

**ANALISIS PENERAPAN KEPEMIMPINAN
MULTIKULTURAL DALAM MENGELOLA GURU EKSPATRIAT
DI SMP TRILINGUAL PAH TSUNG CENGKARENG**

Dede Aminudin¹, Nuryati Djihadah², Neng Nurhemah³

^{1,2,3}Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang

¹dedeaminudin.efgs@gmail.com, ²dosen00359@unpam.ac.id,

³nengnurhemah@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze in depth the implementation of the principal's multicultural leadership in managing expatriate teachers at Pah Tsung Trilingual Junior High School, Cengkareng. A qualitative approach with a case study method was employed. The primary data sources were obtained from the school principal and expatriate teachers as key informants who provided accurate information. Data collection was comprehensively conducted through interviews, observations, and document analysis. Data analysis was performed interactively and continuously using the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing/verification until data saturation was reached. The research findings reveal four main points: First, the principal implements transformative leadership with high cognitive flexibility by adapting specific communication styles (high-context for Asian teachers and low-context for Western teachers). Second, the integration strategy is executed through an integrated workspace layout without nationality boundaries to trigger organic knowledge sharing and dismantle psychological barriers. Third, the mitigation of culture shock and pedagogical clash is proactively managed through a "bridging the gap" strategy by publishing a specific handbook and aligning different grading orientations (process vs. outcome). Fourth, the principal effectively acts as a cultural broker, emphasizing neutrality and dialectical mediation to create organizational justice, thereby fostering a feeling of being respected that enhances the loyalty and professional performance of expatriate teachers. This study concludes that adaptive, structural, and theoretical multicultural leadership is the key to successful foreign educator management in a trilingual school.

Keywords: Multicultural Leadership, Expatriate Teachers, Trilingual School

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam penerapan kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam mengelola guru ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Sumber data utama diperoleh dari kepala sekolah dan guru-guru ekspatriat sebagai informan kunci yang

memberikan informasi akurat terkait fokus kajian. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui teknik wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Analisis data dilakukan secara interaktif dan terus-menerus menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan hingga mencapai saturasi data. Hasil penelitian menunjukkan empat temuan utama: Pertama, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformatif dengan fleksibilitas kognitif yang tinggi melalui adaptasi gaya komunikasi spesifik (high-context untuk guru Asia dan low-context untuk guru Barat). Kedua, strategi integrasi dilakukan melalui penataan ruang kerja terpadu tanpa sekat nasionalitas guna memicu knowledge sharing secara organik dan memecah hambatan psikologis. Ketiga, mitigasi gegar budaya (culture shock) dan benturan pedagogis (pedagogical clash) dilakukan secara proaktif melalui strategi bridging the gap dengan menerbitkan handbook khusus dan menyelaraskan perbedaan orientasi penilaian (proses vs hasil). Keempat, kepala sekolah efektif menjalankan peran sebagai broker budaya (cultural broker) yang mengedepankan netralitas dan mediasi dialektis untuk menciptakan keadilan organisasi, sehingga menumbuhkan rasa dihormati (feeling respected) yang meningkatkan loyalitas serta kinerja guru ekspatriat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan multikultural yang adaptif, struktural, dan teoretis menjadi kunci keberhasilan manajemen tenaga pendidik asing di sekolah trilingual.

Kata Kunci: Kepemimpinan Multikultural, Guru Ekspatriat, Sekolah Trilingual

A. Pendahuluan

Globalisasi dan perkembangan dunia pendidikan menuntut lembaga sekolah untuk mampu beradaptasi dengan keragaman budaya, nilai, dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah internasional atau sekolah dengan program bahasa asing yang intensif, keberadaan ekspatriat menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah, baik dalam mengelola perbedaan budaya maupun dalam membangun

hubungan yang harmonis antara berbagai pihak.

Selain itu, di era globalisasi interaksi antarbudaya menjadi semakin intens, terutama di lingkungan pendidikan yang mengadopsi sistem trilingual atau multibahasa. Dalam hal ini, peran sekolah menjadi sangat penting untuk memimpin, mengarahkan dan menjembatani perbedaan-perbedaan budaya yang ada di lingkungan pendidikan khususnya di lingkungan sekolah.

