BAB II
TINJAUAN PUSATAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Defenisi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok yaitu, pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukan tanggung jawab yang baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja yang dipimpin. Proses membimbing dan menuntun sekelompok orang menuju ke arah tertentu atau yang dituju (Susatya, 2023).

Kepemimpinan kepala sekolah harus kreatif dan proaktif terhadap proses membimbing dan menuntun sekelompok orang yang berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Itu artinya kepemimpinan disadari sebagai satu fungsi penting dalam manajemen guna pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan sikap dan tindakan kepala sekolah untuk menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang begitu penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau lembaga ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas sekolah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu sekolah. Lebih dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk melembagakan setiap nilai-nilai mutu. Sikap, perilaku, dan kebijakan kepala sekolah akan menjadi barometer seberapa tinggi nilai-nilai mutu ingin dilembagakan (Amirrudin, 2018).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu konsep yang kompleks dan sangat penting dalam dunia pendidikan. Seorang kepala

sekolah tidak hanya sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin inspiratif yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Suharsimi Arikunto dalam buku Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah diterapkan atau ditetapkan (Soim, 2018).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menurut Hornby dalam bahasa Inggris disebut *leadership yang berarti being a leader power of leading; the qualities of leader*, yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam konsep dasar kepemimpinan, memimpin, dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan (Amiruddin, 2018).

Konteks kepemimpinan pendidikan menurut Dweck menekankan pentingnya pemimpin sekolah untuk mempromosikan mindset pertumbuhan di antara siswa dan staf. Pemimpin sekolah yang menerapkan konsep ini akan mendorong siswa untuk mengadopsi pola pikir yang terbuka terhadap pembelajaran dan perkembangan pribadi. Keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Kepemimpinan akan berjalan efekif apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut (Saihan, 2024).

2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

a. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam dunia pendidikan sangat penting, kepala sekolah tidak hanya mengarahkan jalannya proses pembelajaran, tetapi juga berperan strategis dalam membentuk karakter dan moral siswa melalui keteladanan, kebijakan, serta budaya sekolah yang dikembangkan. Dalam konteks Indonesia, Pendidikan Agama Islam memiliki peran yang signifikan dalam pembentukan karakter dan etika siswa. Selain memberikan pengetahuan tentang ajaran agama, pendidikan Agama Islam juga mempengaruhi sikap, nilai, dan perilaku siswa (Nabila, 2023).

Menurut Rusmida (2011:8), istilah "peran" merujuk pada tanggung jawab seseorang dalam menjalankan kewajiban yang diberikan kepadanya. Peran ini berkaitan dengan aktivitas individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai fungsi dan posisinya. Lebih lanjut, peran didefinisikan sebagai kesadaran individu yang memengaruhi tindakan nyata atau potensial dalam interaksi sosial. Setiap peran selalu terarah pada suatu objek tertentu, dan tidak ada peran yang dapat dijalankan tanpa adanya objek tersebut. Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seseorang dalam situasi tertentu. Peran dan fungsi kadang rancu dan tumpang tindih, tergantung sudut pandang dan subjek yang berbicara, sehingga perlu hati-hati dalam pemahaman dan penerapannya. Penggunaan peran dan fungsi kadang sama, tetapi dapat berbeda makna. Berikut uraian tentang peran dan fungsi dari beberapa pakar kepemimpinan (Abduh, 2019).

Menurut Mulyasa (2006:98), untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki peran sebagai berikut :

1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Dalam perannya sebagai edukator, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengawasi jalannya pembelajaran, tetapi juga bertanggung jawab membina dan mengembangkan kualitas mental, moral, serta fisik tenaga kependidikan. Pembinaan mental dilakukan melalui pengarahan yang berkesinambungan mengenai sikap profesional, etika kerja, komitmen, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Pembinaan moral diwujudkan melalui pemberian nasihat, pembentukan karakter, serta penanaman nilai-nilai kedisiplinan dan integritas, misalnya saat upacara bendera, rapat dinas, maupun kegiatan keagamaan di sekolah. Selain itu, pembinaan fisik juga menjadi perhatian melalui program olahraga bersama atau kegiatan kebugaran lainnya, karena kondisi fisik yang sehat sangat mendukung efektivitas dan produktivitas guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah berperan menyusun perencanaan program kerja, membagi tugas sesuai kompetensi masing-masing tenaga kependidikan, serta melakukan koordinasi yang terstruktur. Pembinaan mental dan moral tenaga kependidikan juga menjadi bagian dari fungsi manajerial, agar tercipta budaya kerja yang profesional dan harmonis. Selain itu, kepala sekolah harus mampu mengelola waktu, anggaran, serta sarana prasarana secara optimal guna mendukung kelancaran proses pembelajaran dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola seluruh administrasi sekolah secara sistematis dan tertib. Tugas ini meliputi pencatatan, penyusunan, pengarsipan, serta pendokumentasian berbagai program dan kegiatan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengembangkan administrasi kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, sarana dan prasarana, keuangan, hingga sistem kearsipan sekolah. Ketelitian, kedisiplinan, dan kemampuan berinovasi dalam pengelolaan administrasi menjadi kunci agar seluruh aktivitas sekolah terdokumentasi dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan administrasi yang tertata rapi, kinerja tenaga kependidikan pun dapat berjalan lebih optimal dan terarah.

