

Membangun Toleransi di Sekolah Dasar Multireligi: Integrasi Kepemimpinan Kontinjensi Fiedler dan Komunikasi Lintas Iman

¹Laura Paramita*, ¹Ariyadi F., ¹Yustika Caprilin Costantina, ¹Hasniah,
¹Junedi ¹Zamroni

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia

Email: lauraparamita655@gmail.com¹; ariyadikukar@gmail.com²;

yustika.costantina@gmail.com³; hasnia.yasin@gmail.com⁴; junedi.spd@gmail.com⁵;

zamroni1802.uinsi@gmail.com⁶

Abstrak

Keberagaman keyakinan di lingkungan sekolah dasar berpotensi menimbulkan friksi sosial apabila tidak dikelola dengan kepemimpinan yang tepat. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus ini mengkaji penerapan kepemimpinan kontinjensi Fiedler dan komunikasi lintas iman dalam mencegah friksi di SDN 011 Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, sekolah dengan komposisi 95,2% peserta didik beragama Islam dan 4,8% nonmuslim. Data dikumpulkan melalui studi dokumen (KOSP dan Dapodik) serta wawancara dengan Kepala Sekolah dan empat guru pendidikan agama (Islam, Katolik, Kristen Protestan, dan Hindu). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang bergeser sesuai situasi, yaitu demokratis-partisipatif pada program umum dan tegas-responsif pada isu keagamaan sensitif, didukung distribusi wewenang yang adil dan kebijakan penjadwalan agama yang setara. Komunikasi lintas iman berlangsung melalui forum koordinasi antarguru agama, pelibatan dalam rapat perencanaan sekolah, kegiatan bersama lintas agama, dan mediasi tertutup berorientasi solusi. Penanaman nilai toleransi terbukti berlangsung aktif melalui empat jalur keagamaan yang saling melengkapi. Namun, penelitian ini mengungkap celah penting berupa belum tersedianya kegiatan alternatif terjadwal bagi peserta didik nonmuslim saat kegiatan pembiasaan bercorak mayoritas berlangsung, serta komunikasi lintas iman yang masih lebih responsif terhadap insiden dibandingkan terlembaga secara preventif. Implikasi praktisnya adalah perlunya kepala sekolah melembagakan forum komunikasi lintas iman secara terjadwal dan merancang kegiatan alternatif yang setara bagi kelompok minoritas, sementara implikasi teoretisnya memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam dengan bukti empiris penerapan kepemimpinan kontinjensi pada konteks keberagaman keyakinan di sekolah dasar.

Kata Kunci: kepemimpinan kontinjensi, komunikasi lintas iman, moderasi beragama, sekolah multireligi, manajemen konflik

Abstract

Religious diversity in elementary schools can generate social friction when it is not managed through appropriate leadership. This qualitative case study examines the application of Fiedler's contingency leadership and interfaith communication in preventing friction at SDN 011 Sangatta Utara, East Kutai Regency, a school with 95.2% Muslim and 4.8% non-Muslim students. Data were collected through document study (the school's curriculum document and national basic education data) and interviews with the principal and four religious education teachers (Islam, Catholic, Protestant, and Hindu). Findings show that the principal applies a leadership style that shifts according to the situation: democratic-participatory for general programs and firm-responsive for sensitive religious issues, supported by fair authority distribution and equal religious scheduling policies. Interfaith communication occurs through coordination forums among religious teachers, involvement in school planning meetings, joint cross-religious activities, and solution-oriented closed-door mediation. Tolerance values are actively instilled through four complementary religious pathways. However, the study reveals an important gap: the absence of scheduled alternative activities for non-Muslim students during majority-oriented daily habituation, and interfaith communication that remains more reactive to incidents than institutionally preventive. The practical implication is that principals need to institutionalize scheduled interfaith communication forums and design equitable alternative activities for minority groups, while the theoretical implication enriches Islamic education management studies with empirical evidence of contingency leadership applied to religious diversity in elementary schools.

Keywords: contingency leadership, interfaith communication, religious moderation, multireligious school, conflict management

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan masyarakat yang ditandai oleh keberagaman agama, suku, budaya, dan latar belakang sosial (Setiawan & Stevanus, 2023) yang turut tercermin dalam lingkungan sekolah dasar negeri. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat pembelajaran akademik, tetapi juga sebagai ruang pembentukan sikap sosial dan toleransi peserta didik (Assefa & Zenebe, 2024). Perbedaan agama dapat menjadi sumber pembelajaran sosial apabila dikelola secara konstruktif, tetapi juga dapat memicu prasangka dan friksi apabila interaksi antarkelompok tidak dikelola memadai. Penelitian mengenai perspektif guru terhadap pendidikan toleransi di Indonesia menunjukkan bahwa guru memegang peran kunci, namun sering menghadapi tantangan dalam menerjemahkan nilai toleransi ke dalam interaksi sehari-hari (Sirry et al., 2024).