Kepemimpinan di sekolah ini tidak hanya melibatkan gaya kepemimpinan tradisional, tetapi juga pendekatan multikultural, demokratis, dan ekspatriat, yang masing-masing memiliki pengaruh terhadap dinamika pembelajaran, manajemen sekolah, dan budaya organisasi. Namun, belum ada penelitian yang menganalisis bagaimana ketiga gaya kepemimpinan ini diterapkan di dalam tingkat satuan pendidikan atau sekolah yang sama.

Peneliti bekerja sebagai guru Bahasa Inggris di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng. Peneliti melihat fenomena dimana sekolah tersebut menghadapi tantangan-tantangan yang sudah dijelaskan sebelumnya karena memiliki lingkungan pendidikan multikultural dengan interaksi antara guru lokal, guru asing (ekspatriat), dan siswa dari berbagai latar belakang budaya.

Sekolah dengan model trilingual seperti SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng tidak hanya menghadapi tantangan akademis, tetapi juga tantangan budaya akibat keberagaman latar belakang siswa, guru, dan staf. Salah satu elemen kunci dalam mengelola keragaman ini adalah kepemimpinan yang efektif,

khususnya ketika melibatkan ekspatriat yang membawa nilai, norma, dan gaya kepemimpinan yang berbeda dari budaya lokal.

Menurut Lumby (dalam Muadin, 2022), Idealisasi kepemimpinan dalam masyarakat multikultural yaitu, sifat jujur, kompeten, bertanggungjawab dan berorientasi kedepan adalah empat sifat yang paling dikagumi dan disenangi oleh masyarakat. Seorang pemimpin hendaknya mengupayakan untuk memiliki sifat tersebut sehingga pemimpin tersebut mendapat kredibilitas positif di mata masyarakat. Oleh karena itu pemimpin harus berusaha untuk memiliki sifat-sifat tersebut.

Dalam konteks sekolah, hal ini mencakup kebijakan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang responsif terhadap perbedaan budaya. Kepemimpinan multikultural merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memahami dan mengelola perbedaan budaya yang ada di antara tim yang berasal dari berbagai latar belakang budaya.

Kepemimpinan multikultural menjadi penting karena sekolah trilingual sering kali merekrut tenaga pendidik dari berbagai negara untuk

menciptakan lingkungan belajar yang otentik. Kepala sekolah yang memimpin guru ekspatriat harus mampu beradaptasi dengan budaya mereka sekaligus mempertahankan efektivitas kepemimpinan mereka. Namun, perbedaan budaya dapat memengaruhi dinamika kerja, komunikasi, serta penerimaan terhadap gaya kepemimpinan mereka.

Selain itu, banyaknya ekspatriat yang bekerja di sekolah Pah Tsung menjadi tantangan bagi kepala sekolah untuk mengetahui bagaimana agar mereka memahami dan mampu mengikuti budaya sekolah yang sudah lama dibangun dengan baik. Ekspatriat yang bekerja di Indonesia sering kali menghadapi tantangan seperti perbedaan bahasa, nilai kolektivisme vs. individualisme, serta hierarki dalam pengambilan keputusan. Selain itu, Indonesia juga memiliki skala *power distance* yang tinggi, yang berarti masyarakatnya cenderung menerima ketimpangan kekuasaan dan menghormati otoritas. Sementara itu, ekspatriat dari negara barat mungkin terbiasa dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih egaliter (Mangundjaya et al., 2023).

Di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng, ekspatriat tidak hanya berinteraksi dengan siswa dari beragam latar belakang, tetapi juga harus berkolaborasi dengan guru dan staf lokal. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak bisa menyesuaikan dengan ciri khas ekspatriat tersebut, hal ini dapat menimbulkan konflik atau ketidakefektifan dalam manajemen sekolah.

SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng yang terletak di Komplek City Park, Jl. Boulevard Raya No.7 Blok A4, Cengkareng Timur, merupakan salah satu sekolah yang unik karena mengintegrasikan tiga bahasa (Indonesia, Mandarin, Inggris) dalam kurikulumnya. Khusus untuk mata pelajaran Bahasa Inggris dan *science*, sekolah ini menggunakan kurikulum *Pearson Edexcel*. Sekolah ini juga merekrut guru ekspatriat, terutama dari Tiongkok, Filipina dan negara-negara Barat, untuk meningkatkan 4 kualitas pengajaran bahasa asing. Namun, keberagaman budaya ini juga menciptakan dinamika kepemimpinan yang kompleks.

