

## SINERGI HYBRID LEADERSHIP TERHADAP NILAI LOKAL DAN GLOBAL DALAM MANAJEMEN SEKOLAH INTERNASIONAL DI INDONESIA

Siti Maimunah<sup>1</sup>, Marhana<sup>2</sup>, Agustina Rahmi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

Email: [sitimaimunahmaimunah1234@gmail.com](mailto:sitimaimunahmaimunah1234@gmail.com)<sup>1</sup>, [@hanaaaa.1205@gmail.com](mailto:@hanaaaa.1205@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[agustina.rahmi89@gmail.com](mailto:agustina.rahmi89@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstract:** *This article discusses the synergy between local and global values in the practice of hybrid leadership within international schools in Indonesia. In the context of educational globalization, leaders of international schools face significant challenges in balancing local wisdom such as mutual cooperation (gotong royong) and consensus (musyawarah) with global competencies that emphasize efficiency, innovation, and cross-cultural collaboration. The findings show that the hybrid leadership model represents an evolution of traditional leadership, integrating transformational, adaptive, and Pancasila-based values with principles of modern global management. This synergy produces the conceptual formula “Hybrid Leadership → Intercultural Management → Global School Excellence” as a leadership model that not only preserves national identity but also enhances the competitiveness of Indonesian education on the international stage.*

**Keywords:** *Hybrid Leadership, Local Values, Globalization, International School Management, Educational Leadership.*

**Abstrak:** Artikel ini membahas sinergi antara nilai lokal dan global dalam praktik hybrid leadership di sekolah internasional di Indonesia. Dalam konteks globalisasi pendidikan, pemimpin sekolah internasional menghadapi tantangan besar untuk menyeimbangkan antara nilai kearifan lokal seperti gotong royong dan musyawarah dengan tuntutan kompetensi global yang menekankan efisiensi, inovasi, dan kolaborasi lintas budaya. Hasil kajian menunjukkan bahwa model kepemimpinan hibrid merupakan bentuk evolusi dari kepemimpinan tradisional yang mengintegrasikan nilai-nilai transformasional, adaptif, dan berbasis Pancasila dengan prinsip manajemen global modern. Sinergi ini melahirkan formula konseptual “Hybrid Leadership → Intercultural Management → Global School Excellence” sebagai model kepemimpinan yang tidak hanya menjaga identitas nasional, tetapi juga meningkatkan daya saing pendidikan Indonesia di kancah internasional.

**Kata Kunci:** Hybrid Leadership, Nilai Lokal, Globalisasi, Manajemen Sekolah Internasional, Kepemimpinan Pendidikan

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan revolusi digital, pendidikan tidak lagi berdiri dalam ruang yang tertutup oleh batas negara. Sekolah-sekolah

internasional di Indonesia kini menjadi wadah pertemuan berbagai budaya, nilai, dan ideologi yang saling berinteraksi dalam satu ekosistem pembelajaran. Keberadaan sekolah internasional menuntut pemimpin pendidikan

yang mampu menjembatani perbedaan tersebut dengan bijak, sekaligus mempertahankan identitas nasional Indonesia yang berakar pada nilai Pancasila. Menurut Putra dan Kurniawan (2025), kepemimpinan hibrid yang menggabungkan pendekatan transformasional, adaptif, dan berbasis nilai Pancasila merupakan strategi efektif untuk menjawab tantangan ketidakpastian global. Model ini tidak hanya menumbuhkan orientasi pada perubahan dan inovasi, tetapi juga menanamkan nilai kemanusiaan, keadilan sosial, dan solidaritas sebagai fondasi etika dalam manajemen pendidikan.

Menurut Karoso, Handayani, dan Pujosisanto (2024) dalam penelitiannya tentang Sekolah Indonesia Riyadh menunjukkan bahwa manajemen pendidikan berbasis hybrid learning menuntut pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial adaptif serta kepekaan lintas budaya. Mereka menemukan bahwa keberhasilan pembelajaran hibrid di sekolah internasional sangat dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, kompetensi guru, dan keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan. Namun, pemimpin sekolah juga harus berhadapan dengan tantangan kesenjangan digital dan koordinasi lintas zona waktu. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan di sekolah internasional tidak hanya berfokus pada pengelolaan akademik, tetapi juga pada bagaimana mengelola kompleksitas sosial dan kultural yang menyertai keberagaman warga sekolah.