Persoalan tersebut menunjukkan adanya *problem of theory* dalam pengelolaan sekolah multireligi: pendekatan kepemimpinan dengan satu pola tetap belum tentu menjawab variasi situasi pada lingkungan sekolah yang heterogen. (Fiedler, 1967) melalui teori kepemimpinan kontinjensi menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi, mencakup hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, serta kekuatan posisi pemimpin. Teori ini relevan bagi kepala sekolah multireligi karena situasi yang dihadapi dalam mengelola guru, peserta didik, dan orang tua lintas agama senantiasa berbeda-beda. (Miftahkhur, 2022) Namun, teori tersebut pada dasarnya dikembangkan untuk konteks organisasi umum dan belum secara khusus menjelaskan bagaimana pemimpin sekolah mengelola perbedaan agama melalui komunikasi lintas iman -- inilah ruang teoretis yang perlu dikaji.

Keberagaman agama tidak cukup dikelola hanya melalui aturan formal; kepala sekolah membutuhkan kemampuan membangun komunikasi yang memungkinkan warga sekolah memahami perbedaan sekaligus menjaga hubungan sosial yang positif. *Intergroup contact theory* menjelaskan bahwa kontak antarkelompok pada umumnya menurunkan prasangka, terutama

dalam kondisi yang mendukung hubungan positif (Pettigrew & Tropp, 2006) antara lain melalui peningkatan pengetahuan, penurunan kecemasan, dan penguatan empati (Pettigrew & Tropp, 2008). Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi lintas iman dapat diposisikan sebagai strategi preventif, bukan sekadar respons pascakonflik.

Penelitian terdahulu telah membahas keberagaman agama dalam pendidikan, namun fokusnya masih tersebar. (Utami, 2022) menemukan bahwa sekolah multireligi di Indonesia menghadapi persoalan penyediaan pendidikan agama dan membutuhkan kompetensi interreligius. (Badrin et al., 2024) menunjukkan bahwa penerimaan terhadap keberagaman agama dipengaruhi intensitas interaksi lintas kelompok dan dukungan lingkungan sosial. (Rizal & Ningsi, 2025) menegaskan pentingnya kepemimpinan inklusif, kolaboratif, dan terdistribusi dalam membangun budaya sekolah yang menerima keberagaman. Kajian-kajian ini memperlihatkan posisi penting kepemimpinan, tetapi belum menjelaskan secara spesifik bagaimana teori kepemimpinan kontinjensi dapat digunakan untuk merespons friksi di sekolah dasar multireligi. (Bachtiar et al., 2026) juga menunjukkan pendidikan berbasis moderasi beragama dapat memperkuat toleransi, namun kajian tersebut belum mengintegrasikan teori kepemimpinan kontinjensi, komunikasi lintas iman, dan pencegahan friksi dalam satu kerangka analisis pada jenjang sekolah dasar negeri.

State of the art penelitian ini terletak pada integrasi tiga perspektif -- kepemimpinan kontinjensi, komunikasi lintas iman, dan pencegahan friksi -- dalam pengelolaan sekolah dasar multireligi, yang diperkuat oleh kebijakan nasional moderasi beragama (Indonesia, 2023). Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, kerangka ini dibaca secara epistemologis sebagai upaya membangun pengetahuan kepemimpinan yang sesuai realitas keberagaman, ontologis sebagai kajian realitas sosial sekolah multireligi, dan aksiologis sebagai upaya mengarahkan praktik kepemimpinan pada nilai keadilan dan penghormatan perbedaan. Kebaruan penelitian ini terletak pada

pengintegrasian kepemimpinan kontinjensi dengan komunikasi lintas iman sebagai mekanisme preventif untuk membaca, merespons, dan mencegah potensi friksi pada sekolah dasar multireligi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus pada penerapan kepemimpinan kontinjensi kepala sekolah dalam mencegah friksi melalui komunikasi lintas iman di SDN 011 Sangatta Utara. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kepala sekolah membaca kondisi keberagaman agama, menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi, membangun komunikasi lintas iman, serta mengembangkan strategi pencegahan friksi. Argumentasi utamanya adalah bahwa keberagaman tidak dengan sendirinya menghasilkan konflik ataupun harmoni; dampaknya sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin sekolah membaca situasi, menentukan respons kepemimpinan, dan menciptakan pola komunikasi yang memungkinkan kelompok berbeda berinteraksi secara aman dan konstruktif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-interpretatif untuk mengkaji secara mendalam penerapan kepemimpinan kontinjensi dan komunikasi lintas iman dalam mencegah friksi di SDN 011 Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur (Halza et al., 2024). Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena kepemimpinan dan komunikasi lintas agama secara kontekstual, sebagaimana dialami langsung oleh para pelaku di lapangan (Creswell & Poth, 2018). Data dikumpulkan melalui dua teknik utama. Pertama, studi dokumen terhadap Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) SDN 011 Sangatta Utara Tahun Ajaran 2026/2027 dan data pokok pendidikan (Dapodik), untuk memetakan profil sekolah, komposisi keyakinan peserta didik dan guru, struktur kurikulum pendidikan agama, serta praktik pembiasaan budaya sekolah. Kedua, wawancara semiterstruktur dengan lima informan kunci, yaitu Kepala Sekolah (Arf. 1_ Inf) dan empat guru pendidikan

agama yang mewakili keyakinan yang dianut peserta didik di sekolah tersebut: guru Pendidikan Agama Islam (Ns. 2 Inf), guru Pendidikan Agama Katolik (da _ 3 inf), guru Pendidikan Agama Kristen Protestan (Cb. 4 _ inf] dan guru Pendidikan Agama Hindu (Dka. 5 _ Inf).

Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa kelima informan tersebut memiliki keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan kepemimpinan (Kepala Sekolah) dan dalam penanaman nilai toleransi lintas iman sehari-hari kepada peserta didik (guru agama) (Hilalludin, 2025). Pertanyaan wawancara dikembangkan dari tiga variabel situasional (Fiedler, 1967) yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi, yang diperluas dengan pertanyaan mengenai pola komunikasi lintas iman dan strategi pencegahan friksi (Hilalludin & Winarni, 2025).

Analisis data dilakukan melalui tahapan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), yang mencakup transkripsi wawancara, pengodean tema awal, pengelompokan tema ke dalam kategori situasional Fiedler dan dimensi komunikasi lintas iman, serta triangulasi antara hasil wawancara dan data dokumen KOSP/Dapodik untuk menguji konsistensi temuan. Triangulasi sumber data ini penting mengingat ditemukan sejumlah celah antara data dokumen dan temuan wawancara, sebagaimana diuraikan pada bagian Hasil dan Pembahasan, misalnya terkait ketersediaan data komposisi peserta didik dan mekanisme akomodasi ibadah bagi peserta didik nonmuslim (Oktafiani & Setiaji, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Keberagaman Agama

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola keberagaman agama dapat dipahami melalui kerangka filsafat ilmu manajemen pendidikan Islam, yang mencakup dimensi ontologis (pengakuan terhadap hakikat realitas keberagaman keyakinan siswa), epistemologis (pengetahuan memimpin

sekolah multireligi yang diperoleh dari pengamatan empiris dan refleksi teoretis), dan aksiologis (nilai keadilan, toleransi, dan penghormatan terhadap keragaman sebagai tujuan akhir kepemimpinan). Kerangka ini menegaskan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan oleh Kepala Sekolah bukan sekadar keputusan manajerial spontan, melainkan hasil proses berpikir yang mempertimbangkan hakikat situasi, cara memahami situasi tersebut, dan tujuan nilai yang hendak dicapai.

Secara teoretis, kepemimpinan kontinjensi Fiedler menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tiga variabel situasional, yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Pada konteks sekolah dengan keberagaman agama, variabel situasional tersebut diperluas untuk mencakup keberagaman keyakinan siswa dan orang tua, tingkat sensitivitas isu keagamaan di masyarakat sekitar, serta ekspektasi wali murid terhadap perlakuan adil antaragama, sehingga Kepala Sekolah dituntut fleksibel berpindah antara pendekatan berorientasi tugas dan pendekatan berorientasi hubungan. Bagian berikut menyajikan gambaran umum konteks keberagaman SDN 011 Sangatta Utara sebagai dasar empiris untuk menganalisis penerapan kepemimpinan kontinjensi dan komunikasi lintas iman di sekolah tersebut.

SDN 011 Sangatta Utara berlokasi di Jalan H. Abdullah No. 2B, Kelurahan Sangatta Utara, Kecamatan Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, Provinsi Kalimantan Timur, dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 60728652. Sekolah ini berstatus negeri dan berlokasi strategis di pusat pemerintahan kecamatan, dekat dengan sarana kesehatan dan keagamaan, yang menjadikannya konteks yang relevan untuk mengkaji interaksi sosial-keagamaan di lingkungan pendidikan dasar. Pada Tahun Pelajaran 2026/2027, sekolah ini memiliki 24 rombongan belajar pada enam tingkat kelas (Kelas I-VI) dengan total 675 peserta didik (355 laki-laki dan 320 perempuan), sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kelas 1	60	53	113

Kelas 2	67	45	114
Kelas 3	57	57	111
Kelas 4	65	50	115
Kelas 5	52	56	108
Kelas 6	54	59	113
Total	355	320	675

Tabel 1. Jumlah Peserta Didik SDN 011 Sangatta Utara Tahun Ajaran 2026/2027 (Sumber: KOSP SDN 011 Sangatta Utara, 2026)

Berdasarkan data pekerjaan orang tua, mayoritas peserta didik berasal dari keluarga dengan latar belakang ekonomi menengah ke bawah, dengan komposisi pekerjaan orang tua didominasi oleh karyawan swasta (56%), wiraswasta (19%), pekerjaan lainnya (8%), PNS (6%), pedagang (4%), buruh (3%), dan petani (1%). Kondisi sosial-ekonomi ini menjadi salah satu variabel kontekstual yang turut memengaruhi efektivitas pendekatan kepemimpinan dan komunikasi lintas agama di sekolah ini, karena keterbatasan sumber daya keluarga dapat memperbesar sensitivitas terhadap isu keadilan dan perlakuan setara antarkelompok.

Karakteristik keberagaman keagamaan di SDN 011 Sangatta Utara dapat diidentifikasi dari struktur layanan Pendidikan Agama dalam kurikulum dan komposisi guru agama. Dokumen KOSP menyatakan secara eksplisit bahwa mayoritas peserta didik beragama Islam, namun sekolah tetap menghargai keragaman agama dan keyakinan, serta bahwa Kecamatan Sangatta Utara memiliki latar sosial budaya yang beragam, diperkaya oleh kebudayaan pendatang. Pernyataan naratif ini didukung oleh data kuantitatif komposisi agama peserta didik yang disajikan pada Tabel 2.

