

TESIS

**DAMPAK KECERDASAN BUDAYA PADA PEMIMPIN
PENDIDIKAN ISLAM DI MAN 2 GENTENG
BANYUWANGI**



Oleh:

AMIRUDIN HAMZAH HAS

NIM: 2311251010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
(UIMSYA)
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**



PRASYARAT GELAR

DAMPAK KECERDASAN BUDAYA PADA PEMIMPIN PENDIDIKAN ISLAM DI MAN 2 GENTENG BANYUWANGI

TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Pascasarjana Pendidikan (M.Pd.)

Oleh :

AMIRUDIN HAMZAH HAS

NIM: 2311251010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
(UIMSYA)
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

DAMPAK KECERDASAN BUDAYA PADA PEMIMPIN PENDIDIKAN ISLAM DI MAN 2 GENTENG BANYUWANGI

Telah disetujui untuk diajukan dalam sidang tesis

Pada tanggal: 13 Juli 2025

Mengetahui,



Dr. M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd.
NIPY. 3151624068701

Pembimbing



Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., M.A.
NIPY. 3150722128401

PENGESAHAN PENGUJI

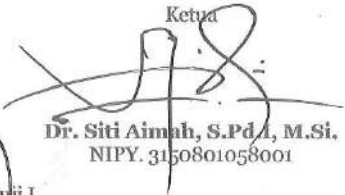
Tesis saudara Amirudin Hamzah Has telah di Munaqosah
Kepada Dewan Penguji Tesis Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas
KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi pada tanggal:

(13 Juli 2025)

dan telah diterima serta disahkan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)

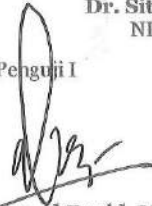
Tim penguji:

Ketua


Dr. Siti Aimah, S.Pd.I, M.Si.
NIPY. 3150801058001

Penguji I

Penguji II


Dr. Moh. Hafun Al Rosid, M.Pd.I.
NIPY. 3150929038601


Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., M.A
NIPY. 3150722128401



Dekan


Dr. Siti Aimah, S.Pd.I, M.Si.
NIPY. 3150801058001

iii

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

لِلنَّاسِ أَنْفَعُهُمُ النَّاسُ خَيْرُ

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat untuk orang lain."

(HR Ath-Thabari)

Persembahan :

Bismillahirrohmanirrohim

Atas Izin dan Ridho Allah SWT dari lubuk hati yang paling dalam dan rasa terima kasih yang tulus serta syukur kepada Allah SWT Kupersembahkan karya Tesis ini Kepada Yang saya hormati, dan saya sayangi yaitu ke dua orang tua ku (Bapak Slamet Dan Ibu Khoiriyah) yang selalu memperjuangkan demi kelancaran di dalam pendidikan saya, motifasi dan dorongan untuk menyemangatiku, dan do'a yang selalu di panjat kan untuk kelancaranku yang tak pernah surut, Kepada seluruh dewan pengasuh pondok pesantren Darussalam Blokagung yang selalu saya harapkan ridho dan barakah ilmunya, Kepada yang terhormat dosen pembimbing tesis saya Dr.Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., MA. terima kasih atas bimbingan, motivasi dan barakah ilmunya untuk saya, Almamaterku UIMSYA semoga selalu istiqamah dan sukses dalam mencetak sarjana yang cerdas, tangguh, amanah, dan jujur, Kepada yang terhormat seluruh dosen UIMSYA yang telah memberikan ilmunya, dengan ikhlas, dan juga do'anya kepada kami, Saudara- saudaraku yang selalu menyemangati dan membersamai ku.

**PERNYATAAN
KEASLIAN TESIS**

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama	: Amirudin Hamzah Has
NIM	: 2311251010
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Alamat Lengkap	: Palembang, Sumatera Selatan, Oku Timur Trimoharjo

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.



Banyuwangi, 05 Juli 2025
Yang Menyatakan,



Amirudin Hamzah Has
NIM : 2311251010

ABSTRAK

Hamzah has. 2025. Dampak Kecerdasan Budaya Pada Pemimpin Pendidikan Islam Di Man 2 Genteng Banyuwangi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi. Pembimbing: Dr.Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., MA.

Kata Kunci: Kecerdasan Budaya, pemimpin Pendidikan, Pendidikan islam

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak kecerdasan budaya pada kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi. Kecerdasan budaya merupakan kemampuan individu dalam memahami, menghargai, dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya yang beragam di lingkungan sosial dan pendidikan. Dalam konteks madrasah, pemimpin dituntut tidak hanya memahami norma keagamaan, tetapi juga mampu mengelola perbedaan latar belakang sosial-budaya seluruh warga madrasah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, wakil kepala, guru senior, staf tata usaha serta siswa di MAN 2 Genteng Banyuwangi. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, serta konfirmasi data (member check) kepada responden utama. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, guna menggambarkan secara mendalam bagaimana kecerdasan budaya pemimpin memengaruhi praktik kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan budaya pemimpin berkontribusi positif terhadap terciptanya komunikasi yang inklusif, pengelolaan konflik yang efektif, serta penguatan nilai-nilai moderasi beragama di lingkungan madrasah. Pemimpin yang memiliki sensitivitas budaya yang tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan harmonis dengan guru dan siswa, serta menciptakan iklim belajar yang kondusif dan saling menghargai. Dengan demikian, kecerdasan budaya terbukti menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi, khususnya dalam merespons tantangan keberagaman dan perubahan sosial di era modern. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kompetensi lintas budaya bagi pemimpin madrasah sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan Islam.

ABSTRAC

Hamzah has. 2025. *The Impact of Cultural Intelligence on Islamic Educational Leaders at Man 2 Genteng Banyuwangi*. *Islamic Education Management Study Program*. Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, KH. Mukhtar Syafaat University (UIMSya) Blokagung Banyuwangi. Advisor: Dr.Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., MA.

Keywords: Cultural Intelligence, Educational leaders, Islamic education

This study aims to explore the impact of cultural intelligence on Islamic educational leadership at MAN 2 Genteng Banyuwangi. Cultural intelligence is an individual's ability to understand, appreciate, and adapt to diverse cultural values in the social and educational environment. In the context of madrasahs, leaders are required not only to understand religious norms, but also to be able to manage differences in the socio-cultural backgrounds of all madrasah residents.

This research employed a qualitative approach, with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation with the principal, vice principal, senior teachers, administrative staff, and students at MAN 2 Genteng Banyuwangi. Data validity was maintained through source and method triangulation, as well as member checking with key respondents. Data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, which encompasses data reduction, data presentation, and conclusion drawing, to provide a comprehensive picture of how leaders' cultural intelligence influences leadership practices in the context of Islamic education.

The results of the study indicate that the cultural intelligence of leaders contributes positively to the creation of inclusive communication, effective conflict management, and strengthening the values of religious moderation in the madrasah environment. Leaders who have high cultural sensitivity tend to be better able to build harmonious relationships with teachers and students, as well as create a conducive and mutually respectful learning climate. Thus, cultural intelligence has proven to be an important element in increasing the effectiveness of Islamic educational leadership at MAN 2 Genteng Banyuwangi, especially in responding to the challenges of diversity and social change in the modern era. This study recommends strengthening cross-cultural competence for madrasah leaders as part of a strategy to improve the quality of Islamic education.