4) Kepala sekolah sebagai superviso

Dalam perannya sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas melakukan pengawasan, pembinaan, serta evaluasi terhadap proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Supervisi tidak hanya bersifat penilaian, tetapi juga pembimbingan yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pengajaran. Kepala sekolah dapat melakukan observasi kelas, memberikan umpan balik konstruktif, serta berdiskusi dengan guru mengenai strategi pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif. Selain itu, kepala sekolah juga dapat merancang program pelatihan atau workshop untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Dengan supervisi yang berkesinambungan, mutu pembelajaran akan semakin meningkat dan tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal.

5) Kepala sekolah sebagai leader

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan

seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Ia dituntut mampu membangun komunikasi dua arah yang terbuka dan demokratis, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan partisipatif. Kepala sekolah juga harus mampu mengambil keputusan secara bijaksana, mendelegasikan tugas sesuai kompetensi, serta menjadi teladan dalam sikap dan perilaku. Kepribadian yang kuat, integritas tinggi, wawasan luas, serta pengalaman profesional menjadi modal utama dalam menjalankan fungsi kepemimpinan yang efektif.

6) Kepala sekolah sebagai innovator

Dalam menjalankan perannya sebagai inovator, kepala sekolah dituntut memiliki kreativitas dan visi ke depan dalam mengembangkan sekolah sesuai dengan perkembangan zaman. Ia harus mampu menciptakan gagasan-gagasan baru yang relevan dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan era digital. Kepala sekolah juga perlu menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitar, termasuk orang tua dan masyarakat, guna mendukung kemajuan sekolah. Selain itu, ia harus menjadi teladan dalam pemanfaatan teknologi dan pengembangan model pembelajaran inovatif agar seluruh sumber daya sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal dan berdaya saing tinggi.

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangkitkan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen guru serta tenaga kependidikan. Ia perlu memahami karakter, kebutuhan, dan potensi masing-masing individu agar dapat memberikan dukungan yang tepat. Penciptaan suasana kerja yang nyaman, kondusif, dan penuh penghargaan menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan motivasi. Kepala sekolah juga dapat memberikan apresiasi atas prestasi guru, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun pengakuan moral. Dengan

motivasi yang kuat, seluruh warga sekolah akan terdorong untuk bekerja secara maksimal dalam mewujudkan visi dan misi sekolah secara bersama-sama (Halim, 2020).

Menurut Stoop and Johnson (dalam Modul Diklatpim II, 2008), peran pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah) antara lain sebagai pimpinan, pengelola kantor, administrator, pemimpin, organisator, motivator, supervisor, konsultan, educator, psikolog, eksekutif, dan perantara.

1) Pimpinan (bussines manager). Kepala sekolah berperan sebagai pimpinan segala urusan dan bertugas mengarahkan, memimpin, dan mengendalikan semua urusan dan kegiatan sekolah.
2) Pengelola kantor. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi, keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya sekolah.
3) Administrator. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran urusan administrasi sekolah.
4) Pemimpin. Kepala sekolah memimpin dan bertanggung jawab atas operasional kegiatan sekolah, masyarakat sekitar, dan lingkungan.
5) Organisator. Kepala sekolah mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan sekolah dan proses pembelajaran.
6) Motivator. Kepala sekolah harus membangkitan semangat atau memotivasi bawahan dan mendorong pegawai bekerja optimal.
7) Supervisor (pengawas). Kepala sekolah mengawasi kegiatan dan hubungan antaranggota untuk memastikan tidak terjadi gesekan atau masalah yang meretakkan hubungan pegawai.
8) Konsultan. Kepala sekolah membimbing, memberi nasihat, dan mencari solusi pemecahan masalah yang dihadapi anggota.
9) Educator. Kepala sekolah tetap harus mendidik dan mengajar siswa agar tidak kehilangan kemampuan dan keahlian mengajar yang dimilikinya.

10) Psikolog. Kepala sekolah menjadi tempat curahan hati dan permasalahan anggota serta memberikan nasihat dan saran solusi.
11) Eksekutif. Kepala sekolah melaksanakan program sekolah berdasarkan target yang sudah ditentukan, tidak boleh bertindak otoriter, memaksakan kehendak, dan tidak melanggar aturan.
12) Perantara. Kepala sekolah menjadi penghubung dan agen untuk aktivitas, kerja sama, dan hubungan dengan pihak eksternal (Susatya, 2023).