Agama	Jumlah	Persentase
Islam	650	95,2%
Kristen Protestan	17	2,5%
Kristen Katolik	15	2,2%
Hindu	1	0,1%
Total	683	100%

Tabel 2. Komposisi Peserta Didik Berdasarkan Agama SDN 011 Sangatta Utara (Sumber: Data Pokok Pendidikan/Dapodik)

Catatan metodologis: Total pada Tabel 2 (683 peserta didik, sumber Dapodik) sedikit berbeda dari total peserta didik pada Tabel 1 (675 peserta didik, sumber KOSP). Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh mutasi peserta didik (masuk-keluar) antara waktu

penyusunan KOSP dan waktu penarikan data Dapodik. Penelitian ini merujuk pada angka Dapodik (683) sebagai rujukan utama komposisi keagamaan karena statusnya sebagai basis data resmi Kementerian Pendidikan yang diperbarui secara berkala, dengan tetap mencantumkan selisih tersebut secara transparan.

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa keberagaman agama di SDN 011 Sangatta Utara didominasi oleh peserta didik beragama Islam (95,2%), dengan proporsi peserta didik nonmuslim sebesar 4,8% yang terdiri atas Kristen Protestan (2,5%), Kristen Katolik (2,2%), dan Hindu (0,1%); tidak ditemukan data peserta didik beragama Buddha atau Konghucu pada tahun ajaran ini. Meskipun proporsi peserta didik nonmuslim relatif kecil, keberadaan mereka tetap signifikan secara kualitatif bagi fokus penelitian ini, karena justru pada kondisi mayoritas-minoritas yang timpang seperti inilah praktik toleransi, akomodasi kebutuhan ibadah, dan kepemimpinan yang responsif terhadap keberagaman diuji secara nyata (Hidayat & Hilalludin, 2024).

Struktur kurikulum menyediakan mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti untuk empat agama sekaligus pada setiap tingkat kelas, yaitu Islam, Kristen, Katolik, dan Hindu, masing-masing dengan alokasi jam pelajaran yang setara. Ketersediaan struktural ini merupakan bukti kebijakan yang mengakomodasi keberagaman keyakinan peserta didik. Keberagaman ini juga tercermin pada komposisi tenaga pendidik: dari 46 pendidik dan tenaga kependidikan yang tercatat, terdapat 7 guru agama dengan latar belakang keyakinan berbeda, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

No	Nama	Agama yang Diampu	Status	Sertifikasi
1	MKA	Islam	PPPK	Sudah
2	LP	Islam	PNS	Sudah
3	AR	Islam	PPPK	Sudah
4	NS	Islam	PPPK	Sudah
5	DKA	Hindu	PNS	Sudah
6	KB	Kristen Protestan	PPPK	Belum
7	DA	Katolik	PPPK	Sudah

Tabel 3. Komposisi Guru Pendidikan Agama SDN 011 Sangatta Utara (Sumber: Tabel 1.3 KOSP SDN 011 Sangatta Utara, 2026)

Catatan metodologis: Dokumen KOSP tidak memuat data peserta didik beragama Konghucu atau Buddha. Ketiadaan data ini tidak serta-merta berarti populasi tersebut tidak ada di lapangan, sehingga menjadi catatan penting bagi pengelolaan data keberagaman sekolah ke depan.

Dari sisi budaya sekolah, KOSP mencantumkan sejumlah kegiatan pembiasaan harian dan mingguan, di antaranya doa pagi, pembacaan surah-surah pendek, menyanyikan lagu daerah dan lagu kebangsaan, salat berjamaah, program makan bergizi gratis (harian), serta upacara bendera, salat Dhuha berjamaah, kegiatan Pramuka, literasi, dan senam bersama (mingguan). Sebagian besar praktik ibadah yang tercantum eksplisit dalam dokumen (pembacaan surah pendek, salat berjamaah, salat Dhuha) bercorak keislaman, sesuai proporsi mayoritas peserta didik, sementara dokumen KOSP tidak merinci bagaimana peserta didik nonmuslim difasilitasi pada waktu-waktu kegiatan tersebut. Temuan wawancara pada bagian berikutnya menunjukkan bahwa celah dokumentasi ini pada praktiknya diisi oleh kebijakan kesetaraan jam pelajaran agama dan penyediaan ruang kelas khusus bagi setiap agama, meskipun kegiatan pembiasaan harian yang bersifat mayoritas belum secara eksplisit disertai kegiatan alternatif terjadwal bagi peserta didik nonmuslim (Hilalludin & Khaer, 2025).

SDN 011 Sangatta Utara dipimpin oleh Kepala Sekolah Arf, dengan kualifikasi S2-PGSD dan status sertifikasi pendidik yang telah terpenuhi. Sekolah ini memiliki 46 pendidik dan tenaga kependidikan dengan latar belakang status kepegawaian yang beragam (PNS, PPPK, dan tenaga honorer), serta menghadapi keterbatasan sarana berupa kekurangan 2 ruang kelas dari 24 rombongan belajar yang diselenggarakan, yang diatasi melalui kebijakan rotasi jadwal shift pagi-siang antarkelas. Kondisi inilah yang melatarbelakangi visi sekolah untuk mewujudkan peserta didik yang Berkarakter, Berprestasi, dan Berbudaya Lingkungan (B3LING), sebuah visi yang secara implisit menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap keragaman karakteristik dan keyakinan peserta didik.