خلاصة

حمزة . 2025. تأثير الذكاء الثقافي على القادة التربويين الإسلاميين في مان 2 جينتج بانيووانجي. برنامج دراسة بلوكاجونج (UIMSYA) جامعة مختار سيفات KH. إدارة التربية الإسلامية. كلية التربية وتدريب المعلمين MA.SS., بانيووانجي. المستشار: د.حج. زلفي زومالا دوي أندرياني

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، القادة التربويون، التعليم الإسلامي

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الثقافي على القيادة التربوية الإسلامية في مدرسة جينتج بانيووانجي. يُعرّف الذكاء الثقافي بأنه قدرة الفرد على فهم وتقدير والتكيف مع القيم الثقافية MAN 2 المتنوعة في البيئة الاجتماعية والتعليمية. في سياق المدارس الدينية، لا يقتصر دور القادة على فهم المعايير الدينية فحسب، بل يشمل أيضًا القدرة على إدارة الاختلافات في الخلفيات الاجتماعية والثقافية لجميع سكان المدارس. اعتمد هذا البحث على منهج نوعي، مع اتباع نهج دراسة الحالة. جُمعت البيانات من خلال مقابلات معمقة، وملاحظة بالمشاركة، وتوثيق مع مدير المدرسة، ونائبه، وكبار المعلمين، والموظفين الإداريين، والطلاب جينتج بانيووانجي. وحُفظت صحة البيانات من خلال التثليث بين المصدر والمنهج، MAN 2 في مدرسة بالإضافة إلى مراجعة الأعضاء مع المشاركين الرئيسيين. حُللت البيانات باستخدام نموذج مابلز وهوبرمان التفاعلي، الذي يشمل اختزال البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج، لتقديم صورة شاملة عن كيفية تأثير الذكاء الثقافي للقيادة على ممارسات القيادة في سياق التعليم الإسلامي. تشير نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الثقافي للقيادة يُسهم إيجابًا في بناء تواصل شامل، وإدارة فعّالة للنزاعات، وتعزيز قيم الاعتدال الديني في بيئة المدارس الدينية. فالقادة الذين يتمتعون بحساسية ثقافية عالية يميلون إلى بناء علاقات منسجمة مع المعلمين والطلاب، بالإضافة إلى تهيئة مناخ تعليمي مواتٍ قائم على الاحترام المتبادل. وبالتالي، أثبت الذكاء الثقافي أنه عنصر مهم في زيادة فعالية القيادة التربوية الإسلامية في مدرسة جينتج بانيووانجي الإسلامية، وخاصةً في مواجهة تحديات التنوع والتغير الاجتماعي في العصر MAN 2 الحديث. توصي هذه الدراسة بتعزيز الكفاءة الثقافية لقيادة المدارس الدينية كجزء من استراتيجية لتحسين جودة التعليم الإسلامي.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, segala puji bagi Allah yang telah memberikan taufiq serta hidayahnya kepada kita semua sehingga kita bisa sampai saat ini bisa menikmati karunianya. Sholawat bertangkai salam Allah semoga selalu terlimpah curahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw yang kita harapkan Syafa'at nya di kelak hari kiamat.

Adapun judul Tesis ini, yaitu: **“Dampak Kecerdasan Budaya Pada Pemimpin Pendidikan Islam Di MAN 2 Genteng Banyuwangi”** Penyusunan Tesis ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan studi guna memperoleh gelar Magister pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam KH. Mukhtar Syafa'at Blokagung Banyuwangi.

Dalam penulisan Tesis ini penulis menyadari sangat banyak kekurangan dan kelemahan, namun dengan bimbingan berbagai pihak maka Tesis ini dapat terselesaikan sebagaimana adanya. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis akan mengucapkan terimakasih kepada:

1. Pengasuh PP Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi Al-mukarrom KH. Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I., MH.
2. Dr. KH. Abdul Kholiq Syafa'at, M.A. selaku ketua Senat UIMSYA Blokagung Banyuwangi
3. Dr. KH. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I selaku Rektor UIMSYA Blokagung Banyuwangi
4. Dr. M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd. selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas KH Mukhtar Syafa'at Blokagung Banyuwangi.
5. Dosen pembimbing Dr. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., M.A yang senantiasa sabar dan tak henti memberikan suport dukungan kepada kami.
6. Penguji proposal tesis yang telah meneliti dan membenahi isi dalam penyusunan thesisi ini.
7. Ke dua orang tua saya yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan serta doa yang terus menerus demi kelancaran anak nya ini.
8. Seluruh teman-teman Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2023 seperjuangan.
9. Dan semua pihak baik secara langsung dan tidak langsung telah

menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi terselesaikannya Penulisannya Tesis ini.

Tiada balasan jasa yang sabanding dengan pengorbanan dan keikhlasan para guru-guru kami, hanya sebuah panjatan doa yang hanya kami bisa panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa, semoga kebaikan beliau di terima dan dibalas oleh Allah swt. Lain dari pada itu penulis menyadari betul terhadap kekurangan dan kesalahan dari tesis ini, sehingga penulis menerima dengan lapang dada atas kritikan, saran, dan masukan demi sempurnanya karya ini.

Blokagung, 10 Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

(Halaman)

Halaman Sampul Luar	
Halaman Prasyarat Gelar	i
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	ii
Halaman Pengesahan Penguji.....	iii
Halaman Motto Dan Persembahan	iv
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	v
Halaman Abstrak (Bahasa Indonesia).....	vi
Halaman Abstrak (Bahasa Inggris).....	vii
Halaman Abstrak (Bahasa Arab)	viii
Halaman Kata Pengantar	ix
Halaman Daftar Isi	xi
Halaman Daftar Tabel	xiii
Halaman Daftar Gambar	xiv
Halaman Daftar Lampiran.....	xv
Halaman Transliterasi	xvi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Definisi Istilah	7

BAB II LANDASAN TEORI..... 9

2.1 Teori-teori yang berkaitan dengan penelitian	9
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.3 Alur Pikir Penelitian.....	36

BAB III METODE PENELITIAN 23

3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	23
3.3 Kehadiran Peneliti.....	23
3.4 Subjek Penelitian (Informan)	24
3.5 Data dan Sumber Data.....	25
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	25
3.7 Keabsahan Data.....	28
3.8 Analisis Data	29

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 31

4.1 Gambaran Data Lapangan	31
4.2 Verifikasi Data Lapangan.....	34
4.3 Pembahasan	60
BAB V PENUTUP	70
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Implikasi Penelitian.....	70
5.3 Keterbatasan Penelitian	71
5.4 Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	73
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	77
LAMPIRAN- LAMPIRAN.....	79
1. Kartu Bimbingan	
2. Surat Pengantar Penelitian	
3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	
4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi dari Fakultas	
5. Pedoman Wawancara	
6. Transkrip Wawancara	
7. Dokumentasi Penelitian	

DAFTAR TABEL

(Halaman)

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 pembagian informan.....	25
Tabel 3.2 Aspek Observasi	26

DAFTAR GAMBAR

(Halaman)

Tab 4.1 Kolaborasi pesantren kilat dengan uimsya	62
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kartu Bimbingan.....	80
Lampiran 2. Surat Pengantar Penelitian	81
Lampiran 3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	82
Lampiran 4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi dari Fakultas.....	83
Lampiran 5. Pedoman Wawancara.....	84
Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian.....	87

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en

و	Wau	W	we
هـ	Ha	H	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	Y	ye

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan pendidikan memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk kualitas pendidikan dan perkembangan karakter peserta didik (Nafsaka et al., 2023). Pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk tidak hanya memiliki kompetensi akademik, tetapi juga kecerdasan dalam memahami dan menghargai keragaman budaya yang ada dalam masyarakat (Soemanto & Soetopo, 2022). Kecerdasan budaya, yang melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dan berinteraksi secara efektif dengan berbagai latar belakang budaya, menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif dan harmonis. Dampak kecerdasan budaya pada pemimpin pendidikan Islam dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam pengelolaan lembaga pendidikan, mulai dari hubungan dengan peserta didik, guru, hingga orang tua. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi mampu menghargai nilai-nilai lokal dan global, serta menciptakan kebijakan yang merangkul keberagaman tanpa mengesampingkan prinsip-prinsip ajaran Islam (Lestari & Bahri, 2024). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kecerdasan budaya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan efektivitas dalam pengelolaan pendidikan Islam di era yang semakin terhubung dan pluralistik ini.