Beberapa fenomena yang diamati antara lain:

a. Perbedaan Gaya Komunikasi: Ekspatriat dari Tiongkok dan Filipina cenderung lebih hierarkis, sementara ekspatriat dari Eropa dan Amerika lebih terbuka.

b. Respons Expatriat: Ada kecenderungan resistensi jika gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap ekspatriat dianggap tidak sesuai dengan budaya mereka.

Penelitian ini memiliki dasar hukum yang mengatur aspek kepemimpinan multikultural kepala sekolah, pendidikan inklusif, dan legalitas ekspatriat dalam lingkungan pendidikan di Indonesia. Landasan yuridis tersebut memperkuat urgensi penelitian dengan menunjukkan bahwa:

a. Keberadaan ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung harus sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan dan pendidikan Indonesia.

b. Gaya kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap mereka perlu selaras dengan nilai-nilai inklusivitas yang diamanatkan hukum.

c. Sekolah bertanggung jawab memastikan bahwa kepemimpinan terhadap ekspatriat mendukung tujuan

pendidikan nasional dan penghargaan terhadap keragaman.

d. Kepala sekolah harus memiliki dan mengimplementasikan kompetensi teknisnya yang berfokus pada pengembangan sumber daya warga satuan pendidikan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui pengetahuan dan implementasi kepemimpinan multikultural yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola guru ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus karena bertujuan untuk menganalisis secara mendalam penerapan kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam mengelola guru ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng. sumber data pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru ekspatriat yang menjadi informan atau narasumber dan memberikan informasi akurat kepada peneliti. Untuk menjawab pertanyaan

penelitian, digunakan jenis metode pengumpulan data yaitu melalui wawancara, observasi dan analisis dokumen.

Adapun analisis data pada pendekatan kualitatif dilakukan dengan interaktif dan terus menerus, sehingga diperoleh data yang bersifat jenuh, yang ditandai dengan tidak diperoleh lagi data ataupun informasi yang berbeda. Dalam rangka penyederhanaan data agar dapat dengan mudah dipahami, penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman dalam menganalisis datanya. Adapun langkah-langkah pada model Miles and Huberman diantaranya reduction, data display, dan verification.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan tujuan mendeskripsikan penerapan kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam mengelola guru ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, berikut adalah temuan utama mengenai penerapan kepemimpinan multikultural:

1. Dimensi Kesadaran Budaya (Cultural Awareness)
Berdasarkan wawancara mendalam, kepala sekolah menunjukkan pemahaman mendalam terhadap latar belakang budaya guru ekspatriat. Beliau mampu mendefinisikan kepemimpinan multikultural sebagai kemampuan untuk memahami, mengelola, serta memfasilitasi perbedaan latar budaya dalam konteks kerja pendidikan. Pada tahap ini, peneliti menggunakan jenis pertanyaan tentang pengetahuan sebagaimana disampaikan Patton dalam Molleong (2002) (dalam Sugiyono, 2022).

Menurut Stone (2021), kepemimpinan multikultural adalah strategi kepemimpinan yang mengakui keragaman budaya sebagai aset organisasi untuk meningkatkan efektifitas kerja. Disamping itu, kepala sekolah juga mampu menunjukkan kesadaran tinggi terhadap power distance (jarak kekuasaan) untuk meminimalisir gegar budaya (culture shock) dan konflik internal di lingkungan sekolah. Peneliti mengamati

bahwa kepala sekolah mampu melakukan "komunikasi bunglon" dengan cara membedakan cara komunikasinya terhadap guru ekspatriat dari negara yang berbeda.