Pergeseran Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Situasi

Temuan lapangan menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SDN 011 Sangatta Utara secara empiris telah menerapkan pola kepemimpinan yang sejalan dengan logika kepemimpinan kontinjensi Fiedler, meskipun tidak secara eksplisit dirumuskan sebagai kerangka teoretis oleh yang bersangkutan. Pada situasi dengan hubungan pemimpin-anggota yang cenderung baik dan struktur tugas yang tidak terlalu kaku, misalnya penyusunan program sekolah yang bersifat umum, Kepala Sekolah cenderung mengambil pendekatan demokratis dan partisipatif dengan melibatkan seluruh guru agama. Sebaliknya, pada situasi dengan tingkat ketidakpastian dan sensitivitas tinggi, misalnya isu bernuansa agama yang berpotensi mengganggu kekondusifan sekolah, Kepala Sekolah mengambil pendekatan yang lebih tegas dan cepat dalam pengambilan keputusan (Arf-8 Inf, wawancara, 14 September 2026). Pola pergeseran gaya kepemimpinan ini secara empiris menggambarkan penerapan prinsip kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang menjadi inti dari teori kontinjensi.

Distribusi Wewenang dan Kebijakan Keagamaan yang Berkeadilan

Dimensi kekuasaan posisi turut tampak dari cara Kepala Sekolah mendistribusikan wewenang secara adil dan transparan, misalnya dalam pembentukan panitia kegiatan sekolah, pengaturan anggaran kegiatan keagamaan, serta penentuan hari libur atau acara khusus lintas agama, yang seluruhnya dilakukan sesuai aturan yang berlaku tanpa keberpihakan pada kelompok mayoritas (Arf 8 _ Inf, wawancara, 14 September 2026). Dimensi struktur tugas tergambar dari kebijakan penjadwalan jam pelajaran agama secara bersamaan untuk seluruh peserta didik sesuai keyakinannya masing-masing, disertai larangan tegas terhadap perundungan atau diskriminasi berbasis SARA, sehingga aturan formal sekolah memberi kerangka kepastian yang mendukung penerapan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi tugas ketika dibutuhkan (Haqiqi et al., 2024).

Praktik Komunikasi Lintas Iman dalam Kehidupan Sekolah

Komunikasi lintas iman merupakan proses interaksi yang dirancang secara sadar untuk membangun saling pengertian, penghormatan, dan kerja sama antarindividu maupun kelompok yang berbeda keyakinan agama. Temuan wawancara menunjukkan bahwa komunikasi lintas iman di SDN 011 Sangatta Utara berlangsung dalam dua arah utama. Pertama, komunikasi horizontal antarguru agama, yang diwujudkan melalui forum diskusi informal di ruang guru dan koordinasi rutin sebelum penyusunan kalender akademik atau acara besar sekolah, termasuk saling memeriksa jadwal agar kegiatan ibadah masing-masing agama tidak saling berbenturan (NS, wawancara, 11 September 2026). Kedua, komunikasi vertikal antara Kepala Sekolah dan warga sekolah lintas agama, yang mencakup rapat rutin dengan guru agama serta komunikasi aktif dengan komite sekolah dan orang tua murid dari berbagai keyakinan, termasuk pemberitahuan kegiatan peringatan hari besar jauh-jauh hari untuk menghindari kesalahpahaman (Arf, wawancara, 14 September 2026).

Keterbukaan komunikasi ini turut dikonfirmasi oleh guru Pendidikan Agama Katolik dan Kristen Protestan, yang menyatakan bahwa Kepala Sekolah secara konsisten melibatkan seluruh guru agama dalam rapat perencanaan kegiatan sekolah, termasuk pengambilan keputusan terkait jadwal libur dan peringatan hari besar keagamaan, sehingga pendapat guru agama minoritas turut didengar dan dipertimbangkan (DA, wawancara, 11 September 2026; CB, wawancara, 8 September 2026). Pola komunikasi semacam ini sejalan dengan temuan bahwa dialog lintas iman paling efektif sebagai strategi pencegahan apabila dilembagakan secara berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan seremonial incidental.

Secara operasional, strategi komunikasi lintas iman di SDN 011 Sangatta Utara terwujud dalam beberapa bentuk kegiatan konkret yang teridentifikasi dari wawancara, yaitu: forum silaturahmi dan koordinasi rutin antarguru agama di ruang guru; rapat perencanaan kegiatan sekolah yang

melibatkan seluruh guru agama secara setara; kegiatan bersama lintas agama seperti gotong royong dan pentas seni yang mempertemukan warga sekolah berdasarkan peran dan karya, bukan identitas agama (CB, wawancara, 8 September 2026); serta mediasi tertutup yang berorientasi pada solusi ketika muncul tanda-tanda kesalahpahaman, alih-alih mencari pihak yang disalahkan (Arf, wawancara, 14 September 2026). Kombinasi bentuk komunikasi ini menunjukkan bahwa SDN 011 Sangatta Utara telah membangun sejumlah saluran komunikasi lintas iman yang fungsional, meskipun sebagian besar masih bersifat responsif terhadap kebutuhan situasional dibandingkan terjadwal secara sistematis dalam kalender kerja sekolah.