Kecerdasan budaya (cultural intelligence) merujuk pada kemampuan seseorang untuk beradaptasi dan efektif berinteraksi dengan orang-orang dari berbagai latar belakang budaya (Indriyani, 2022). Kecerdasan ini mencakup pemahaman terhadap nilai, norma, kebiasaan, serta cara berpikir yang berbeda-beda yang dimiliki oleh individu atau kelompok yang berasal dari budaya yang berbeda. Dalam literatur, kecerdasan budaya sering kali diukur melalui tiga dimensi utama: kognitif, motivasional, dan perilaku (Soejanto et al., 2024). Dimensi

kognitif melibatkan pengetahuan tentang perbedaan budaya, motivasional berkaitan dengan keinginan dan kesiapan untuk berinteraksi dengan orang dari budaya lain, sementara dimensi perilaku merujuk pada kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dengan konteks budaya yang berbeda. Dalam dunia yang semakin

terhubung secara global, kecerdasan budaya menjadi keterampilan yang sangat penting untuk dipelajari, terutama bagi individu yang bekerja di lingkungan yang beragam, seperti dalam Pendidikan (Muliastri, 2020). Kecerdasan budaya memungkinkan individu untuk mengenali dan menghargai perbedaan, serta mengelola tantangan yang muncul dari interaksi dengan budaya yang berbeda. Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan budaya bukan hanya bermanfaat dalam hubungan antarpribadi, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis, di mana setiap orang merasa dihargai dan diterima (Mulya et al., 2024).

Kecerdasan budaya memiliki kaitan yang sangat erat dengan kepemimpinan pendidikan Islam (Faiza, 2023). Pemimpin pendidikan Islam, baik itu kepala sekolah, pengelola lembaga pendidikan, maupun pendidik, memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya berbasis pada prinsip-prinsip akademik, tetapi juga berbasis pada nilai-nilai Islam yang mengajarkan penghargaan terhadap keragaman dan persaudaraan (Ki et al., 2021). Dalam hal ini, kecerdasan budaya menjadi salah satu kunci dalam mewujudkan kepemimpinan yang inklusif dan sensitif terhadap keberagaman. Sebagai pemimpin, seseorang yang memiliki kecerdasan budaya akan mampu memahami dan menghargai berbagai perspektif yang ada dalam masyarakat pendidikan Islam yang semakin beragam (Probolinggo, 2024). Hal ini sangat penting karena dalam konteks pendidikan Islam, para pemimpin dituntut untuk tidak hanya memahami kebutuhan dan tantangan siswa yang beragam, tetapi juga menyikapi perbedaan latar belakang budaya siswa dengan bijaksana. Di Indonesia, misalnya, yang memiliki keberagaman suku, agama, bahasa, dan adat istiadat, pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kecerdasan budaya dapat menciptakan suasana yang mendukung bagi setiap individu untuk berkembang sesuai dengan potensi dan identitas budayanya masing-masing, tanpa mengabaikan ajaran Islam yang menjadi landasan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan Islam yang berbasis pada kecerdasan budaya juga melibatkan kemampuan untuk menyusun kebijakan yang tidak hanya adil dan merata, tetapi juga sensitif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai budaya yang ada. Pemimpin sekolah yakni kepala sekolah memang harus memiliki daya pikir yang tinggi untuk menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin hanya sebagian kecil individu yang dianggap memiliki hal yang tepat untuk

melayani dan dapat disebut sebagai pemimpin (Rosid & Alfauq, 2023). Dalam hal ini, pemimpin pendidikan Islam dapat mengembangkan kebijakan yang merangkul keberagaman budaya tanpa melupakan prinsip-prinsip ajaran Islam, seperti penghargaan terhadap hak asasi manusia, kedamaian, dan kerukunan antarumat beragama. Dengan memiliki kecerdasan budaya, seorang pemimpin pendidikan Islam mampu memimpin dengan pendekatan yang lebih humanis dan membangun rasa saling menghormati antar siswa dan tenaga pendidik yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Selain itu, kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan Islam juga dapat memperkuat kolaborasi antara pemimpin dengan berbagai pemangku kepentingan di lingkungan pendidikan, termasuk orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya cenderung lebih terbuka dan mudah beradaptasi dengan cara berpikir dan nilai-nilai yang dianut oleh berbagai pihak, sehingga komunikasi dan kerjasama yang lebih efektif dapat tercipta. Misalnya, dalam menjalankan program pendidikan yang melibatkan komunitas multikultural, pemimpin dengan kecerdasan budaya akan lebih mudah memahami perbedaan pandangan, serta mampu merancang solusi yang mengakomodasi kepentingan berbagai kelompok, tanpa mengorbankan prinsip dasar ajaran Islam.

Pendidikan Islam yang inklusif tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga mengajarkan nilai-nilai universal yang terkandung dalam ajaran Islam, seperti kasih sayang, toleransi, dan keadilan. Dalam hal ini, kecerdasan budaya menjadi alat yang sangat efektif untuk memastikan bahwa nilai-nilai Islam diterapkan dalam konteks yang menghargai perbedaan budaya. Pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kecerdasan budaya mampu menciptakan kebijakan yang memfasilitasi keberagaman, baik dalam pengelolaan kelas, kurikulum, maupun hubungan antar siswa. Sebagai contoh, dalam penerapan metode pembelajaran, pemimpin pendidikan Islam yang cerdas secara budaya dapat memahami cara-cara yang lebih sesuai dan efektif untuk mendekati siswa dari berbagai latar belakang budaya. Pemahaman tentang budaya lokal atau tradisi tertentu dapat membantu dalam merancang kurikulum yang relevan dan menghindari kebijakan yang mungkin dianggap tidak sensitif terhadap budaya tertentu. Dengan demikian, kecerdasan budaya tidak hanya meningkatkan efektivitas kepemimpinan, tetapi juga mendorong terwujudnya lingkungan pendidikan yang lebih harmonis dan inklusif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan

menggali dampak kecerdasan budaya pada pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi. Kecerdasan budaya, yang merujuk pada kemampuan individu untuk memahami, menghargai, dan menyesuaikan diri dengan berbagai budaya yang ada di lingkungan sekitar, menjadi faktor penting dalam membentuk gaya kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks pendidikan Islam, kecerdasan budaya sangat relevan, mengingat kompleksitas masyarakat Indonesia yang kaya akan keberagaman etnis, agama, dan tradisi. Di sekolah-sekolah Islam, khususnya di MAN 2 Genteng Banyuwangi, keberagaman tersebut harus dikelola dengan bijaksana agar menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis. Pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi berperan tidak hanya dalam pengelolaan akademik, tetapi juga dalam menciptakan suasana yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang holistik. Dalam hal ini, pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya mampu menyikapi perbedaan sosial dan budaya yang ada di dalam komunitas sekolah, baik itu perbedaan antara guru, siswa, maupun orang tua. Dengan kemampuan tersebut, pemimpin dapat menghindari potensi konflik yang muncul akibat perbedaan latar belakang, serta mengoptimalkan kerjasama antar semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