Kemampuan Kepala Sekolah untuk "berubah warna" sesuai lawan bicaranya menunjukkan penerapan kepemimpinan multikultural yang matang. Ia tidak memaksakan satu gaya kepemimpinan (misalnya hanya gaya Barat yang egaliter atau gaya Timur yang otoriter). Peneliti mengamati bahwa guru-guru ekspatriat merasa "diakui" identitas budayanya ketika KS menyesuaikan gaya bicaranya. Tidak ada wajah tegang atau kebingungan di antara guru asing; mereka tampak merasa aman karena pemimpin mereka mampu berbicara dalam "frekuensi" yang mereka pahami. Hal ini membuktikan bahwa dalam manajemen guru ekspatriat di Pah Tsung, bahasa bukan sekadar alat komunikasi, melainkan instrumen validasi budaya yang digunakan pemimpin untuk menjaga harmoni organisasi.

Selain itu, ada beberapa hal yang mendasari pemahaman mendalam kepala sekolah terhadap latar belakang budaya yakni pemimpin menggunakan pendekatan komunikasi high-context dan low-context untuk menghindari misinterpretasi instruksi kerja. Kepala sekolah di SMP Pah Tsung menunjukkan gaya kepemimpinan yang adaptif. Jika dikaitkan dengan teori Multicultural Leadership oleh James A. Bank, kepala sekolah telah mencapai tahap "Transformation Approach". (Anggraini, A. 2025).

Hasil wawancara tentang pengalaman dan pendapat kepala sekolah, disimpulkan bahwa pemimpin tidak lagi memandang perbedaan budaya sebagai hambatan, melainkan sebagai aset yang dikelola secara aktif. Hal tersebut terlihat dari 1) Adaptabilitas Gaya: Kemampuan beralih dari high-context ke low-context membuktikan fleksibilitas kognitif Kepala Sekolah SMP Pah Tsung. Penerapan strategi ini terlihat sangat efektif dalam mengelola guru ekspatriat yang berasal dari berbagai macam

negara. Hal ini sesuai dengan teori Edward T. Hall yang menekankan pendekatan yang berbeda untuk budaya timur dan barat dengan menggunakan pendekatan high-context cultur dan low-context culture; 2) Efektivitas Instruksi: Penyesuaian ini bertujuan untuk efisiensi operasional sekaligus menjaga kenyamanan psikologis guru (menghindari culture shock dalam komunikasi); 3) Visi Transformatif: Dengan menjadi "jembatan komunikasi", kepala sekolah berhasil menciptakan lingkungan inklusif yang melampaui sekadar toleransi, menuju integrasi budaya yang fungsional di sekolah.

2. Strategi Integrasi dan Inklusi

Kepemimpinan di SMP Pah Tsung tidak hanya mentoleransi perbedaan, tetapi mengintegrasikannya dengan cara menyatukan guru lokal dan ekspatriat dalam satu ruangan untuk memicu pertukaran pengetahuan (knowledge sharing). Selain itu, dilakukan juga kegiatan rutin untuk membahas sensitivitas budaya untuk meminimalisir gegar budaya (culture shock). Dalam kegiatan

tersebut, kepala sekolah bertindak sangat proaktif dalam mendeteksi tanda-tanda ketidaknyamanan budaya. Alih-alih membiarkan guru beradaptasi sendirian, ia melakukan intervensi dini dan menciptakan sistem pendukung agar transisi budaya guru tidak mengganggu kinerja profesional mereka di kelas.

3. Manajemen Konflik Lintas Budaya

Temuan menunjukkan bahwa konflik sering terjadi karena hambatan bahasa atau perbedaan metode pedagogik. Menurut Spillane et al. (2020), perbedaan budaya dapat menjadi pemicu konflik dalam organisasi pendidikan jika tidak dikelola lewat kebijakan pembelajaran yang inklusif (Spillane et al., 2020).

Oleh karena itu, dalam hal ini kepala sekolah bertindak sebagai jembatan (broker budaya) yang menengahi perbedaan pendapat tanpa memihak salah satu kelompok nasionalitas. Ini didasari dari hasil wawancara dengan kepala sekolah menggunakan pertanyaan untuk mendapatkan argumentasi sebagaimana disampaikan Guba dan Lincoln dalam Molleong (Sugiyono, 2022).