Sementara itu, Ramadhan (2025) mengungkap bahwa globalisasi dan penetrasi budaya asing telah membawa pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan generasi muda Indonesia. Dalam konteks pendidikan, pengaruh ini dapat dilihat dari munculnya gaya komunikasi yang lebih rasional dan efisien, serta orientasi kepemimpinan yang

menekankan pada hasil dan profesionalisme. Meskipun demikian, muncul pula kekhawatiran terhadap tergerusnya nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan musyawarah mufakat yang selama ini menjadi ciri khas budaya kepemimpinan Indonesia. Ramadhan menegaskan pentingnya menciptakan model kepemimpinan hibrid yang mampu menyeleksi nilai-nilai asing secara kritis sekaligus memperkuat karakter nasional, sehingga kepemimpinan pendidikan Indonesia tidak kehilangan jati dirinya di tengah arus globalisasi.

Sudiansyah dan Peterianus (2024) dalam kajiannya tentang kepemimpinan adaptif, visioner, dan inklusif menegaskan bahwa pemimpin pendidikan abad ke-21 perlu mengembangkan kapasitas multidimensional. Mereka harus mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, berpikir visioner dalam merancang masa depan lembaga, serta membangun inklusivitas dalam tim kerja yang beragam secara budaya. Pendekatan semacam ini sangat relevan bagi sekolah internasional di Indonesia yang menjadi ruang pertemuan antara guru dan siswa dari latar belakang nasionalitas berbeda. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan yang adaptif dan berwawasan global menjadi kebutuhan mendesak agar sekolah tetap kompetitif sekaligus berakar kuat pada nilai-nilai luhur bangsa.

Contoh konkret dari sinergi nilai lokal dan global dalam pendidikan dapat ditemukan dalam praktik pembelajaran di Aqobah International School Jombang. Tiftazani dan Purwoko (2025) menunjukkan bahwa sekolah ini menerapkan hybrid curriculum yang memadukan kurikulum nasional, pesantren, dan Cambridge. Melalui perpaduan ini, siswa tidak hanya diajarkan kompetensi akademik global, tetapi juga nilai spiritualitas dan karakter

melalui pembelajaran Al-Qur'an, bahasa Arab, serta pembiasaan nilai akhlak. Inovasi ini menunjukkan bahwa pendidikan global tidak harus menyingkirkan nilai-nilai keislaman dan kearifan lokal, melainkan dapat disinergikan untuk membentuk manusia Indonesia yang cerdas sekaligus berkarakter.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya untuk menelaah bagaimana sinergi nilai lokal dan global dapat diwujudkan melalui model hybrid leadership di sekolah internasional di Indonesia. Kajian ini juga bertujuan merumuskan model konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan hibrid dengan manajemen lintas budaya menuju keunggulan sekolah global (Hybrid Leadership → Intercultural Management → Global School Excellence). Model ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di era modern yang menuntut keseimbangan antara kearifan lokal dan kompetensi global.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena topik yang dikaji bersifat konseptual dan teoritis, berfokus pada integrasi hasil penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan hibrid, nilai lokal, dan globalisasi pendidikan. Kajian pustaka memungkinkan peneliti untuk menggali berbagai literatur ilmiah yang kredibel, menelaah teori-teori relevan, serta melakukan sintesis terhadap temuan empiris guna membangun pemahaman baru tentang fenomena kepemimpinan lintas budaya dalam pendidikan.