Tinjauan peran kepala sekolah antara pakar atau pengamat pendidikan satu sama lain berbeda-beda. Untuk itu, kita tidak perlu mempertentangkan peran-peran itu. Bahkan, sebaiknya dijadikan referensi dan tambahan khasanah ilmu bagi kita.

Adapun menurut Nanus dalam (Susatya, 2023) terdapat beberapa peran pemimpin, yakni:

1) Pemberi arah. Pemimpin harus mampu mengarahkan pekerjaan pegawai, menunjukkan kesuksesan organisasi, dan menghindarkan diri dari kegagalan.
2) Agen perubahan. Pemimpin harus mamppu menjadi pendorong perubahan, tidak terpaku pada zona aman dan status quo, dan menjadi penggerak pembaharuan.
3) Pembicara. Pemimpin bertugas sebagai pembicara dalam pertemuan internal dan eksternal, menjadi negosiator dalam menjalin kerja sama, dan menjadi penanggung jawab aktivitas organisasi.
4) Pembina. Pemimpin adalah orang yang dituakan, dimintai nasehat, dan menjadi Pembina bagi seluruh pegawai.

Secara umum, kepala sekolah berperan memfasilitasi kebutuhan guru untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Di samping itu, kepala sekolah berkewajiban membentuk guru profesional, seperti guru

berdisiplin, memiliki hubungan baik dengan siswa, melaksanakan proses pembelajaran penuh gairah, dan memotivasi siswa. Selain itu, kepala sekolah berperan membenahi pendidikan, *me-monitoring* proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum, menyusun program kinerja guru, memperbaiki sistem pembelajaran. dan memberi *reward and punishment* bagi seluruh pegawai.

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas guru, staf, dan siswa, serta mengatur dan menentukan model pembelajaran. Dalam hal tersebut, kepala sekolah sebagai motor penggerakan, penentu arah kebijakan, dan penentu tujuan. Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai teladan dalam menanamkan nilai-nilai toleransi, kerjasama, dan integritas, sehingga tercipta budaya sekolah yang positif dan harmonis. Dengan kepemimpinan yang visioner dan inklusif, kepala sekolah dapat mendorong inovasi dalam pembelajaran, membina hubungan baik antaranggota sekolah, serta memastikan setiap siswa merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang sesuai potensi mereka.

b. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Fungsi adalah tugas atau tujuan lain dari sesuatu. Fungsi kepala sekolah menurut Mulyasa ialah menjadi *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* (EMASLIM).

1) *Educator.* Kepala sekolah berfungsi menjadi guru sesuai dengan Permendikbud no. 6 tahun 2018, yaitu apabila terdapat kekurangan guru, maka kepala sekolah dapat melaksanakan proses pembelajaran. Fungsi itu juga berguna untuk tetap mengasah dan meningkatkan profesionalisme kemampuan mengajar.
2) *Manager*. Kepala sekolah mengarahkan dan memberdayakan tenaga kependidikan dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

3) *Administrator*. Kepala sekolah memastikan semua aspek administrasi sekolah, seperti kurikulum, siswa, personalia, kearsipan, keuangan, sarana prasarana, dan dokumen sekolah tertata rapi sesuai prosedur, sehingga mudah diakses dan diperbaiki.
4) *Supervisor*. Kepala sekolah melihat, menilai, dan mengarahkan guru, tenaga kependidikan, dan teknisi dalam melaksanakan pekerjaan. Pengawasan dimulai dari bukti perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.
5) *Leader*. Kepala sekolah mengarahkan guru dan staf mengenai pekerjaan, memotivasi guru dan staf, mengawasi pekerjaan, dan memberi reward and punishment.
6) *Innovator*. Kepala sekolah menemukan sesuatu yang baru berdasarkan fakta saat ini untuk mengembangkan sekolah dengan menggunakan rasio, kreativitas, dan analisis potensi.
7) *Motivator*. Kepala sekolah mendorong atau menguatkan semangat guru dan staf. Bentuk motivasi berupa perkataan, sanjungan, tindakan, atau penghargaan (Susatya, 2023).

Kimbrough and Burket menguraikan fungsi kepala sekolah seperti yang diutarakan Mulyasa ditambah entrepreneur yang dapat disingkat menjadi EMASLIME. Fungsi kepala sekolah menjadi entrepreneur adalah mendidik, mengarahkan, dan memastikan bahwa guru, tenaga pendidikan, dan siswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter kewirausahaan, sehingga kegiatan di sekolah beraroma produktif dan siswa dapat mandiri atau berwirausaha setelah tamat belajar. Selain itu, kepala sekolah sebagai *entrepreneur* juga berperan dalam menciptakan inovasi program sekolah, memanfaatkan sumber daya secara efektif, serta membangun jejaring kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha. Dengan demikian, kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga menyiapkan siswa

untuk siap menghadapi tantangan kehidupan dan berkontribusi positif bagi masyarakat.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Stogdill mengidentifikasikan beberapa fungsi kepemimpinan berdasarkan pendapat ahli teori perilaku sebagai berikut:

1) *Defining objectives and maintaining goal direction* (mendefinisikan tujuan dan menentukan sasaran)
2) *Providing means for goal attainment* (menentukan sasaran daripada kelompoknya)
3) *Providing and maintaining group structure* (menentukan struktur dari kelompok)
4) *Facilitating group action ang interaction* (memperhatikan kegiatan kelompok dan bentuk interaksi)
5) *Maintaining group cohesiveness and member satisfaction* (memperhatikan kekompakan kelompok dan mendapatkan kepuasan anggotanya)
6) *Facilitating group task performance* (mempersiapkan kelompok untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya). (Amiruddin Siahaan, 2018)

Menurut Soewadji menyatakan fungsi kepala sekolah menjadi administrator pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan fasilitas pendidikan, mutu pendidikan, serta sumber daya manusia dan organisasi.

B. Harmonisasi Beragama Sekolah

1. Konsep Harmonisasi Beragama

Harmonisasi beragama merupakan suatu konsep yang menekankan pentingnya kehidupan yang rukun, damai, dan penuh rasa saling menghormati antarumat beragama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Keberagaman agama merupakan realitas sosial yang tidak dapat dihindari, sehingga diperlukan sikap toleransi,

saling pengertian, dan kerja sama agar perbedaan tersebut tidak menimbulkan konflik, tetapi justru menjadi kekuatan dalam membangun persatuan.

Harmonisasi beragama merupakan suatu konsep yang menekankan pentingnya kehidupan yang rukun, damai, dan saling menghormati antarumat beragama dalam masyarakat yang majemuk. Dalam konteks Indonesia sebagai negara plural, harmonisasi beragama menjadi kebutuhan mendasar guna menjaga persatuan dan kesatuan bangsa. Menurut Mukhlis M. Hanafi, moderasi beragama merupakan cara pandang dan sikap dalam beragama yang menempatkan keseimbangan, keadilan, serta penghormatan terhadap perbedaan sebagai prinsip utama dalam kehidupan sosial (Hanafi, 2019).

Harmonisasi beragama mengakui bahwa setiap agama memiliki ajaran dan keyakinan yang diyakini kebenarannya oleh para pemeluknya. Perbedaan tersebut tidak seharusnya menjadi sumber konflik, melainkan menjadi kekayaan sosial dan spiritual yang memperkuat kehidupan bersama. Lukman Hakim Saifuddin menegaskan bahwa moderasi dan kerukunan beragama adalah komitmen bersama untuk menjunjung tinggi nilai toleransi, anti-kekerasan, serta penerimaan terhadap tradisi dan budaya lokal dalam bingkai kebangsaan. Dengan menempatkan saling pengertian dan empati sebagai landasan interaksi antarumat beragama, masyarakat dapat membangun dialog yang konstruktif dan menghadirkan suasana damai yang inklusif bagi semua pihak. Upaya ini juga mendorong terciptanya solidaritas sosial yang kokoh, di mana perbedaan dipandang sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang bersama, bukan sebagai sumber perpecahan (Saifuddin, 2019).

Harmonisasi beragama bukan berarti menyamakan semua agama atau mencampuradukkan ajaran teologis masing-masing. Sebaliknya, konsep ini menekankan sikap saling menghormati batas keyakinan, memberi kebebasan kepada setiap individu untuk menjalankan ajaran agamanya tanpa paksaan, serta menjauhi diskriminasi. Dalam perspektif

sosiologis, Dadang Kahmad menyatakan bahwa kerukunan antarumat beragama dapat terwujud apabila terdapat komunikasi yang baik, kerja sama sosial, serta adanya kebijakan yang adil bagi seluruh kelompok agama (Kahmad, 2002).

Dalam konteks pendidikan, harmonisasi beragama berperan penting dalam membentuk karakter peserta didik. Sekolah menjadi ruang strategis untuk menanamkan nilai toleransi, sikap inklusif, serta penghormatan terhadap keberagaman. Lingkungan pendidikan yang harmonis akan menciptakan suasana belajar yang aman dan kondusif, sehingga seluruh warga sekolah dapat berkembang tanpa rasa takut atau diskriminasi. Dengan demikian, harmonisasi beragama bukan hanya konsep normatif, melainkan praktik nyata yang harus diimplementasikan dalam kehidupan sosial dan kelembagaan.

2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Harmonisasi Beragama

a. Peran Kepala Sekolah dalam Menciptakan Harmonisasi Beragama

Peran kepala sekolah sangat penting sebagai kekuatan utama dan direktur kebijakan di sekolah, yang bertujuan untuk mencapai tujuan sekolah dan pendidikan yang lebih luas. Peran kepala sekolah di lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilannya, sehingga diperlukan kompetensi dalam mengelola seluruh aspek organisasi sekolah. Oleh karena itu, sebagai pemimpin, pembimbing, dan pengawas, kepala sekolah memikul tanggung jawab untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan seluruh program sekolah (Efendi, 2024).