MAN 2 genteng Banyuwangi, sebagai lembaga pendidikan Islam, memiliki konteks budaya yang khas, yang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai keagamaan, sosial, dan budaya yang ada di Banyuwangi, Jawa Timur. Banyuwangi sendiri dikenal dengan keberagaman budaya yang kaya, baik dari segi adat istiadat, bahasa, maupun tradisi lokal yang terjaga dengan baik. MAN 2 genteng Banyuwangi, sebagai bagian dari masyarakat ini, secara alami mengintegrasikan elemen-elemen budaya tersebut dalam proses pendidikan. MAN 2 genteng Banyuwangi, terdapat integrasi antara pendidikan agama dan budaya lokal. Selain memfokuskan pada pembelajaran agama Islam, sekolah ini juga menyadari pentingnya nilai-nilai budaya Banyuwangi yang dapat mendukung pembentukan karakter siswa. Misalnya, adanya pembelajaran tentang budaya lokal seperti bahasa Osing (bahasa daerah Banyuwangi), seni tradisional, dan kebiasaan sosial yang mempromosikan kerukunan dan kebersamaan. Selain itu, pentingnya akhlak dan tata krama yang diajarkan dalam pendidikan Islam turut mempengaruhi cara siswa berinteraksi dengan lingkungan sekitar mereka, termasuk dalam memahami budaya dan tradisi yang ada. Pemilihan objek di MAN 2

genteng Banyuwangi sangat relevan dengan topik "*Dampak Kecerdasan Budaya pada Pemimpin Pendidikan Islam*", karena di sekolah ini terdapat peluang untuk melihat bagaimana kecerdasan budaya, baik dalam pengelolaan pendidikan maupun dalam interaksi sosial, dapat membentuk pemimpin pendidikan yang efektif. Para pemimpin pendidikan di MAN 2 genteng Banyuwangi tidak hanya dituntut untuk memiliki kecerdasan akademik dan agama yang tinggi, tetapi juga harus peka terhadap konteks budaya lokal yang ada. Kecerdasan budaya di sini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin pendidikan untuk memahami, menghargai, dan memanfaatkan budaya lokal dalam mengelola sekolah, serta dalam interaksi dengan para siswa, guru, dan masyarakat sekitar. Pemimpin pendidikan yang memiliki kecerdasan budaya akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan menyatu dengan nilai-nilai masyarakat setempat, menjadikan pendidikan tidak hanya sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai pembentukan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai budaya dan agama.

Kecerdasan budaya juga mempengaruhi cara pemimpin pendidikan Islam dalam menentukan kebijakan yang tepat, terutama dalam mengintegrasikan nilai-nilai Islam yang moderat dengan kebudayaan lokal yang ada di sekitar Banyuwangi. Banyuwangi sendiri dikenal dengan kekayaan budaya dan tradisinya, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan pola pikir masyarakat. Seorang pemimpin pendidikan yang cerdas secara budaya akan mampu merumuskan kebijakan yang tidak hanya sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai kebudayaan lokal yang tidak bertentangan dengan ajaran agama. Di samping itu, kecerdasan budaya pada pemimpin pendidikan juga mampu memperbaiki kualitas komunikasi dan hubungan antarpribadi antara pemimpin, guru, siswa, dan orang tua. Komunikasi yang efektif, yang berlandaskan pemahaman terhadap nilai-nilai budaya lokal, akan meningkatkan kepercayaan dan rasa saling menghargai di antara semua pihak. Ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung, di mana setiap orang merasa dihargai dan diberdayakan untuk tumbuh sesuai dengan kemampuan mereka. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menyelidiki seberapa besar kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi bisa memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menciptakan suasana belajar yang lebih inklusif, harmonis, dan responsif terhadap perubahan

zaman. Dengan penguasaan yang mendalam tentang kecerdasan budaya, diharapkan pemimpin pendidikan mampu menjadi pendorong perubahan yang menghadirkan kemajuan bagi sekolah dan juga bagi komunitas di sekitarnya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi?
2. Bagaimana penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di lingkungan pendidikan Islam MAN 2 Genteng Banyuwangi?
3. Apa dampak dari kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kecerdasan budaya pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi.
2. Untuk menganalisis penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di MAN 2 Genteng Banyuwangi.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan dampak kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Memperkuat dan Memperdalam teori tentang peran kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan Islam.
- b. Menyediakan wawasan mengenai cara kecerdasan budaya pemimpin meningkatkan manajemen pendidikan.
- c. Penelitian ini dapat menjadi sarana bagi peneliti selanjutnya untuk mendalami teori yang berkaitan dengan kecerdasan budaya dalam pemimpin pendidikan.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Menambah pengalaman penulis tentang Dampak Kecerdasan Budaya pada Pemimpin Pendidikan Islam di man 2 genteng Banyuwangi.
- b. Untuk menciptakan budaya akademik di man 2 genteng banyuwangi yang lebih baik lagi.
- c. Memperkuat jaringan kerjasama uimsya dengan man 2 genteng banyuwangi dalam pengembangan riset manajer pendidikan.

1.5 Definisi Istilah

Untuk menghindari penafsiran yang berbeda, berikut adalah definisi Istilah dari indikator penelitian ini :

1.5.1 Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya merujuk pada kemampuan seseorang untuk memahami, menghargai, dan menyesuaikan diri dengan berbagai budaya yang ada di lingkungan sekitarnya. Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai-nilai, norma, perilaku, bahasa, serta kebiasaan yang berlaku dalam budaya tertentu. Kecerdasan budaya tidak hanya sebatas mengetahui perbedaan antara budaya satu dengan yang lainnya, tetapi juga kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya tanpa menimbulkan konflik atau kesalahpahaman. Secara lebih mendalam, kecerdasan budaya melibatkan keterampilan dalam membaca situasi sosial yang kompleks, berkomunikasi dengan cara yang sensitif terhadap perbedaan budaya, dan menyesuaikan diri dengan cara yang sesuai agar tercipta hubungan yang harmonis. Dalam konteks kepemimpinan, kecerdasan budaya penting bagi pemimpin untuk memimpin dengan bijak, mengelola keragaman dengan baik, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya berbasis pada satu perspektif budaya, tetapi memperhitungkan keberagaman yang ada di sekitar mereka. Kecerdasan budaya juga mencakup sikap terbuka terhadap perbedaan dan kesediaan untuk belajar dari pengalaman serta budaya yang berbeda. Ini penting dalam menghadapi dinamika masyarakat yang semakin global dan multikultural, di mana pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya dapat lebih mudah menyatukan beragam elemen dalam komunitas, menciptakan rasa saling menghormati, dan mendukung tercapainya tujuan bersama.

1.5.2 Pemimpin Pendidikan

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan kelompok atau organisasi menuju pencapaian tujuan tertentu. Seorang pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai contoh bagi anggota kelompoknya, memberikan inspirasi, dan menciptakan visi yang jelas. Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan, berkomunikasi secara efektif, dan memiliki kecakapan dalam memecahkan masalah serta mengambil keputusan yang tepat. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki kualitas

kepemimpinan yang meliputi empati, integritas, dan kepercayaan diri untuk memperoleh dukungan dan kerjasama dari anggotanya. Pemimpin pendidikan adalah individu yang memimpin dan mengelola lembaga pendidikan, seperti sekolah atau madrasah, dengan tujuan untuk mencapai hasil pendidikan yang berkualitas dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Pemimpin pendidikan bertanggung jawab dalam merumuskan dan menjalankan kebijakan pendidikan, mengembangkan kurikulum, serta memotivasi dan membimbing tenaga pendidik (guru) dan peserta didik. Selain itu, pemimpin pendidikan juga memiliki tanggung jawab dalam membangun budaya sekolah yang baik, mengelola interaksi dengan orang tua dan masyarakat, serta memastikan kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan. Seorang pemimpin pendidikan tidak hanya fokus pada aspek akademis, tetapi juga mengembangkan karakter siswa serta membangun nilai-nilai moral yang sesuai dengan konteks sosial dan budaya, terutama dalam konteks pendidikan yang berlandaskan agama

1.5.3 Pendidikan islam

Pendidikan Islam adalah suatu proses pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan potensi individu secara menyeluruh, baik dari segi spiritual, intelektual, emosional, maupun sosial, berdasarkan ajaran-ajaran Islam. Pendidikan ini berfokus pada pembentukan karakter dan akhlak yang baik, dengan menanamkan nilai-nilai agama Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadis sebagai pedoman hidup. Selain itu, pendidikan Islam juga mencakup pengajaran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kehidupan, yang dapat mendukung perkembangan individu dalam masyarakat.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori-Teori yang Berkaitan dengan Penelitian

2.1.1 Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya merupakan konsep yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memahami, menghargai, dan berinteraksi secara efektif dengan individu atau kelompok yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda (Alawiyah et al., 2023). Dalam konteks kepemimpinan, kecerdasan budaya mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali dan memahami perbedaan budaya yang ada di sekitarnya serta bagaimana pemimpin tersebut beradaptasi dengan konteks sosial dan budaya yang beragam di lingkungan kerjanya. Kecerdasan budaya pada pemimpin tidak hanya mencakup kemampuan untuk berinteraksi dengan orang dari latar belakang yang berbeda, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan, komunikasi, dan strategi kepemimpinan yang sensitif terhadap keberagaman budaya (Tarigan, 2023).