Temuan wawancara dengan keempat guru pendidikan agama menunjukkan bahwa penanaman nilai toleransi di SDN 011 Sangatta Utara dilakukan secara aktif melalui pendekatan yang berbeda sesuai kekhasan ajaran masing-masing agama, tetapi mengarah pada tujuan yang sama, yaitu penghormatan terhadap perbedaan keyakinan. Guru Pendidikan Agama Islam menekankan penanaman nilai tasamuh (toleransi) melalui rujukan ayat Al-Qur'an, seperti Surah Al-Kafirun dan Al-Hujurat, dengan penegasan bahwa menghormati keyakinan orang lain merupakan bagian dari ajaran agama tanpa mengorbankan akidah sendiri (NS, wawancara, 11 September 2026). Untuk mencegah dominasi kelompok mayoritas terhadap teman yang berbeda agama, guru tersebut secara sengaja mengacak anggota kelompok belajar agar peserta didik muslim dan nonmuslim terbiasa berbaur, serta melakukan pembinaan personal ketika muncul prasangka atau ucapan yang berpotensi menyinggung, dengan pendekatan kekeluargaan alih-alih hukuman langsung (NS, wawancara, 11 September 2026).

Guru Pendidikan Agama Katolik dan Kristen Protestan menekankan bahwa hak belajar, ruang kelas, dan fasilitas ibadah bagi peserta didik mereka telah terpenuhi secara setara dengan agama lain, serta bahwa pendapat mereka dilibatkan oleh Kepala Sekolah dalam perencanaan kegiatan sekolah, termasuk jadwal libur dan peringatan hari besar keagamaan (DS, wawancara,

11 September 2026; CB, wawancara, 8 September 2026). Nilai yang ditanamkan kepada peserta didik Katolik berpusat pada hukum kasih, yaitu mengasihi sesama tanpa memandang latar belakang, yang diwujudkan melalui dorongan agar peserta didik aktif menyapa, berbagi, dan bekerja sama dengan teman lintas agama dalam setiap kegiatan sekolah (DA, wawancara, 11 September 2026). Guru Pendidikan Agama Kristen Protestan menambahkan bahwa hubungan kerja lintas agama antarguru berlangsung harmonis tanpa sekat, yang turut menjadi teladan bagi peserta didik dalam berinteraksi lintas keyakinan (CB, wawancara, 8 September 2026).

Guru Pendidikan Agama Hindu menekankan penanaman filosofi Tat Twam Asi ("Aku adalah Engkau") dan Vasudhaiva Kutumbakam ("kita semua bersaudara") kepada peserta didik Hindu, dengan penegasan bahwa menyakiti atau mengejek teman dari agama lain sama artinya dengan menyakiti diri sendiri (DKA, wawancara, 7 September 2026). Sebagai kelompok dengan jumlah paling kecil di sekolah, peserta didik Hindu tetap memperoleh guru pengampu dan ruang belajar yang layak, serta memperoleh penghormatan dari warga sekolah lain pada saat Hari Raya Nyepi maupun Galungan, meskipun tantangan berupa stereotip akibat jumlah yang sedikit tetap dirasakan (DKA, wawancara, 7 September 2026). Temuan ini menegaskan bahwa penanaman nilai toleransi lintas iman di SDN 011 Sangatta Utara tidak berlangsung secara seragam dari satu sumber otoritas, melainkan terdistribusi melalui empat jalur keagamaan yang saling melengkapi, sejalan dengan gagasan bahwa toleransi terbentuk melalui penerimaan, penghormatan, dan apresiasi yang dibangun secara sengaja pada level kurikulum dan pembelajaran.

Sekolah dengan keberagaman agama sebagaimana SDN 011 Sangatta Utara memiliki sejumlah titik rawan yang berpotensi memicu friksi apabila tidak dikelola secara cermat. Kepala Sekolah mengidentifikasi bahwa isu bernuansa agama termasuk kategori sensitif yang menuntut respons cepat dan tegas, berbeda dengan penyusunan program umum yang dapat dilakukan

secara demokratis dan partisipatif (H. Arafah, wawancara, 14 September 2026). Pernyataan ini konsisten dengan temuan dokumen bahwa sebagian besar kegiatan pembiasaan harian bercorak keislaman tanpa kegiatan alternatif yang eksplisit terjadwal bagi peserta didik nonmuslim, sehingga berpotensi menjadi titik rawan kecemburuan sosial apabila tidak diimbangi dengan komunikasi dan perlakuan yang proporsional.

Pada level interaksi antarsiswa, guru Pendidikan Agama Katolik melaporkan pernah terjadi kesalahpahaman kecil antarsiswa akibat candaan yang menyinggung simbol agama, yang diselesaikan secara cepat melalui mediasi persuasif yang melibatkan Kepala Sekolah dan guru lintas agama secara bersama-sama, tanpa langsung menjatuhkan hukuman (DA, wawancara, 11 September 2026). Guru Pendidikan Agama Kristen Protestan turut menekankan pentingnya pendampingan emosional lebih dahulu bagi peserta didik yang merasa terasing atau diperlakukan tidak adil karena perbedaan keyakinan, sebelum berkoordinasi dengan wali kelas atau Kepala Sekolah untuk menyelesaikan akar masalah secara objektif (CB, wawancara, 8 September 2026). Guru Pendidikan Agama Hindu menambahkan bahwa tantangan komunikasi terbesar yang dihadapi kelompok minoritas adalah stereotip akibat jumlah yang kecil, yang menuntut kepekaan kepemimpinan sekolah agar hambatan tersebut tidak berkembang menjadi konflik terbuka (DKA, wawancara, 7 September 2026).