Sumber utama dalam penelitian ini terdiri dari lima artikel jurnal ilmiah yang mewakili berbagai perspektif tentang kepemimpinan dan pendidikan internasional. Putra dan Kurniawan (2025) memberikan kerangka teoretis mengenai

kepemimpinan hibrid dalam konteks ketahanan nasional. Karoso et al. (2024) menyumbang kajian empiris tentang implementasi pembelajaran dan manajemen hybrid di Sekolah Indonesia Riyadh. Ramadhan (2025) menjelaskan perubahan nilai kepemimpinan akibat pengaruh budaya asing dan kebutuhan penyaringan nilai global. Sudiansyah dan Peterianus (2024) menyoroti kepemimpinan visioner, adaptif, dan inklusif dalam konteks disrupsi teknologi pendidikan. Sedangkan Tiftazani dan Purwoko (2025) memberikan contoh penerapan nyata kepemimpinan hibrid dalam pengelolaan kurikulum internasional berbasis nilai spiritual dan nasional.

Proses analisis dilakukan secara tematik dengan menelusuri persamaan dan perbedaan gagasan antar sumber. Tahapan pertama dimulai dengan identifikasi konsep kunci seperti kepemimpinan transformasional, adaptif, inklusif, dan berbasis nilai Pancasila. Selanjutnya dilakukan interpretasi kritis untuk menemukan hubungan antara nilai-nilai lokal dan global dalam praktik kepemimpinan di sekolah internasional. Hasil dari setiap literatur dibandingkan, disintesis, dan kemudian dirumuskan menjadi kerangka konseptual baru. Dengan metode ini, peneliti berperan sebagai pembaca aktif yang menafsirkan dan menyatukan berbagai gagasan teoritis ke dalam bentuk model kepemimpinan yang integratif dan kontekstual dengan realitas pendidikan Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Konsep dan Prinsip Dasar Hybrid Leadership dalam Pendidikan

Kepemimpinan hibrid (hybrid leadership) merupakan model kepemimpinan yang menggabungkan berbagai pendekatan kepemimpinan tradisional dan modern, serta memadukannya dengan nilai-nilai lokal dan

global yang saling melengkapi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan hibrid menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik institusi yang beragam, terutama dalam lingkungan multikultural seperti sekolah internasional di Indonesia. Menurut Putra dan Kurniawan (2025), kepemimpinan hibrid merupakan kombinasi dari pendekatan transformasional, adaptif, dan berbasis Pancasila yang bertujuan memperkuat ketahanan nasional melalui pendidikan yang berkarakter dan berwawasan global. Model ini tidak sekadar meniru konsep kepemimpinan barat yang menekankan efisiensi dan rasionalitas, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan, gotong royong, serta spiritualitas yang menjadi ciri khas budaya Indonesia. Dengan demikian, kepemimpinan hibrid berfungsi sebagai strategi untuk menjawab tantangan global tanpa kehilangan akar identitas nasional.

Dalam implementasinya, kepemimpinan hibrid menuntut kemampuan reflektif dan situasional. Seorang pemimpin pendidikan harus mampu menilai kondisi organisasi dan menentukan kapan perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang visioner, demokratis, atau partisipatif sesuai konteks yang dihadapi. Seperti diungkapkan Sudiansyah dan Peterianus (2024), kepemimpinan adaptif dan visioner menjadi kunci dalam mengelola lembaga pendidikan di era disrupsi global. Pemimpin pendidikan tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan tunggal, karena perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, budaya digital, dan tuntutan globalisasi menuntut fleksibilitas berpikir dan bertindak. Oleh karena itu, kepemimpinan hibrid bukan sekadar pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak agar lembaga pendidikan mampu

tetap relevan dan tangguh di tengah arus perubahan.

Selain itu, kepemimpinan hibrid juga menekankan pentingnya moralitas dan spiritualitas sebagai dasar etika kepemimpinan. Berbeda dengan model kepemimpinan sekuler yang berorientasi pada efisiensi semata, kepemimpinan hibrid menempatkan nilai-nilai Pancasila sebagai fondasi moral yang menuntun arah kebijakan pendidikan. Putra dan Kurniawan (2025) menegaskan bahwa nilai-nilai seperti kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan, dan keadilan sosial tidak boleh diabaikan dalam proses pengambilan keputusan strategis di lembaga pendidikan. Nilai-nilai tersebut menjadi penyeimbang antara rasionalitas global dengan kepekaan sosial yang dibutuhkan untuk membangun lingkungan belajar yang humanis dan berkeadilan. Dengan demikian, kepemimpinan hibrid tidak hanya memadukan dua dunia lokal dan global tetapi juga menciptakan sintesis baru yang memperkuat keberlanjutan pendidikan di Indonesia.