Selain itu, peneliti menganalisis buku panduan guru yang dicetak dalam tiga bahasa: Indonesia, Mandarin, dan Inggris. Penggunaan terminologi dalam buku ini sangat hati-hati. Misalnya, dalam bagian "Disiplin Kerja", aturan dijelaskan dengan logika yang berbeda. Untuk bagian bahasa Mandarin, penjelasan menggunakan pendekatan *duty-based* (kewajiban dan kehormatan), sementara bagian bahasa Inggris menggunakan pendekatan *right-based* (hak dan tanggung jawab profesional).

Ini menunjukkan bahwa pemimpin (Kepala Sekolah) sangat memahami psikologi lintas budaya. Ia tidak hanya menerjemahkan kata demi kata, tetapi menerjemahkan makna budaya agar aturan dipatuhi tanpa merasa dipaksa.

Dokumen ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan "Bunglon Komunikasi" bukan sekadar aksi spontan Kepala Sekolah saat rapat, melainkan sebuah sistem manajemen yang terencana untuk meminimalisir

kecemburuan sosial antar kelompok guru.

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan temuan penelitian mengenai penerapan kepemimpinan multikultural oleh kepala sekolah di SMP Trilingual Pah Tsung. Fokus utama analisis diarahkan pada bagaimana kepemimpinan tersebut diwujudkan dalam kesadaran budaya, strategi integrasi, dan manajemen konflik lintas budaya.

a. Kepemimpinan Transformatif melalui Kesadaran Budaya (Cultural Awareness) Kepala Sekolah SMP Pah Tsung menunjukkan fleksibilitas kognitif yang tinggi dalam mengelola keberagaman guru. Temuan penelitian menunjukkan adanya adaptasi gaya komunikasi yang sangat spesifik, di mana kepala sekolah menggunakan pendekatan *high-context* bagi guru asal Asia dan *low-context* bagi guru Barat. Pada tahap ini, pemimpin tidak lagi sekadar menambah materi budaya ke dalam organisasi, tetapi secara aktif mengubah struktur dan strategi komunikasi untuk memberikan perspektif yang

setara bagi semua kelompok nasionalitas. Kemampuan beralih gaya komunikasi ini sangat krusial untuk menjaga kenyamanan psikologis guru dan memastikan instruksi kerja diterima tanpa misinterpretasi.

- b. Strategi Integrasi Melalui Ruang Kerja Terpadu dan Knowledge Sharing Salah satu strategi fisik yang memiliki dampak psikologis kuat adalah penghapusan sekat-sekat ruang guru berdasarkan nasionalitas. Penataan meja guru lokal yang diselingi oleh meja guru ekspatriat dari berbagai negara (Filipina, Amerika, Tiongkok) memicu terjadinya pertukaran pengetahuan (knowledge sharing) secara organik. Secara manajerial, kebijakan ini berhasil memecah "tembok fisik dan psikologis" yang sering menjadi penghambat dalam organisasi multikultural. Interaksi spontan yang teramati, seperti diskusi mengenai modul kurikulum internasional, menunjukkan bahwa integrasi intelektual sedang berlangsung. Hal ini selaras dengan upaya sekolah untuk membentuk lingkungan inklusif yang melampaui sekadar

toleransi, menuju fungsionalitas budaya yang nyata.

- c. Mitigasi Gegar Budaya (Culture Shock) dan Pedagogical Clash Kepala sekolah bertindak proaktif sebagai "penerjemah budaya" untuk meminimalisir gegar budaya baik bagi guru ekspatriat maupun guru lokal. Melalui pemberian sesi sensitivitas budaya dan penyediaan materi pendukung seperti handbook "Cultural Bridges", sekolah membangun sistem pendukung (support system) yang sistematis. Permasalahan seperti perbedaan sudut pandang pemberian nilai antara proses (Barat) dan hasil (orientasi orang tua/Timur), diselesaikan melalui strategi Bridging the Gap. Kepala sekolah tidak memaksakan satu standar secara kaku, melainkan mengedukasi kedua pihak agar memahami konteks budaya masing-masing tanpa mengabaikan visi sekolah.
- d. Peran Kepala Sekolah sebagai Broker Budaya dalam Manajemen Konflik Dalam menangani konflik lintas budaya, Kepala Sekolah SMP Pah Tsung menerapkan peran sebagai broker budaya