Kerangka teori kontak antarkelompok (intergroup contact) menjelaskan mengapa titik-titik rawan tersebut dapat berkembang menjadi konflik terbuka apabila dibiarkan: kontak yang tidak terstruktur dan tidak difasilitasi secara sengaja cenderung memperkuat prasangka dan stereotip, sedangkan kontak yang memenuhi syarat kesetaraan status, tujuan bersama, kerja sama, dan dukungan otoritas institusional terbukti secara konsisten menurunkan prasangka. Temuan di SDN 011 Sangatta Utara menunjukkan bahwa dukungan otoritas institusional tersebut sejauh ini hadir dalam bentuk respons cepat Kepala Sekolah dan mediasi lintas agama setelah insiden terjadi,

tetapi belum sepenuhnya bersifat preventif-terjadwal, sehingga kesiapsiagaan terhadap potensi friksi masih bertumpu pada kepekaan individu guru dan kepala sekolah dibandingkan mekanisme institusional yang baku.

Sebagaimana diuraikan pada poin 2 dan 3 di atas, pergeseran gaya kepemimpinan antara pendekatan demokratis-partisipatif untuk program umum dan pendekatan tegas-responsif untuk isu keagamaan yang sensitif, yang didukung oleh distribusi wewenang yang adil dan struktur tugas berupa kebijakan penjadwalan agama yang setara, menjadi fondasi utama bagi model integratif yang menutup pembahasan subbagian ini.

Komunikasi lintas iman yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya berfungsi sebagai mekanisme pelengkap yang mengisi ruang antarwaktu pengambilan keputusan kepemimpinan, yaitu ruang untuk membangun saling pengertian secara berkelanjutan agar potensi friksi dapat dicegah sebelum menuntut respons kepemimpinan yang tegas. Sinergi antara fleksibilitas gaya kepemimpinan dan pelembagaan komunikasi lintas iman inilah yang menjelaskan mengapa SDN 011 Sangatta Utara, dengan komposisi peserta didik yang timpang (95,2% Islam berbanding 4,8% nonmuslim), sejauh ini relatif mampu mencegah friksi berkembang menjadi konflik terbuka, sebagaimana dikonfirmasi oleh seluruh informan guru agama yang menyatakan tidak adanya insiden serius selain kesalahpahaman kecil yang segera termediasi.

Meskipun demikian, temuan ini juga mengungkap celah yang perlu menjadi perhatian: kegiatan pembiasaan harian yang bercorak mayoritas (salat berjamaah, salat Dhuha, pembacaan surah pendek) belum disertai kegiatan alternatif yang terjadwal secara eksplisit bagi peserta didik nonmuslim, dan mekanisme komunikasi lintas iman yang ada sejauh ini lebih bersifat responsif terhadap kebutuhan situasional dibandingkan terjadwal secara sistematis dalam kalender kerja sekolah. Kedua celah ini menunjukkan bahwa model integratif kepemimpinan kontinjensi dan komunikasi lintas iman di SDN 011 Sangatta Utara sejauh ini berhasil mencegah eskalasi konflik,

tetapi masih memiliki ruang penguatan pada aspek pelebagaan preventif, bukan hanya responsif.

Berdasarkan temuan tersebut, model integratif yang diusulkan dapat digambarkan sebagai siklus lima tahap yang saling memengaruhi secara berkelanjutan: (1) pemetaan situasi keberagaman dan potensi friksi secara berkala, termasuk pemetaan celah akomodasi ibadah kelompok minoritas; (2) penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai tuntutan situasi, antara pendekatan demokratis-partisipatif dan pendekatan tegas-responsif; (3) pelebagaan komunikasi lintas iman melalui forum dan kegiatan konkret yang terjadwal secara rutin, bukan hanya responsif terhadap insiden; (4) penguatan sikap toleransi peserta didik secara berkelanjutan melalui empat jalur keagamaan yang telah berjalan; dan (5) evaluasi dampak yang menjadi masukan bagi pemetaan situasi berikutnya. Dengan penguatan pada tahap pelebagaan preventif, kepemimpinan kontinjensi yang telah diterapkan secara intuitif oleh Kepala Sekolah SDN 011 Sangatta Utara berpotensi menjadi model yang lebih tangguh dalam mencegah friksi berbasis keagamaan sekaligus mewujudkan visi sekolah untuk menjadi lembaga yang Berkarakter, Berprestasi, dan Berbudaya Lingkungan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SDN 011 Sangatta Utara secara empiris menerapkan pola kepemimpinan yang sejalan dengan logika kepemimpinan kontinjensi Fiedler, yaitu bersikap demokratis-partisipatif dalam penyusunan program umum dan bersikap tegas-responsif ketika menghadapi isu bernuansa agama yang sensitif. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi ini didukung oleh distribusi wewenang yang adil dan struktur tugas berupa kebijakan penjadwalan agama yang setara serta larangan tegas terhadap diskriminasi berbasis SARA.