## **B. Dinamika Kepemimpinan di Sekolah Internasional Multikultural**

Konteks sekolah internasional di Indonesia menghadirkan tantangan unik dalam penerapan kepemimpinan hibrid. Lingkungan sekolah yang dihuni oleh siswa dan guru dari beragam kebangsaan, budaya, dan sistem nilai menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan manajemen lintas budaya atau intercultural management. Menurut Karoso, Handayani, dan Pujosisanto (2024), keberhasilan sekolah internasional seperti Sekolah Indonesia Riyadh sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola perbedaan budaya, bahasa, dan ekspektasi akademik dari komunitas pendidikan yang multikultural. Pemimpin harus menjadi jembatan yang mampu menghubungkan visi pendidikan nasional Indonesia dengan

standar global yang diadopsi sekolah internasional. Dalam proses tersebut, pemimpin pendidikan tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai mediator budaya yang mengupayakan keharmonisan dan kolaborasi antar pihak.

Dinamika kepemimpinan di sekolah internasional juga mencerminkan proses negosiasi antara nilai lokal dan nilai global. Ramadhan (2025) mengungkapkan bahwa penetrasi budaya asing, khususnya melalui media dan pendidikan internasional, telah memengaruhi gaya komunikasi dan cara pandang para calon pemimpin muda Indonesia. Dalam konteks pendidikan, hal ini terlihat dari meningkatnya adopsi pendekatan manajemen berbasis efisiensi dan kinerja yang berasal dari budaya barat. Namun, jika nilai-nilai global tersebut diterapkan tanpa penyaringan budaya, dikhawatirkan akan terjadi disorientasi nilai dan hilangnya semangat gotong royong serta musyawarah yang menjadi ciri khas kepemimpinan Indonesia. Oleh karena itu, pemimpin sekolah internasional di Indonesia perlu mengembangkan kemampuan selektif dalam mengadaptasi nilai-nilai global yang konstruktif, sembari mempertahankan nilai-nilai lokal yang berfungsi menjaga keseimbangan moral dan sosial dalam organisasi pendidikan.

Selain itu, kepemimpinan di sekolah internasional juga menghadapi tantangan dalam menjaga kohesi sosial di antara warga sekolah yang beragam. Sudiansyah dan Peterianus (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif menjadi pilar penting dalam membangun iklim sekolah yang kondusif bagi pertumbuhan budaya kolaboratif. Pemimpin pendidikan harus menciptakan ruang bagi setiap individu untuk merasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai

demokrasi partisipatif yang tertanam dalam sila keempat Pancasila. Dalam praktiknya, kepemimpinan inklusif dapat diwujudkan melalui pembentukan tim kerja multikultural, pelatihan antarbudaya bagi guru, serta penguatan komunikasi dua arah antara pemimpin, staf, dan siswa. Dengan demikian, dinamika kepemimpinan multikultural di sekolah internasional tidak hanya menciptakan harmoni sosial, tetapi juga mendorong terciptanya inovasi kolektif dalam menghadapi tantangan pendidikan global.

### **C. Sinergi Nilai Lokal dan Global dalam Membangun Keunggulan Sekolah Internasional**

Sinergi nilai lokal dan global dalam manajemen sekolah internasional menjadi elemen penting dalam mencapai global school excellence. Berdasarkan penelitian Tiftazani dan Purwoko (2025), implementasi hybrid curriculum di Aqobah International School Jombang merupakan contoh nyata dari penerapan kepemimpinan hibrid dalam dunia pendidikan. Sekolah ini menggabungkan kurikulum nasional, pesantren, dan Cambridge untuk menciptakan sistem pembelajaran yang berimbang antara aspek spiritual, akademik, dan karakter. Pemimpin sekolah berperan penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai nasional dan agama tidak tersingkir oleh orientasi global, melainkan justru memperkaya pengalaman belajar siswa. Hal ini membuktikan bahwa sinergi antara nilai lokal dan global bukanlah kontradiksi, melainkan dua kekuatan yang saling menguatkan dalam membangun identitas pendidikan Indonesia yang unggul.