Kecerdasan budaya atau Cultural Intelligence (CQ) adalah kemampuan seseorang untuk secara efektif memahami, menafsirkan, dan bertindak secara tepat dalam situasi yang melibatkan perbedaan budaya (Satiri et al., 2021). Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Christopher Earley dan Soon Ang, yang menjelaskan bahwa kecerdasan budaya merupakan bentuk kecerdasan yang berfokus pada kemampuan beradaptasi dalam lingkungan multikultural dan lintas budaya. Kecerdasan budaya bukan hanya sekadar pengetahuan tentang budaya lain, tetapi mencakup kesadaran, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis dengan orang dari latar belakang budaya yang berbeda (Muhammad Reza Ahadi & Fitrah Sugiarto, 2024). Kecerdasan budaya menjadi sangat penting dalam konteks globalisasi saat ini, di mana individu, organisasi, dan lembaga pendidikan sering berinteraksi dengan berbagai budaya. Dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam yang kerap berada di tengah keragaman etnis, bahasa, dan tradisi lokal, kecerdasan budaya sangat dibutuhkan oleh

para pemimpin agar mampu menciptakan suasana yang inklusif, adil, dan saling menghargai. Seorang pemimpin yang

memiliki kecerdasan budaya tinggi akan mampu menghindari konflik antar budaya, membangun komunikasi yang efektif, serta mengambil keputusan yang mempertimbangkan nilai-nilai dan sensitivitas budaya (Putra & Didin Hikmah Perkasa, 2024).

Secara umum, kecerdasan budaya terbagi dalam empat dimensi utama: metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku. Dimensi metakognitif merujuk pada kemampuan reflektif dan kesadaran budaya; dimensi kognitif berkaitan dengan pengetahuan seseorang tentang norma dan praktik budaya; dimensi motivasional menyangkut dorongan dan ketertarikan untuk berinteraksi lintas budaya; sedangkan dimensi perilaku ber kaitan dengan kemampuan menyesuaikan ekspresi verbal dan non-verbal dalam situasi antarbudaya. Dengan kata lain, kecerdasan budaya adalah bekal penting dalam membentuk kepemimpinan yang tangguh, adil, dan mampu beradaptasi di tengah keberagaman.

a. Konsep Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya (cultural intelligence) pertama kali diperkenalkan oleh Ang dan Van Dyne sebagai suatu kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam situasi lintas budaya (Payong & Sawan, 2023). Dalam konteks pendidikan, terutama pendidikan Islam, kecerdasan budaya sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, menghargai perbedaan, dan membangun harmoni sosial. Kecerdasan budaya menjadi kunci dalam membentuk kepemimpinan yang adil, partisipatif, dan transformatif, terutama di lingkungan yang multikultural seperti madrasah atau sekolah berbasis Islam yang melayani siswa dari latar belakang sosial dan budaya yang berbeda-beda.

Dalam perspektif ini, kecerdasan budaya mencakup tiga dimensi utama:

- 1.) kognitif, yaitu pemahaman mengenai norma, nilai, dan pola budaya;
- 2.) motivasi, yaitu kemauan untuk berinteraksi dengan individu dari budaya yang berbeda dan untuk mempelajari budaya baru;
- 3.) perilaku, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dan respons sesuai dengan konteks budaya yang berbeda.

Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya dapat mengidentifikasi dan memahami dinamika budaya yang berkembang dalam lingkungan pendidikan atau organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan ini menjadi sangat krusial dalam dunia pendidikan, khususnya dalam pendidikan Islam, di mana keberagaman budaya dan nilai-nilai keagamaan memainkan peran penting dalam aktivitas sehari-hari di sekolah.

b. Kecerdasan Budaya dalam Kepemimpinan

Dalam konteks kepemimpinan, kecerdasan budaya menjadi semakin penting karena pemimpin harus mampu mengelola keberagaman, baik dalam hal latar belakang etnis, agama, bahasa, maupun nilai-nilai sosial (Asrofi et al., 2025). Pemimpin yang cerdas secara budaya tidak hanya terbatas pada kemampuan untuk berinteraksi dengan individu yang memiliki budaya yang berbeda, tetapi juga mampu memimpin dalam konteks yang lebih inklusif, di mana perbedaan dianggap sebagai aset yang dapat mendukung tujuan bersama. Pemimpin pendidikan yang memiliki kecerdasan budaya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dan saling menghargai antar individu, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada efektivitas organisasi pendidikan tersebut (Burhamzah et al., 2023). Kecerdasan budaya pada pemimpin mengarah pada dua hal utama: pertama, kemampuan untuk memahami dan menghormati perbedaan budaya; kedua, kemampuan untuk memanfaatkan keragaman tersebut dalam rangka mencapai tujuan bersama, termasuk tujuan pendidikan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi akan lebih efektif dalam mengelola perbedaan di lingkungan pendidikan Islam, serta memimpin dengan lebih adil dan bijaksana dalam menghadapi tantangan yang muncul.

Robert G. Owens Dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform, Owens berargumen bahwa organisasi bukan hanya struktur formal, melainkan juga sistem sosial yang kompleks (Fauzan & Zikrulloh, 2024). Dalam pandangannya, perilaku dalam organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma, keyakinan, dan budaya yang dianut oleh anggota organisasi (Wawan Nopardo Andika Saputra et al.,

2023). Ia menekankan pentingnya iklim organisasi (organizational climate) dan budaya organisasi (organizational culture) sebagai faktor kunci yang membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Pokok-pokok Pemikiran Owens:

1) Organisasi sebagai Sistem Sosial

Owens menyatakan bahwa organisasi adalah sistem yang terdiri dari hubungan sosial yang kompleks, bukan sekadar struktur mekanis. Perilaku manusia dalam organisasi tidak bisa dijelaskan hanya melalui aturan formal, tetapi juga melalui interaksi sosial dan nilai budaya.

2) Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, kepercayaan, dan asumsi yang berkembang dan menjadi pedoman perilaku anggota. Owens melihat budaya sebagai kekuatan tak terlihat yang memengaruhi motivasi, komunikasi, dan keputusan.

3) Kepemimpinan Adaptif

Owens menekankan bahwa pemimpin harus bersifat adaptif dan memahami dinamika budaya dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menyelaraskan nilai-nilai pribadi, kelompok, dan organisasi.

4) Keterkaitan antara Budaya dan Efektivitas Organisasi

Budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas, sementara budaya yang toksik dapat menghambat kolaborasi dan inovasi.

c. Pemimpin Pendidikan dan Kecerdasan Budaya

Pemimpin pendidikan yang cerdas secara budaya memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari pemimpin lainnya. Pemimpin semacam ini mampu memadukan pengetahuan akademis dengan nilai-nilai agama dan budaya yang berlaku di Masyarakat (Manzil & Muttaqin, 2024). Dalam konteks pendidikan Islam, seorang pemimpin pendidikan tidak hanya harus menguasai manajemen pendidikan dan administrasi, tetapi juga harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang ajaran Islam dan bagaimana ajaran tersebut berhubungan dengan konteks

budaya setempat (Bambang & Afdal, 2023). Pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kecerdasan budaya akan lebih mampu mengelola lingkungan sekolah yang heterogen dengan berbagai latar belakang siswa yang berbeda. Pemimpin semacam ini akan lebih mampu memahami kebutuhan siswa dari berbagai budaya dan memberikan pendekatan pendidikan yang relevan dengan nilai-nilai agama Islam dan norma-norma budaya yang ada. Mereka juga akan lebih peka dalam merancang kebijakan pendidikan yang memperhatikan perbedaan budaya dan agama, serta mempromosikan kesetaraan di antara siswa.

