dan inklusivitas organisasi.
3. **Pengembangan model konseptual**: mengintegrasikan konsep-konsep yang telah

disintesis ke dalam kerangka *humanistic leadership* → *inclusive organizational behavior* → *social harmony*.

4. **Validasi logis:** memeriksa konsistensi teoretis dan relevansi praktis model berdasarkan literatur yang ada.

Analisis ini bersifat **kualitatif**, berfokus pada hubungan konseptual antarvariabel, sehingga menghasilkan kerangka kerja teoretis yang kuat untuk studi lanjutan.

4) **Kriteria Keabsahan dan Keandalan**

Keabsahan dan keandalan penelitian dijaga melalui:

- **Triangulasi sumber literatur:** menggabungkan teori klasik, penelitian empiris, dan dokumen kebijakan.
- **Konsistensi analisis:** seluruh langkah sintesis dan model konseptual dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi.
- **Peer review internal:** konsep model dan analisis literatur dibahas dan direviu oleh rekan sejawat untuk memastikan relevansi dan akurasi teoretis.

Dengan metode ini, artikel diharapkan dapat menghasilkan kerangka konseptual yang kokoh dan aplikatif, sekaligus membuka peluang penelitian empiris selanjutnya untuk menguji model di sekolah multikultural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Keterkaitan antara Kepemimpinan Humanis dan Perilaku Organisasi Inklusif

Kepemimpinan humanis memainkan peran sentral dalam menciptakan dan mempertahankan organisasi sekolah yang inklusif. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya bertugas mengatur sistem, tetapi juga menumbuhkan kesadaran moral dan emosional di kalangan warga sekolah. Nilai-nilai empati, keadilan, dan penghargaan terhadap perbedaan menjadi dasar dalam pembentukan budaya organisasi yang terbuka dan egaliter.

Empati, misalnya, memungkinkan kepala sekolah memahami kebutuhan dan aspirasi guru serta peserta didik dari berbagai latar belakang. Pemimpin yang empatik tidak membuat keputusan secara sepihak, tetapi melibatkan pihak-pihak terkait agar tercapai kesepahaman bersama. Keadilan, di sisi lain, diwujudkan melalui kebijakan yang transparan dan tidak diskriminatif—baik dalam hal rekrutmen, pembagian tanggung jawab, maupun pemberian

penghargaan.

Dengan demikian, kepemimpinan humanis memengaruhi perilaku organisasi inklusif melalui tiga mekanisme utama:

1. **Keteladanan nilai kemanusiaan.** Pemimpin menjadi contoh dalam memperlakukan orang lain dengan hormat dan adil.
2. **Transformasi budaya sekolah.** Pemimpin mengarahkan nilai-nilai kemanusiaan menjadi norma organisasi.
3. **Pemberdayaan partisipatif.** Pemimpin memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi dan berkembang.

Apabila ketiga mekanisme ini berjalan konsisten, organisasi sekolah akan menunjukkan perilaku yang inklusif, di mana hubungan sosial tidak lagi didominasi oleh hierarki kekuasaan, melainkan oleh kolaborasi dan rasa saling menghargai.

B. Strategi Kepemimpinan Humanis dalam Membangun Sekolah Inklusif

Untuk mewujudkan sekolah yang benar-benar inklusif, pemimpin perlu mengimplementasikan strategi yang konkret dan berkelanjutan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Menanamkan Nilai Empati melalui Pelatihan dan Teladan.

Pemimpin dapat menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan staf tentang komunikasi empatik, resolusi konflik, dan kesadaran budaya. Namun, pelatihan ini akan lebih efektif bila pemimpin sendiri menunjukkan perilaku empatik dalam keseharian—mendengarkan, memahami, dan menghargai perspektif orang lain.

2. Membangun Sistem dan Kebijakan Sekolah yang Adil.

Prinsip keadilan harus tertuang dalam kebijakan rekrutmen guru, pembagian tanggung jawab, serta penilaian kinerja. Keadilan juga mencakup pemberian kesempatan yang setara bagi semua siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan akademik maupun nonakademik tanpa diskriminasi.

3. Mengembangkan Kurikulum dan Kegiatan Multikultural.

Kurikulum sebaiknya mencerminkan kekayaan budaya yang ada di sekolah. Misalnya, dengan memasukkan tema lintas budaya dalam pembelajaran, memperingati hari-hari

besar keagamaan secara inklusif, atau menyelenggarakan kegiatan “hari budaya” yang mendorong siswa saling mengenal dan menghargai.