(cultural broker). Hal ini sesuai dengan teori Boissevain bahwa cultural broker memegang peranan sebagai perantara antara dua atau lebih sistem budaya. Karakteristik utama dari peran ini adalah netralitas dan kemampuan mediasi dialektis. Kepala sekolah tidak langsung membenarkan salah satu pihak berdasarkan nasionalitas, melainkan memfasilitasi diskusi untuk mencari "jalan tengah" yang sintesis. Pemahaman kepala sekolah terhadap perbedaan etika kerja seperti pandangan kaku terhadap waktu pada guru ekspatriat dibandingkan penghargaan terhadap hierarki pada guru lokal menjadi modal penting dalam menciptakan keadilan organisasi. Dengan mengakui hari besar masing-masing budaya dan mendengarkan keluhan secara personal, kepala sekolah berhasil menciptakan rasa dihormati (feeling respected) di kalangan guru asing, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kinerja profesional mereka.

D. Kesimpulan

1. Kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dalam gaya komunikasi. Penggunaan pendekatan high-context dan low-context sesuai dengan teori Edward T Hall terbukti efektif dalam meminimalisir misinterpretasi instruksi kerja dan menjaga harmoni kerja. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan model kepemimpinan multikultural yang adaptif melalui fenomena "Bunglon Komunikasi". Pemimpin secara sadar melakukan akomodasi komunikasi (linguistik dan gestur) untuk menyesuaikan dengan latar belakang budaya guru ekspatriat asal Cina, Amerika Serikat, dan Filipina. Hal ini terbukti efektif dalam meminimalisir hambatan psikologis dalam organisasi.
2. Guru ekspatriat di SMP Trilingual Pah Tsung memandang kepemimpinan multikultural yang diimplementasikan oleh kepala sekolah sebagai kepemimpinan yang sangat efektif dan inklusif.
3. Adaptasi antara kepala sekolah dan guru ekspatriat dimulai dengan fase orientasi, di mana kepala sekolah memperkenalkan

nilai-nilai budaya sekolah kepada guru ekspatriat. Setelah itu, interaksi berkembang menjadi hubungan profesional yang didasarkan pada kepercayaan dan pemahaman lintas budaya. Interaksi ini bersifat akulturatif dimana kepala sekolah memberi ruang bagi guru ekspatriat untuk mengekspresikan budaya kerja mereka sambil menyesuaikannya dengan konteks lokal. Kepala sekolah berperan sebagai mediator budaya yang empatik dan proses adaptasi juga mencakup pemahaman terhadap visi trilingual sekolah dan integrasi budaya Indonesia, Barat, dan Tionghoa.