d. Pentingnya Kecerdasan Budaya dalam Pendidikan Islam

Kecerdasan budaya pada pemimpin pendidikan Islam memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan sekolah yang inklusif dan berbasis nilai-nilai agama yang kuat (Hidayat & Ibrahim, 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya akan mampu memadukan ajaran Islam dengan dinamika sosial dan budaya yang ada di masyarakat. Dengan demikian, sekolah atau lembaga pendidikan Islam tidak hanya menjadi tempat untuk memperoleh ilmu pengetahuan, tetapi juga tempat untuk membangun karakter siswa yang mengedepankan nilai-nilai agama, etika, dan saling menghormati. Pemimpin pendidikan Islam yang cerdas budaya dapat merancang kebijakan yang mendukung keragaman dan saling menghargai antar siswa dengan latar belakang yang berbeda (Rasyid, A. Ramli Raffli, 2024). Mereka juga dapat menjadi jembatan antara sekolah dan masyarakat dalam menciptakan lingkungan yang harmonis, di mana prinsip-prinsip Islam dan budaya setempat dapat berjalan seiring untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

e. Implikasi Kecerdasan Budaya pada Kepemimpinan Pendidikan Islam

Implikasi dari kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan Islam adalah terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih inklusif dan produktif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya dapat mengurangi potensi konflik yang timbul akibat perbedaan budaya dan agama, serta mampu menciptakan kolaborasi

yang lebih baik antara siswa, guru, orang tua, dan Masyarakat (Hasanuiddin, 2024). Pemimpin pendidikan Islam dengan kecerdasan budaya yang tinggi juga dapat merancang kurikulum yang lebih sensitif terhadap keberagaman dan mengintegrasikan nilai-nilai agama dan budaya dalam proses pembelajaran. Selain itu, pemimpin dengan kecerdasan budaya akan lebih efektif dalam menangani masalah yang berkaitan dengan ketidakadilan atau diskriminasi di sekolah. Mereka dapat menciptakan kebijakan yang adil dan mengedepankan kesetaraan, sekaligus mempertimbangkan nilai-nilai budaya dan agama yang berlaku di masyarakat. Kecerdasan budaya pada pemimpin, terutama dalam konteks pendidikan Islam, memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, adil, dan harmonis (Asrofi et al., 2025). Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya tidak hanya mampu memimpin dengan baik dalam konteks yang beragam, tetapi juga dapat menciptakan kebijakan dan strategi yang sesuai dengan prinsip-prinsip ajaran Islam serta norma-norma budaya masyarakat setempat.

2.1.2 Pemimpin

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Nurfadhilah & Komunikasi, 2023). Seorang pemimpin tidak hanya memiliki posisi atau jabatan dalam struktur organisasi, tetapi lebih pada peranannya dalam memberikan arah dan visi, memotivasi pengikut, serta mengambil keputusan strategis untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan bersama. Pemimpin bertugas untuk menciptakan visi yang jelas dan memberikan arahan yang tepat agar semua anggota kelompok atau organisasi bergerak dengan tujuan yang sama. Selain itu, pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan dalam komunikasi, pengelolaan sumber daya, penyelesaian masalah, serta kemampuan untuk membangun hubungan yang harmonis antar individu dalam kelompok.

Pemimpin juga sering kali dipandang sebagai figur sentral yang memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya organisasi, pola kerja, dan perilaku anggotanya. Oleh karena

itu, selain memiliki kemampuan intelektual dan keterampilan teknis, seorang pemimpin juga harus memiliki kecerdasan emosional yang baik untuk mengelola dinamika hubungan interpersonal dalam kelompok (Simaremare et al., 2025). Kepemimpinan yang baik bukan hanya sekadar memberi perintah atau instruksi, tetapi juga memberi contoh, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pertumbuhan dan perkembangan anggotanya.

a. Pengertian pemimpin dan kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan Bersama (Malik et al., 2022). Kepemimpinan mencakup proses memengaruhi dalam menetapkan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk meraih tujuan, serta memengaruhi untuk meningkatkan kelompok atau budayanya. Kepemimpinan merupakan posisi resmi, yang mengharuskan untuk menerima fasilitas dan pelayanan dari orang-orang yang seharusnya dilayani. Membicarakan kepemimpinan sesungguhnya adalah membahas kehidupan masyarakat manusia dengan segala aspeknya. Manusia adalah makhluk sosial yang secara alami memerlukan keberadaan orang lain untuk bersosialisasi, serta dalam proses tersebut mereka membentuk kelompok, komunitas, bangsa, dan negara, yang pada akhirnya memerlukan pemimpin. Suatu masyarakat harus Bersama pemimpinnya membangun suatu pembangunan, mamjukan dan membela masyarakat tersebut (MS & Risal, 2021).

Gary A. Yukl melalui karya utamanya berjudul *Leadership in Organizations* 1981, Gary A. Yukl memperkaya teorinya dengan menambahkan dimensi kepemimpinan fleksibel (flexible leadership) dan kepemimpinan transformasional (transformational leadership) Ia berpendapat bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks dan dinamika organisasi yang dihadapinya (Raihan & Farisi, 2024).

Yukl mengelompokkan perilaku kepemimpinan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

1. Task-oriented behavior: fokus pada penyusunan rencana kerja, pembagian tugas, dan pengawasan kinerja.
2. Relations-oriented behavior: menciptakan hubungan yang suportif, memperhatikan kebutuhan individu, dan mendorong kerja tim.
3. Change-oriented behavior: mendorong inovasi, menciptakan visi perubahan, serta membangun adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal.

Melalui kerangka ini, Gary A. Yukl menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh dan kekuasaan, tetapi juga kemampuan membaca situasi dan menggerakkan organisasi menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya upaya Bersama untuk menggerakkan sumber atau alat (*resource*) yang tersedia dalam suatu organisasi (Nur fadillah, 2024). *Resource* dapat tergolong menjadi dua bagian besar, yaitu : *human resource* dan *non human resource*. Dalam lembaga Pendidikan, khususnya lembaga Pendidikan islam terdiri dari berbagai unsur atau sumber. Dan manusia lah merupakan unsur penting, sehingga sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung atas kemampuan pemimpinnya yang menumbuhkan iklim kerjasama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakan dan dapat berjalan secara efektif dan efisien (Perusahaan, 2024). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan suatu lembaga pendidikan , kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam organisasi tersebut (Nada, 2021).

2.1.3 Pendidikan Islam

Pendidikan Islam adalah suatu proses yang bertujuan untuk membentuk kepribadian dan karakter umat Islam melalui pembelajaran yang bersumber pada ajaran agama Islam (Junaidi et al., 2023). Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya mencakup pengajaran tentang ilmu pengetahuan, tetapi juga berfokus pada pembentukan akhlak dan

spiritualitas siswa. Oleh karena itu, pendidikan Islam dapat diartikan sebagai usaha yang terintegrasi antara aspek intelektual, emosional, dan spiritual, yang bertujuan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat (Wijayanti & Fauziah, 2025). Landasan teori pendidikan Islam dapat dilihat melalui beberapa aspek yang meliputi konsep dasar pendidikan Islam, tujuan pendidikan Islam, sumber-sumber pendidikan Islam, serta prinsip-prinsip yang mendasari pendidikan Islam itu sendiri.