Jabatan kepala sekolah merupakan peran kepemimpinan penting yang memerlukan seleksi yang cermat, mencakup kualifikasi akademik dan atribut pribadi tertentu sebagaimana ditetapkan oleh kriteria pemerintah. Sangat penting bagi kepala

sekolah untuk membina seluruh anggota komunitas sekolah, termasuk guru, pengawas, dan siswa.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan inklusif, di mana semua siswa merasa diterima dan dihargai tanpa memandang agama yang mereka anut. Berikut adalah beberapa peran utama kepala sekolah dalam membangun harmonisasi beragama (Efendi, 2024) :

1) Menciptakan Visi dan Misi yang Inklusif

   Kepala sekolah harus memimpin dalam merumuskan visi dan misi sekolah yang secara jelas menekankan pentingnya toleransi, saling pengertian, dan penghargaan terhadap perbedaan agama. Visi dan misi ini harus menjadi landasan bagi seluruh kegiatan dan kebijakan sekolah.

2) Membangun Budaya Sekolah yang Toleran

   Kepala sekolah berperan dalam menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan toleran. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan siswa dari berbagai agama, seperti perayaan hari besar keagamaan bersama, diskusi tentang agama, atau kegiatan sosial yang melibatkan lintas agama.

3) Mengembangkan Kurikulum yang Sensitif

   Terhadap Perbedaan kepala sekolah harus memastikan bahwa kurikulum yang digunakan di sekolah tidak mengandung materi yang diskriminatif atau merendahkan agama tertentu. Kurikulum juga harus memuat nilai-nilai toleransi dan saling pengertian antar umat beragama.

4) Membentuk Tim Yang Solid

   Kepala sekolah dapat membentuk tim yang terdiri dari guru, staf, siswa, dan perwakilan masyarakat yang peduli terhadap isu-isu keagamaan. Tim ini bertugas untuk merencanakan dan

melaksanakan program-program yang mendukung harmonisasi beragama di sekolah.

5) Menjadi Contoh yang Baik

Kepala sekolah harus menjadi contoh bagi seluruh warga sekolah dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan toleransi dan penghargaan terhadap perbedaan agama.

6) Menjalin Komunikasi yang Efektif

Kepala sekolah harus menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh warga sekolah, termasuk siswa, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar. Komunikasi yang efektif dapat membantu mencegah atau mengatasi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan agama.

7) Mengatasi Diskriminasi dan Intoleransi

Kepala sekolah harus bertindak tegas terhadap segala bentuk diskriminasi atau intoleransi yang terjadi di sekolah, baik yang dilakukan oleh siswa, guru, maupun staf.

b. Fungsi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Harmonisasi Beragama

Secara konseptual, fungsi kepala sekolah dalam menciptakan harmonisasi beragama dapat dipahami melalui teori kepemimpinan pendidikan dan konsep moderasi beragama. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator lembaga, tetapi juga sebagai pemimpin nilai *(value leader)* yang membentuk budaya sekolah yang inklusif dan toleran.

Menurut (E. Mulyasa, 2013), kepala sekolah memiliki fungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM). Fungsi-fungsi tersebut menjadi landasan dalam membangun iklim sekolah yang kondusif, termasuk dalam pengelolaan keberagaman agama.

Sementara itu, konsep harmonisasi beragama berkaitan erat dengan moderasi beragama yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dalam buku Moderasi Beragama (2019),

yang menekankan sikap adil, seimbang, toleran, serta anti-kekerasan dalam kehidupan beragama. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak utama dalam menginternalisasikan nilai-nilai tersebut melalui kebijakan, keteladanan, dan program pendidikan.

Berdasarkan landasan tersebut, fungsi kepala sekolah dalam menciptakan harmonisasi beragama (E. Mulyasa, 2013):

1) Fungsi Edukatif

   Kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik yang menanamkan nilai toleransi, saling menghargai, dan moderasi beragama kepada seluruh warga sekolah. Ia mengarahkan guru agar mengintegrasikan nilai-nilai kebersamaan dan anti-diskriminasi dalam proses pembelajaran.

2) Fungsi Manajerial

   Kepala sekolah mengelola seluruh sumber daya sekolah untuk mendukung terciptanya lingkungan yang inklusif. Ia menyusun program, kebijakan, dan kegiatan sekolah yang mendorong kerukunan serta mencegah potensi konflik berbasis agama.

3) Fungsi Kepemimpinan (Leadership)

   Sebagai pemimpin, kepala sekolah menjadi teladan dalam bersikap adil, terbuka, dan menghargai keberagaman. Keteladanan ini penting dalam membangun budaya sekolah yang harmonis dan saling menghormati.

4) Fungsi Supervisi

   Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran dan interaksi sosial di sekolah agar tidak terjadi tindakan intoleransi atau diskriminasi. Ia juga memberikan pembinaan jika ditemukan sikap yang menyimpang dari nilai toleransi.