4. Peneliti menemukan bahwa meskipun penerapan kepemimpinan multikultural telah berjalan dengan baik, Kepala Sekolah di SMP Trilingual Pah Tsung Cengkareng tetap menghadapi beberapa kendala signifikan dalam prosesnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Purba, J. A., & Subroto, M. (2023). Analisis Tipe-Tipe Kepemimpinan di Lembaga Pemasyarakatan. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2168-2172.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v6i4.1858>
- Anwar Nababan, S. L. (2022). Pemimpin Idaman Masyarakat Multikultural. *Social Humanities and Educational Studies (SHEs) Conference Series* 5(1):247
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Muadin, A. (2022). Kepemimpinan Transformatif di Lingkungan Pendidikan Multikultural dalam Tinjauan Sosial Keagamaan. *Al Mabhats: Jurnal Penelitian Sosial Agama*, 7(2), 133-148.
- Gaol, N. T. L. (2020). Teori kepemimpinan: Kajian dari genetika sampai skill. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 158-173.
- Ngadin, S. M. (2022). Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 235-246.
- Kopani, M. (2025). Understanding cultural differences in school environments: perspectives of foreign teachers in Finland.
- Setyawasih, R., Baali, Y., Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Simarmata, N., ... & Mose, Y. (2023). *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia Global. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Wartana, I. M. H., et al. (2023). Cultural Intelligence: Strategi Daya Saing Global UMKM. Pusaka Media.
- Ifnaldi, I., Sartika, D., & Hadijaya, Y. (2025). Kepemimpinan dalam pendidikan multikultural. *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 8(1), 91-106.
- Nizary, M. A., & Hamami, T. (2020). Implementasi Manajemen Budaya Sekolah di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 8(1), 34-45.
- Natsir, U. D. (2025). Pengaruh Proses Rekrutmen, Penilaian Kinerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Adaptasi Expatriate: Studi Pada Hotel Alexandrion Experience,
- Sinaia, Romania. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JUMAWA)*, 2(2), 49-56.
- Qurtubi, A. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Memfasilitasi Pembinaan Guru di Lingkungan Sekolah Multikultural melalui Kepemimpinan Profesional. *Mimbar Pendidikan*, 2(1).
- Soraya, E. (2023). The influence of multicultural leadership and teacher professionalism on the performance of junior high school teachers. *Journal of Education Research and Evaluation*, 7(2), 321-328.
- Maulana, I., & Perkasa, D. H. (2024). Adaptasi budaya dan tantangan penyesuaian ekspatriat di negara tuan rumah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 70-79.
- Heryadi, H., & Silvana, H. (2013). Komunikasi antarbudaya dalam masyarakat multikultur. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 1(1), 95-108.
- Prasetya, T. I., & Tantowi, L. (2025). Teori Sosiologi dan Antropologi Untuk Ilmu Komunikasi. *Global Kreatif Media*.
- Abduh, M., et al. (2024). Tantangan Dinamika Regulasi Sekolah Bertaraf Internasional di Indonesia. *ResearchGate Publication*.
- Mawikere, M. C. S., Hura, S., Mawikere, J. C. R., & Mawikere, M. D. B. (2024). Budaya dalam multi perspektif: Diskursus dan komponen-komponennya. *PADAMARA: Jurnal Psikologi Dan Sosial Budaya*, 1(1), 10-24.
- Sumaryanto, E., & Ibrahim, M. (2023). Komunikasi antar budaya dalam bingkai teori-teori adaptasi. *Nusantara Hasana Journal*, 3(2), 42-51.
- Anggrani, A. (2025). Pendekatan Multikultural James A Banks pada Pembelajaran IPS di SMP Negeri 2 Kotagajah (Doctoral dissertation, UIN Jurai Siwo Lampung).

- Nurrisa, F., & Hermina, D. (2025). Pendekatan kualitatif dalam penelitian: Strategi, tahapan, dan analisis data. *Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran* EISSN: 3026-6629, 2(3), 793-800.
- Fattah, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Harfa Creative
- Yunita, E. (2019). Manajemen Pendidikan Inklusi dan Penanganan Guru Ekspatriat di Sekolah Trilingual. *International Journal of Elementary Education*, 3(3).
- Badawi Dalimunthe, A. A., Putriekapuja, R. A. (2024) Adaptasi Gaya Kepemimpinan Situasional Di Organisasi Multikultural: Suatu Tinjauan Literatur. *NIAGAWAN Vol 13 No 2*
- Panjaitan, Putri Fadilah., Meyniar Albina. 2025. Adaptasi Budaya Dalam Kehidupan Modern. *Jurnal Kajian Islam Dan Sosial Keagamaan*, Vol. 2.
- Nuramini, A. (2022). Gaya Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Organisasi Multikultural. *Matlamat Minda*, 2(2), 62–72. <https://doi.org/10.56633/jdki.v2i2.436>
- Yanti, F. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kompetensi guru. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 6(1), 9-24.
- Abdullah, N., Boey, N. S., Mastor, K. A., Noor, A. Y. M., & Awang, A. (2025). Mualaf Cina Sebagai Agen Dakwah dan Perantara Budaya di Malaysia [Chinese Convert as Agents of Da'wah and Cultural Intermediaries in Malaysia]. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* (e-ISSN: 2600-9080), 8(2), 202-215.
- Sofan, M. T., Mahsun, M., Fatihin, M. K., & Muhajir, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 2338-2345.
- Mangundjaya, W., Gandakusuma, I., & Arumi, M. S. (2023). Power distance, uncertainty avoidance and commitment to change. *Jurnal Scientia*, 12(03), 2852-2860.
- Riyanto, B. (2024). *Komunikasi antar Budaya*. Unisri Press.