a. Konsep Dasar Pendidikan Islam

Pendidikan Islam merupakan suatu proses pengembangan dan pembinaan potensi manusia secara komprehensif, meliputi aspek spiritual, intelektual, moral, dan sosial, yang berlandaskan ajaran Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Tujuan utama pendidikan Islam adalah menciptakan insan yang sempurna, yaitu manusia yang seimbang antara pikiran, hati, dan tindakan, serta bertanggung jawab sebagai hamba Allah dan pemimpin di dunia. Dalam pendidikan Islam, ilmu tidak hanya dilihat sebagai cara untuk mendapatkan pengetahuan dunia, tetapi juga sebagai media untuk mendekatkan diri kepada Allah dan menjalani hidup sesuai dengan syariat-Nya. Konsep ini menyoroti signifikansi hubungan yang seimbang antara manusia dengan Allah (*habl min Allah*), antar sesama manusia (*habl min al-nas*), serta dengan lingkungan. Metode pendidikan Islam bisa meliputi contoh baik (*uswah*), kebiasaan, saran, dialog, dan pengalaman langsung. Selain itu, dalam pendidikan Islam, guru memiliki peran penting, bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing akhlak. Dengan demikian, pendidikan Islam memiliki karakter holistik dan transformatif, yang bertujuan untuk menciptakan generasi yang beriman, berpengetahuan, dan berbudi pekerti luhur.

b. Tujuan Pendidikan Islam

Tujuan utama pendidikan Islam adalah untuk membentuk manusia yang seimbang antara perkembangan intelektual dan spiritual. Pendidikan Islam bertujuan untuk menjadikan individu sebagai insan kamil, yaitu individu yang sempurna dari sisi moral, intelektual, sosial, dan

spiritual. Secara lebih spesifik, tujuan pendidikan Islam mencakup beberapa hal penting:

- 1) Meningkatkan kualitas iman dan taqwa, agar individu mampu menjalani kehidupan dengan prinsip-prinsip Islam.
- 2) Mengembangkan akhlak yang mulia (akhlaqul karimah), yang merupakan inti dari ajaran Islam.
- 3) Menyediakan ilmu pengetahuan yang bermanfaat untuk kehidupan dunia dan akhirat.
- 4) Menyiapkan individu yang dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan umat Islam secara global.

Dalam konteks ini, pendidikan Islam tidak hanya berfokus pada pengajaran kitab-kitab agama, tetapi juga mengajarkan cara-cara untuk menghadapi tantangan hidup di dunia modern, dengan tetap berpijak pada nilai-nilai Islam.

c. Sumber-Sumber Pendidikan Islam

Pendidikan Islam memiliki sumber utama yang tak terbantahkan, yaitu Al-Qur'an dan Hadis. Al-Qur'an sebagai wahyu dari Allah memberikan petunjuk hidup yang lengkap, sementara Hadis yang merupakan ucapan, perbuatan, dan ketetapan Nabi Muhammad SAW memberikan penjelasan lebih lanjut tentang penerapan ajaran-ajaran yang ada dalam Al-Qur'an. Selain itu, ijma' (kesepakatan para ulama) dan qiyas (analogi hukum) juga menjadi sumber-sumber hukum dan pedoman dalam pendidikan Islam. Al-Qur'an memberikan berbagai prinsip dasar yang mengatur pendidikan, baik dari segi teori, praktik, maupun tujuan. Misalnya, dalam surat Al-Alaq yang sudah disebutkan sebelumnya, pendidikan diawali dengan perintah untuk membaca, yang berarti bahwa pendidikan harus dimulai dengan usaha untuk memperoleh ilmu pengetahuan.

Selain itu, sumber pendidikan Islam juga dapat ditemukan dalam praktik pendidikan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. Sebagai pendidik pertama, beliau menunjukkan contoh yang sempurna dalam memberikan pendidikan kepada umatnya, baik dalam konteks spiritual maupun intelektual. Metode-metode yang digunakan oleh

Nabi Muhammad, seperti metode tanya jawab, diskusi, dan pendidikan berbasis pengalaman, menjadi landasan bagi praktik pendidikan Islam hingga saat ini.

d. Prinsip-Prinsip Pendidikan Islam

Prinsip pendidikan Islam adalah pedoman yang digunakan untuk merancang dan melaksanakan proses pendidikan. Beberapa prinsip dasar pendidikan Islam di antaranya adalah:

- 1.) Kesatuan dan Keseimbangan Pendidikan Islam menekankan pentingnya keseimbangan antara perkembangan fisik, intelektual, emosional, dan spiritual. Pendidikan tidak hanya berfokus pada pengembangan akal atau pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan moral dan spiritual.
- 2.) Pembelajaran Sepanjang Hayat: Pendidikan Islam tidak hanya terbatas pada usia atau jenjang tertentu, tetapi harus menjadi usaha seumur hidup. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam yang mengharuskan umatnya untuk terus mencari ilmu, baik ilmu agama maupun ilmu dunia, sepanjang hidupnya.
- 3.) Pembelajaran Aktif dan Partisipatif: Dalam pendidikan Islam, siswa bukan hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Ini melibatkan pendekatan yang mendorong diskusi, tanya jawab, dan pengembangan kreativitas.
- 4.) Pendidikan Berbasis Akhlak Salah satu prinsip utama pendidikan Islam adalah penekanan pada pembentukan akhlak yang mulia. Akhlak merupakan cerminan dari pengamalan ajaran Islam yang lebih luas. Oleh karena itu, pendidikan Islam tidak hanya mengajarkan pengetahuan teoritis tetapi juga mengajarkan praktik-praktik akhlak dalam kehidupan sehari-hari.
- 5.) Keterkaitan antara Dunia dan Akhirat Pendidikan Islam memandang bahwa segala bentuk ilmu yang diajarkan harus berkaitan dengan tujuan akhir kehidupan manusia, yaitu mendapatkan ridha Allah dan kebahagiaan di akhirat. Oleh karena itu, pendidikan Islam tidak hanya mengajarkan

keterampilan duniawi tetapi juga mempersiapkan individu untuk kehidupan setelah mati.

Pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang memiliki landasan yang kokoh berdasarkan ajaran Al-Qur'an dan Hadis, yang bertujuan untuk mencetak individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga baik secara moral dan spiritual. Dengan menerapkan prinsip-prinsip pendidikan yang seimbang, berbasis akhlak, dan mengutamakan nilai-nilai agama, pendidikan Islam berfungsi sebagai sarana untuk membentuk individu yang tidak hanya bermanfaat bagi diri sendiri, tetapi juga bagi masyarakat luas dan umat Islam di seluruh dunia. Melalui pendidikan yang terarah dan sistematis, pendidikan Islam berusaha untuk menciptakan generasi yang dapat membawa perubahan positif, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan sosial yang lebih luas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kecerdasan budaya (CQ) memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam beragam lingkungan pendidikan, khususnya di sekolah Islam dan internasional (Alizadeh & Chavan, 2022). Kepemimpinan yang sukses di lembaga pendidikan Islam bergantung pada adaptasi terhadap nilai-nilai budaya lokal dan menciptakan lingkungan inklusif (Walid et al., 2024). Kepemimpinan yang sukses dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti moralitas, budaya organisasi, dan penghargaan (Soejanto et al., 2024). Integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan pendidikan menciptakan

lingkungan belajar yang holistik, menumbuhkan moralitas, etika, dan kesadaran sosial di kalangan siswa (Shofiyyah et al., 2023).