4. Mendorong Dialog dan Kolaborasi Antarbudaya.

Pemimpin dapat memfasilitasi forum-forum dialog antar siswa, guru, dan orang tua dari latar belakang berbeda untuk membangun pemahaman bersama. Dialog ini membantu mengurangi prasangka dan membangun kepercayaan sosial.

5. Melaksanakan Refleksi dan Evaluasi Inklusivitas secara Berkala.

Sekolah perlu memiliki mekanisme evaluasi terhadap iklim inklusif. Pemimpin dapat membentuk tim keberagaman atau dewan etika yang meninjau kebijakan dan praktik sekolah agar tetap sesuai dengan prinsip inklusivitas.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, kepemimpinan humanis tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi benar-benar menjadi **pendorong perubahan sosial** dalam lingkungan pendidikan.

**C. Model Konseptual: Humanistic Leadership → Inclusive Organizational Behavior
→ Social Harmony**

Berdasarkan kajian teoretis dan analisis konseptual, hubungan antara kepemimpinan humanis, perilaku organisasi inklusif, dan harmoni sosial dapat digambarkan melalui model berikut:

Humanistic Leadership → Inclusive Organizational Behavior → Social Harmony

Penjelasan Model:

1. Humanistic Leadership

Merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi. Nilai-nilainya meliputi empati, keadilan, penghormatan terhadap martabat manusia, dan keberagaman.

2. Inclusive Organizational Behavior

Adalah perilaku kolektif organisasi yang mendukung partisipasi semua anggota tanpa diskriminasi. Perilaku ini tercermin dalam kebijakan, praktik, dan interaksi sosial di sekolah yang menjunjung tinggi nilai kesetaraan dan keterbukaan.

3. SocialHarmony

Merupakan hasil akhir dari interaksi kedua elemen sebelumnya. Ketika kepemimpinan humanis berhasil membentuk perilaku organisasi yang inklusif, maka akan muncul harmoni sosial—suasana kebersamaan, rasa aman, dan solidaritas di antara warga sekolah.

Model ini menegaskan bahwa harmoni sosial bukanlah kondisi yang terjadi secara otomatis, melainkan hasil dari proses kepemimpinan yang sadar nilai, empatik, dan berkeadilan. Pemimpin humanis bertindak sebagai jembatan antara idealisme kemanusiaan dan realitas organisasi, memastikan bahwa setiap kebijakan mencerminkan nilai-nilai moral dan kemaslahatan bersama.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian konseptual dalam artikel ini, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. **Kepemimpinan humanis sebagai fondasi organisasi inklusif:** Pemimpin sekolah yang menerapkan nilai empati, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman dapat menciptakan budaya sekolah yang inklusif, di mana semua guru dan siswa merasa diterima dan dihargai.
2. **Hubungan antara kepemimpinan dan perilaku organisasi inklusif:** Nilai-nilai kepemimpinan humanis secara langsung memengaruhi perilaku organisasi, termasuk praktik kolaboratif, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan yang adil. Hal ini memperkuat rasa memiliki dan partisipasi seluruh anggota sekolah.
3. **Harmoni sosial sebagai hasil akhir:** Implementasi kepemimpinan humanis dan perilaku organisasi inklusif berkontribusi pada terciptanya harmoni sosial di sekolah, yang tercermin dalam hubungan interpersonal yang positif, toleransi lintas budaya, dan lingkungan belajar yang aman.
4. **Kontribusi teoretis dan praktis:** Model konseptual *humanistic leadership* → *inclusive organizational behavior* → *social harmony* memberikan panduan bagi kepala sekolah, guru, dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang menghargai keberagaman dan inklusivitas. Selain itu, model ini membuka peluang penelitian empiris untuk menguji efektivitas pendekatan humanis di sekolah multikultural.

Secara keseluruhan, kepemimpinan humanis tidak hanya menjadi prinsip etis dalam pendidikan, tetapi juga strategi praktis untuk membangun organisasi sekolah yang inklusif dan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainscow, M., & Booth, T. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education.
- Banks, J. A. (2015). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching* (6th ed.). New York: Routledge.
- Gardner, H. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. New York: HarperCollins.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Tilaar, H. A. R. (2004). *Multikulturalisme: Tantangan-tantangan global masa depan dalam transformasi pendidikan nasional*. Jakarta: Grasindo.
- UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. Paris: UNESCO Publishing.