5) Fungsi Mediasi dan Resolusi Konflik

   Kepala sekolah berperan sebagai mediator ketika muncul perbedaan atau potensi konflik antarwarga sekolah. Penyelesaian masalah dilakukan melalui dialog, musyawarah, dan pendekatan persuasif demi menjaga keharmonisan.

6) Fungsi Motivasi

   Kepala sekolah memberikan dorongan moral kepada guru dan siswa untuk aktif menjaga kerukunan serta berpartisipasi dalam kegiatan lintas agama. Motivasi yang konsisten akan memperkuat komitmen bersama dalam menjaga keharmonisan.

7) Fungsi Pengembangan Budaya Sekolah

   Kepala sekolah membangun budaya sekolah yang inklusif melalui pembiasaan sikap toleran, kegiatan lintas iman, serta kebijakan yang tidak diskriminatif. Budaya sekolah yang positif menjadi fondasi utama terciptanya harmonisasi beragama.

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Harmonisasi Beragam di Sekolah

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memegang peranan penting dalam membangun suasana sekolah yang rukun, penuh tenggang rasa, dan mampu menghormati keragaman, terutama dalam hal perbedaan keyakinan. Mempertimbangkan kondisi Indonesia sebagai bangsa yang majemuk dalam budaya dan agama, sekolah perlu menjadi wahana pendidikan yang mengembangkan prinsip-prinsip kerukunan dalam kehidupan bersama.

Sekolah perlu menjadi wahana pendidikan yang tidak hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai toleransi, saling menghormati, dan menghargai perbedaan. Kepala sekolah berperan sebagai teladan dalam menunjukkan sikap inklusif dan adil, menciptakan lingkungan di mana setiap peserta didik merasa diterima

dan aman, serta mampu menghormati keyakinan dan latar belakang masing-masing.

Dengan kepemimpinan yang bijak dan visi yang jelas, sekolah dapat menjadi miniatur masyarakat yang rukun, di mana prinsip-prinsip kerukunan, solidaritas, dan kerja sama diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Melalui pembiasaan nilai-nilai tersebut, generasi muda tidak hanya dibekali kemampuan akademik, tetapi juga kemampuan sosial dan moral untuk hidup berdampingan secara damai dalam masyarakat yang beragam.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan harmonisasi beragam di sekolah, diantaranya:

a. Penguatan kebijakan sekolah yang inklusif

   Membuat peraturan sekolah yang melarang diskriminasi berdasarkan agama dan menetapkan sanksi tegas untuk pelaku intoleransi.

b. Program dialog antaragama

   Mengadakan diskusi bulanan dengan tema kerukunan umat beragama dan mengundang tokoh agama dari berbagai keyakinan untuk berbagi perspektif.

c. Integrasi nilai multireligius dalam kurikulum.

   Memasukkan materi sejarah agama-agama dan nilai-nilai universal (kejujuran, kedamaian) dalam pelajaran. Menggunakan pendekatan shared values (nilai-nilai yang sama dalam semua agama).

d. Pembinaan guru tentang keragaman.

   Mengadakan workshop moderasi beragama, seminar pendidikan inklusif, serta In House Training (IHT) tentang pengelolaan kelas multikultural. Kegiatan ini bertujuan membekali guru agar mampu menanamkan nilai toleransi dan mengelola perbedaan secara bijaksana di lingkungan sekolah.

e. Kegiatan budaya dan religi Bersama

Mengadakan festival seni multireligius serta melibatkan seluruh siswa untuk perayaan hari besar agama di sekolah.

f. Pengembangan Sikap Toleransi dan Penghargaan terhadap Perbedaan. Mengadakan diskusi atau seminar tentang pentingnya toleransi, saling menghargai, dan kerukunan antar umat beragama.

4. Tantangan dan Peluang dalam Menciptakan Harmonisasi Beragama di Sekolah

Menciptakan harmonisasi beragama di sekolah merupakan ikhtiar mulia yang diwarnai berbagai tantangan dan peluang. Keberagaman agama yang kompleks di sekolah, sebagaimana yang jamak ditemui di masyarakat Indonesia, dapat menjadi tantangan tersendiri. Perbedaan keyakinan, tradisi, dan interpretasi agama, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memicu prasangka, stereotip, dan intoler. Kurangnya pemahaman tentang agama lain juga dapat memperburuk situasi ini (Saputra, 2021).

Selain itu, faktor lingkungan sosial, pengaruh media, serta minimnya ruang dialog antar peserta didik dari latar belakang agama yang berbeda turut menjadi hambatan dalam membangun suasana yang inklusif. Sikap eksklusivisme dan kecenderungan untuk bergaul hanya dalam kelompok seagama dapat mempersempit wawasan serta menghambat tumbuhnya empati dan saling pengertian.