Hasil penelitian Putra dan Kurniawan (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan hibrid bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menginternalisasi nilai-nilai Pancasila ke dalam

praktik manajerial modern. Dalam konteks sekolah internasional, hal ini berarti pemimpin harus memastikan bahwa standar mutu global tetap selaras dengan etika dan budaya nasional. Ketika nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan keadilan sosial diterapkan dalam konteks global, mereka tidak hanya memperkuat rasa kebersamaan, tetapi juga meningkatkan daya saing sekolah. Pemimpin pendidikan yang mampu menjembatani nilai-nilai ini akan menghasilkan sekolah yang tidak hanya diakui secara internasional, tetapi juga tetap menjadi penjaga moralitas dan identitas bangsa di tengah arus globalisasi.

Selanjutnya, konsep sinergi lokal dan global juga memperkuat visi Indonesia dalam membangun pendidikan berkarakter dunia. Sudiansyah dan Peterianus (2024) menekankan bahwa kepemimpinan visioner memiliki peran strategis dalam membentuk arah kebijakan pendidikan yang berkelanjutan. Pemimpin sekolah internasional di Indonesia perlu mengadopsi visi global yang progresif tanpa meninggalkan akar budaya lokal. Hal ini menciptakan harmoni antara inovasi dan tradisi, antara modernitas dan spiritualitas. Dengan menerapkan model Hybrid Leadership → Intercultural Management → Global School Excellence, lembaga pendidikan dapat mencapai keunggulan global yang berkelanjutan sekaligus memperkuat peran Indonesia sebagai pusat pendidikan yang beridentitas kuat dan berwawasan dunia.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan hibrid merupakan pendekatan strategis yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan global dalam manajemen pendidikan, khususnya di sekolah internasional di Indonesia. Berdasarkan kajian pustaka dari lima sumber utama, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan hibrid yang

memadukan unsur transformasional, adaptif, dan berbasis Pancasila mampu menjawab tantangan globalisasi pendidikan dengan tetap mempertahankan karakter bangsa. Pemimpin di sekolah internasional perlu berperan sebagai penghubung budaya yang menjembatani nilai-nilai universal dengan kearifan lokal melalui kebijakan inklusif, kolaboratif, dan berbasis nilai. Melalui sinergi antara hybrid leadership, manajemen antarbudaya, dan orientasi keunggulan global, lembaga pendidikan di Indonesia berpotensi menjadi model unggul bagi dunia: lembaga yang berkarakter, berdaya saing, dan berkontribusi terhadap kemajuan peradaban global tanpa kehilangan jati diri nasionalnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Karoso, S., Handayani, E. W., & Pujosisanto, A. (2024). Tantangan dan Strategi Manajemen Pembelajaran Hybrid Sekolah di Indonesia. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya*, 7(4), 70–82. <https://doi.org/10.31538/almada.v7i4.637>
- Putra, H., & Kurniawan, W. (2025). Hybrid Leadership; Indonesian Leadership Model in the Contemporary Era. *Indonesian Journal of Interdisciplinary Research in Science and Technology (MARCOPOLLO)*, 3(4), 459–470. <https://doi.org/10.55927/marcopolo.v3i4.3>
- Ramadhan, A. R. (2025). Transformasi Kepemimpinan Nasional Akibat Pengaruh Budaya Asing di Masa Depan. *At-Taklim: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(6), 924–931.
- Sudiansyah, S., & Peterianus, S. (2024). Transformasi Kepemimpinan Adaptif, Visioner, dan Inklusif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Era Disrupsi Global. *COSMOS: Jurnal Ilmu*

*Pendidikan, Ekonomi dan Teknologi*, 2(4),  
879–896.

Tiftazani, S., & Purwoko, B. (2025). Inovasi Pembelajaran Menggunakan Hybrid Curriculum di Aqobah International School Jombang. *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran*, 4(4), 478–484.