SDN 011 Sangatta Utara, sebagai sekolah dengan komposisi 95,2% peserta didik beragama Islam dan 4,8% peserta didik nonmuslim (Kristen

Protestan, Katolik, dan Hindu), menunjukkan bahwa komunikasi lintas iman berperan penting sebagai strategi preventif melalui forum koordinasi antarguru agama, pelibatan aktif dalam rapat perencanaan sekolah, kegiatan bersama lintas agama, dan mediasi tertutup yang berorientasi solusi ketika muncul kesalahpahaman. Penanaman nilai toleransi juga terbukti berlangsung secara aktif melalui empat jalur keagamaan (Islam, Katolik, Kristen Protestan, dan Hindu) yang masing-masing mengajarkan prinsip penghormatan terhadap perbedaan sesuai kekhasan ajarannya. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi celah penting, yaitu belum tersedianya kegiatan alternatif yang terjadwal secara eksplisit bagi peserta didik nonmuslim pada saat kegiatan pembiasaan harian bercorak mayoritas berlangsung, serta sifat komunikasi lintas iman yang masih lebih responsif terhadap insiden dibandingkan terlembaga secara preventif dan terjadwal.

Berdasarkan temuan tersebut, Kepala Sekolah disarankan untuk melembagakan forum komunikasi lintas iman secara terjadwal, tidak hanya sebagai respons terhadap insiden, serta merancang kegiatan alternatif yang setara bagi peserta didik nonmuslim pada waktu-waktu kegiatan pembiasaan bercorak mayoritas berlangsung. Guru agama disarankan untuk terus memperkuat kolaborasi lintas keyakinan yang telah terjalin, misalnya melalui kegiatan pembelajaran kolaboratif lintas agama yang lebih terstruktur. Pemangku kebijakan pendidikan disarankan menyusun pedoman teknis mengenai akomodasi ibadah kelompok minoritas di sekolah dengan komposisi keagamaan yang timpang. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian lanjutan yang melibatkan perspektif peserta didik secara langsung, khususnya peserta didik nonmuslim, untuk memperkaya pemahaman mengenai pengalaman toleransi dari sudut pandang penerima kebijakan, serta mengklarifikasi lebih lanjut selisih data kependudukan peserta didik antara dokumen KOSP dan Dapodik.

DAFTAR PUSTAKA

- Assefa, S., & Zenebe, M. (2024). School as a site of tolerance formation among religiously diverse students. *International Journal of Educational Research*, 12(1), 1–15.
- Bachtiar, T., Rahman, A., & Fitria, N. (2026). Religious moderation-based education to strengthen tolerance in multicultural schools. *International Journal of Religion and Education*.
- Badrun, B., Warsah, I., Morganna, R., Carles, E., & Sendi, O. A. M. (2024). Multiculturalism of Indonesia's multireligious communities: The portrayal of multicultural competence and its contributing factors. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 13(2), 94–113. <https://doi.org/10.17583/rimcis.14199>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Halza, K., Hilalludin, H., & Haironi, A. (2024). An In-Depth Look at the Challenges in Managing Portrait Islamic Boarding Schools and Future Prospects. *World Journal of Islamic Learning and Teaching*, 1(2), 19–30.
- Haqiqi, M., Hilalludin, H., Limnata, R., & Nicklany, D. (2024). Dampak Penggunaan Gadget terhadap Sikap Simpati dan Empati antar Mahasiswa STIT Madani. *Student Research Journal*, 2(4), 172–181.
- Hidayat, H., & Hilalludin, H. (2024). Hak, Kewajiban, dan Tanggung Jawab Guru dalam Pendidikan Indonesia. *Jurnal Motivasi Pendidikan Dan Bahasa*, 2(3), 179–186.
- Hilalludin, H. (2025). *Upaya Guru PAI dalam Mengembangkan Self Control Siswa Salafiyah Ulya ICBB*.
- Hilalludin, H., & Khaer, S. (2025). Dinamika Kajian Sastra Hadits: Priode Kelisanan hingga Digitalisasi. *Al-Mustaqbal: Jurnal Agama Islam*, 2, 189–201.
- Hilalludin, H., & Winarni, D. (2025). Perspektif Masyarakat terhadap Fenomena Balita yang Ditinggal Bekerja: Studi Kasus Dusun Nganyang. *Sosial Simbiosis: Jurnal Integrasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 106–115.
- Indonesia, K. A. R. (2023). *Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2023 tentang Penguatan Moderasi Beragama*. Kementerian Agama RI.
- Miftahkhur, R. (2022). *Manajemen Strategi Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Atas Lampung Tengah*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Oktafiani, A., & Setiaji, K. (2025). Pengaruh Literasi Digital dan Kemandirian Belajar terhadap Kemampuan Berpikir Kritis dengan Penggunaan Artificial Intelligence Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 8(3), 1970–1981. <https://doi.org/10.30605/jsgp.8.3.2025.7156>

- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 922–934. <https://doi.org/10.1002/ejsp.504>
- Rizal, M., & Ningsi, S. (2025). Inclusive and distributed leadership in managing religious multiculturalism in Indonesian schools. *Dwipantara Journal*.
- Setiawan, A., & Stevanus, K. (2023). Religious and cultural diversity in Indonesian society and its educational implications. *Jurnal Kajian Sosial Dan Budaya*.
- Sirry, M., Suyanto, B., Sugihartati, R., Kartono, D. T., & Yani, M. T. (2024). Teachers' perspectives on tolerance education in Indonesian high schools. *British Journal of Religious Education*, 46(4), 505–519. <https://doi.org/10.1080/01416200.2024.2345213>
- Utami, P. T. (2022). Raising religious inherency: The role of interreligious competence in achieving religious education equality in multireligious public schools in Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, Article 271. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01298-y>