Namun demikian, keberagaman juga menyimpan potensi besar sebagai peluang untuk memperkaya khazanah pengetahuan dan pengalaman siswa. Sekolah memiliki peran strategis dalam memberikan pendidikan multikultural, membangun pemahaman yang lebih baik tentang keberagaman agama, dan menghapus prasangka. Mendorong dialog dan kerja sama antar siswa dari berbagai agama, serta melibatkan mereka dalam kegiatan sosial atau proyek bersama, dapat memperkuat rasa saling percaya dan menghormati. Kegiatan keagamaan yang

inklusif, seperti perayaan hari besar agama atau diskusi tentang nilai-nilai universal agama, juga dapat memperkaya pengalaman siswa.

Adapun beberapa peluang dalam membangun harmonisasi beragama di sekolah meliputi (Amrin, 2024):

a. Kebijakan yang tepat dan pendidikan inklusif Kebijakan yang tepat, pendidikan yang inklusif, dan dukungan dari semua komunitas di sekolah dapat mewujudkan kerukunan antar umat beragama.
b. Pengajaran yang inklusif Pendekatan pengajaran yang inklusif diperlukan untuk mengatasi tantangan.
c. Penyediaan sumber belajar yang variatif Penyediaan sumber belajar yang variatif juga penting.
d. Pelatihan untuk guru Pelatihan untuk guru diperlukan untuk mengatasi tantangan.
e. Menanamkan nilai-nilai keberagaman dan penghargaan terhadap perbedaan Sekolah adalah tempat di mana nilai-nilai keberagaman dan penghargaan terhadap perbedaan dapat ditanamkan sejak dini.
f. Memperkuat identitas agama Memperkuat identitas agama sambil berinteraksi dengan budaya yang beragam.
g. Dialog antar agama membangun dialog antar agama.
h. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran penting dalam mendukung moderasi beragama di lingkungan pesantren.

Guru memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan kelas yang inklusif, menghormati perbedaan, dan mempromosikan dialog yang konstruktif. Pelatihan bagi guru tentang cara mengelola keberagaman di kelas, memfasilitasi dialog antar agama, dan mengatasi potensi konflik sangat penting untuk diimplementasikan. Selain itu, kurikulum yang inklusif, yang memasukkan materi tentang keberagaman agama dan menekankan nilai-nilai universal seperti toleransi, saling menghormati, dan kerja sama, juga dibutuhkan.

Membangun harmoni beragama di sekolah adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan komitmen dari semua pihak, termasuk siswa, guru, orang tua, dan masyarakat. Dengan mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, sekolah dapat menjadi tempat yang aman dan inklusif bagi semua siswa, tanpa memandang agama mereka. Pendidikan tentang toleransi, penghargaan terhadap perbedaan, dan praktik kerja sama antarumat beragama perlu diterapkan secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari, baik di kelas maupun di lingkungan sekolah. Hal ini tidak hanya membentuk karakter siswa yang menghargai keberagaman, tetapi juga menumbuhkan budaya perdamaian yang dapat diperluas ke lingkungan sosial yang lebih luas, sehingga tercipta masyarakat yang harmonis dan saling menghormati.

5. Indikator Menciptakan Harmonisasi Beragama

a. Visi dan Misi yang Inklusif

Kepala sekolah merumuskan visi dan misi sekolah yang mencerminkan komitmen terhadap nilai-nilai toleransi, keberagaman, dan persatuan. Visi dan misi tersebut tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga dijadikan pedoman dalam setiap kebijakan dan program sekolah. Dengan adanya visi yang inklusif, seluruh warga sekolah memiliki arah yang jelas dalam membangun lingkungan pendidikan yang menghargai perbedaan agama serta menjunjung tinggi prinsip keadilan dan kebersamaan.

b. Pembentukan Budaya Sekolah yang Toleran

Kepala sekolah berperan dalam menciptakan budaya sekolah yang menghargai perbedaan melalui pembiasaan sikap saling menghormati dalam kehidupan sehari-hari. Budaya toleran dapat diwujudkan melalui kegiatan lintas iman, kerja sama sosial, peringatan hari besar keagamaan secara proporsional, serta pendekatan kolaboratif dalam berbagai aktivitas sekolah. Dengan

budaya yang inklusif, peserta didik dan tenaga pendidik terbiasa hidup berdampingan secara damai.

c. Pengembangan Kurikulum yang Responsif terhadap Keberagaman

Kepala sekolah memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan tidak mengandung unsur diskriminatif serta mendukung penanaman nilai toleransi dan moderasi beragama. Materi pembelajaran diarahkan untuk menumbuhkan sikap saling menghargai, memahami keberagaman, dan menolak segala bentuk intoleransi. Kurikulum juga dapat diperkaya dengan kegiatan pembelajaran yang mendorong dialog, refleksi, dan kerja sama antar siswa yang berbeda latar belakang agama.

d. Keteladanan Kepala Sekolah dalam Bertindak

Sebagai figur sentral, kepala sekolah harus menjadi teladan dalam menunjukkan sikap toleran, adil, dan menghormati seluruh pemeluk agama. Keteladanan tersebut tercermin dalam ucapan, sikap, kebijakan, serta cara mengambil keputusan yang tidak memihak kelompok tertentu. Sikap konsisten kepala sekolah dalam menghargai keberagaman akan memberikan pengaruh positif terhadap budaya dan karakter seluruh warga sekolah.

e. Pembentukan Tim Harmonisasi

Kepala sekolah dapat membentuk dan memfungsikan tim khusus yang bertugas menjaga keharmonisan antarumat beragama di lingkungan sekolah. Tim ini berperan menyusun program, memfasilitasi dialog, serta menangani potensi konflik yang berkaitan dengan isu keberagaman. Dengan adanya tim harmonisasi, upaya menjaga kerukunan menjadi lebih terstruktur, terencana, dan berkelanjutan.

f. Komunikasi yang Efektif antar Warga Sekolah

Kepala sekolah membangun komunikasi yang terbuka, dialogis, dan partisipatif dengan guru, siswa, orang tua, serta masyarakat sekitar. Komunikasi yang baik memungkinkan setiap permasalahan terkait

keberagaman agama dapat diselesaikan secara musyawarah dan bijaksana. Transparansi dan keterbukaan dalam menyampaikan kebijakan juga memperkuat rasa saling percaya antarwarga sekolah.

g. Penegakan Aturan Terhadap Diskriminasi

Kepala sekolah harus bersikap tegas terhadap segala bentuk tindakan diskriminatif, intoleransi, atau perundungan berbasis agama. Penegakan aturan dilakukan secara adil tanpa pandang bulu agar tercipta rasa aman dan keadilan bagi seluruh warga sekolah. Kebijakan yang jelas dan konsisten dalam menangani pelanggaran menjadi salah satu indikator kuat dalam menjaga harmonisasi beragama.

h. Pemberdayaan Guru dalam Moderasi Beragama

Kepala sekolah memfasilitasi guru melalui pelatihan, workshop, atau seminar tentang moderasi beragama dan pengelolaan keberagaman di kelas. Guru dibekali kemampuan untuk menanamkan nilai toleransi, mengelola perbedaan secara bijaksana, serta menciptakan suasana pembelajaran yang inklusif. Dengan pemberdayaan guru yang berkelanjutan, harmonisasi beragama tidak hanya menjadi kebijakan struktural, tetapi juga terimplementasi dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

C. Kajian Terdahulu

Kajian terdahulu bertujuan untuk memberikan landasan bahwa penelitian ini relevan dan melengkapi berbagai kekurangan dari penelitian sebelumnya yang memiliki tema serupa. Dalam bagian ini, dijelaskan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan untuk mendukung pengembangan penelitian saat ini.

NO	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Penelitian yang dilakukan oleh Tatiq Safiqo tahun 2024 yang berjudul Pola	Dari kedua judul penelitain ini memiliki fokus	Perbedaan antara kedua judul penelitian terletak

	Kepemimpinan Dalam Membangun Peace Culture Dan Harmonisasi Beragama Di SMA Negeri 1 Lamongan	pada kepemimpinan kepala sekolah dengan tujuan untuk membangun harmonisasi beragama di lingkungan sekolah, menggunakan metode kualitatif deskriptif yang umumnya dipakai untuk menganalisi fenomena dalam konteks nyata	pada objek penelitian , di mana penelitian pertama berfokus pada membangun peace culture dan harmonisasi beragama di SMA Negeri 1 Lamongan, sementara penelitian kedua meitik beratkan dalam menciptakan harmonisasi beragama di SMA PGRI 1 Jombang.
2.	Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Ajima Ritonga pada tahun 2020 yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja Yang Kondusif Di SD IT Ummi Aida Medan	Kedua Penelitian ini memiliki kesamaan dalam fokus pada peran kepemipinan kepala sekolah dengan tujuan Kepala sekolah menjalin komunikasi interaktif dengan pendekatan formal maupun	Perbedaan antara kedua penelitian terletak pada objek dan fokus penelitian. Penelitian terdahulu menitik beratkan pada upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan

		informal sebagai upaya menciptakan harmonisasi, sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mendeksripsikan fenomena dalam konteks nyata.	iklim kerja yang kondusif di SDIT Ummi Aida Medan, sedangkan penelitian kedua lebih terfokus menciptakan harmonisasi melalui peran kepemimpinan kepala sekolah di SMA PGRI 1 Jombang.
3.	Penelitian yang dilakukan oleh Remy Ulina Siahan pada tahun 2024 yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah yang Berdasarkan Nilai-Nilai Agama Kristen di SMP-SMA Yayasan Rumah Harapan Bunda	Penelitian ini memliki kesamaan dalam fokus peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan intelektual, emosional, sosial dan spiritual siswa	Perbedaan antara kedua penelitian terletak pada objek dan fokus penelitian. Peneitian pertaman membahas membangun budaya sekolah secara secara khusus, sedangkan peneitian kedua membahas

		secara menyeluruh di lingkungan sekolah.	harmonisasi secara umum.