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Nama, tahun, judul penelitian	Metode penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil penelitian terdahulu
1.	Alizadeh & Chavan, 2022 Peran Kecerdasan Budaya (CQ) dalam Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan di Sekolah Islam dan Internasional	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menggali bagaimana kecerdasan budaya (CQ) dapat memengaruhi kepemimpinan di dua jenis sekolah yang berbeda	Kedua judul ini sama-sama mengkaji kecerdasan budaya (CQ), yang mengacu pada kemampuan untuk memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda, dalam konteks kepemimpinan pendidikan.	Lebih generik dan membahas dua tipe sekolah: sekolah Islam dan sekolah internasional. Ini memberikan ruang untuk membandingkan bagaimana kecerdasan budaya memengaruhi kepemimpinan dalam dua konteks pendidikan yang sangat berbeda.	Beberapa studi juga menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan di sekolah internasional yang memiliki tingkat CQ yang tinggi lebih mampu mengelola keragaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif.
2.	Walid, A., Hidayati, S., & Ramli, N. (2024), "Strategi Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam: Adaptasi Budaya Lokal dan Pembentukan Lingkungan Inklusif"	Kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Penelitian akan mengkaji bagaimana penerapan strategi kepemimpinan dalam pendidikan Islam, yang mengadaptasi budaya lokal dan	Kedua penelitian berfokus pada pemimpin pendidikan Islam. Keduanya menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali data secara mendalam. Fokus keduanya adalah pada	lebih berfokus pada strategi kepemimpinan dan bagaimana pemimpin pendidikan Islam menyesuaikan diri dengan budaya lokal dan menciptakan lingkungan inklusif.	Penelitian terkait kepemimpinan dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa adaptasi budaya lokal sangat penting untuk meningkatkan keberagaman dan menciptakan lingkungan. Di mana pemimpin pendidikan Islam

		menciptakan lingkungan yang inklusif.	pengaruh budaya lokal dan kecerdasan budaya dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam		perlu memahami dan menghormati budaya lokal untuk mendukung kesuksesan pendidikan.
3.	Soejanto, L. T., Bariyyah, K., & Andrianie, S. (2024). Kecerdasan Budaya Guru BK dan Implikasinya pada Layanan Konseling Multikultural	Pendekatan kualitatif dengan studi kasus atau fenomenologi. Penelitian ini biasanya melibatkan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen untuk memahami bagaimana kecerdasan budaya guru BK (Bimbingan dan Konseling) berpengaruh terhadap efektivitas layanan konseling di lingkungan multikultural.	Kedua penelitian ini membahas pentingnya kecerdasan budaya dalam konteks pendidikan. Dalam konteks Guru BK, fokusnya adalah pada dampak kecerdasan budaya terhadap layanan konseling, sedangkan pada Pemimpin Pendidikan Islam, fokusnya adalah pada dampak kecerdasan budaya terhadap gaya kepemimpinan	Penelitian ini lebih fokus pada guru BK dan pengaruh kecerdasan budaya terhadap layanan konseling multikultural. Sedangkan penelitian kedua lebih fokus pada pemimpin pendidikan Islam dan dampak kecerdasan budaya terhadap kepemimpinan mereka dalam lingkungan pendidikan.	menunjukkan bahwa kecerdasan budaya guru BK sangat berpengaruh dalam menciptakan hubungan yang efektif dengan siswa dari latar belakang budaya yang berbeda. Guru BK yang memiliki kecerdasan budaya tinggi dapat memberikan layanan yang lebih inklusif dan peka terhadap kebutuhan emosional dan sosial siswa dari berbagai budaya.
4.	Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). Integrasi Nilai-Nilai Islami	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi	Kedua penelitian bertujuan untuk memahami bagaimana	Judul ini Mengkaji <i>integrasi nilai-nilai Islami</i> dalam praktik kepemimpinan	Dengan demikian, meskipun kedua judul berfokus pada pemimpin

dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan : Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Berdaya Saing.	kasus, wawancara mendalam, atau observasi partisipatif.. Data dikumpulkan melalui observasi terhadap pemimpin pendidikan, wawancara dengan guru dan siswa, serta analisis dokumen sekolah atau lembaga pendidikan.	aspek kepemimpinan mempengaruhi kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam.	untuk menciptakan lingkungan yang kompetitif dan berdaya saing. Sedangkan punya peneliti Mengkaji <i>kecerdasan</i> <i>budaya</i> pemimpin pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan dalam lingkungan multikultural.	pendidikan Islam, mereka menyoroti dua aspek yang berbeda: integrasi nilai Islami dalam kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan budaya dalam menghadapi tantangan sosial dan budaya di lingkungan pendidikan
--	---	---	--	--

Data olahan peneliti Maret 2025

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode pendekatan kualitatif. (Creswell 2016) mendefinisikan “penelitian kualitatif sebagai metode untuk memperoleh dan memahami makna yang berasal dari individu maupun kelompok mengenai suatu permasalahan sosial dan personal” (Nasrulloh & Lailiya, 2022). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menggali data secara mendalam dan autentik. Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus sebagai salah satu metode dalam penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam suatu fenomena dalam batasan konteks kehidupan nyata. studi kasus menurut (Robert K. Yin 2018) adalah metode yang kuat untuk memahami fenomena kompleks dalam kehidupan nyata, dengan pendekatan yang mendalam, holistik, dan sistematis. Proses pengumpulan data dilakukan secara menyeluruh dengan memanfaatkan berbagai teknik, termasuk observasi langsung, wawancara mendalam, telaah dokumentasi, analisis bahan audiovisual, serta kajian laporan terkait. Seluruh data yang diperoleh kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan temuan secara komprehensif.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Genteng, Banyuwangi, sebuah lembaga pendidikan Islam negeri yang terletak di Kecamatan Genteng, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena memiliki keragaman budaya di lingkungan sekolah yang relevan untuk mengkaji peran kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan Islam. Penelitian dilakukan pada bulan Mei 2025, dengan fokus pada observasi, wawancara, dan pengumpulan data yang mendukung analisis dampak kecerdasan budaya terhadap kepemimpinan di madrasah tersebut.

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam penelitian ini mengambil peran sentral sebagai alat utama untuk mengakses dan menafsirkan data secara langsung dan cermat melakukan observasi terhadap objek penelitian. Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, peneliti memiliki beberapa tugas penting, antara lain menetapkan fokus penelitian yang jelas agar

penelitian berjalan selaras dengan tujuan yang telah dirumuskan. Penelitian ini berjudul "*Dampak Kecerdasan Budaya pada Pemimpin Pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi*". Kehadiran peneliti secara langsung di lokasi penelitian bertujuan untuk memperoleh data yang autentik dan mendalam mengenai bagaimana kecerdasan budaya memengaruhi gaya kepemimpinan serta pengambilan keputusan dalam konteks pendidikan Islam. Dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti berupaya memahami peran kecerdasan budaya dalam membentuk kepemimpinan yang inklusif, adaptif, dan responsif terhadap keberagaman budaya di lingkungan madrasah. Kehadiran ini juga menunjukkan komitmen peneliti terhadap validitas data dan membangun hubungan yang konstruktif dengan partisipan penelitian.

3.4 Subjek Penelitian

Subjek penelitian memegang peran penting dalam sebuah studi, karena keberadaannya menjadi salah satu faktor utama dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kecerdasan budaya merupakan kemampuan individu untuk memahami, menghargai, dan berinteraksi secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang beragam. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, kecerdasan budaya menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan, terutama dalam lingkungan multikultural seperti di MAN 2 Genteng Banyuwangi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kecerdasan budaya para pemimpin di lembaga tersebut berdampak terhadap kinerja, komunikasi, serta pengambilan keputusan yang inklusif dan adaptif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan Islam. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan muncul strategi kepemimpinan yang lebih responsif terhadap keragaman budaya di lingkungan sekolah.

Tabel 3.2 Pembagian Informan

No	Informan	Alasan Pemilihan
Informan Utama		
1.	Kepala Sekolah	• Mengetahui arah kebijakan pendidikan dan budaya sekolah • Memiliki pengalaman kepemimpinan ≥ 3 tahun • Mampu menjelaskan visi, misi, dan nilai budaya sekolah

2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum / Kesiswaan	• Terlibat langsung dalam pengelolaan siswa dan pembinaan karakter • Aktif memfasilitasi kegiatan budaya lintas siswa
3.	Koordinator Guru / Kepala TU	• Berinteraksi dengan berbagai elemen sekolah (guru, siswa, wali, tamu) • Telah bekerja ≥ 3 tahun • Memahami dinamika administratif dan budaya kerja sekolah
4.	Guru senior	• Masa kerja ≥ 10 tahun • Menyaksikan perubahan budaya dan gaya kepemimpinan • Aktif dalam kegiatan guru dan siswa
5.	Siswa aktif/Osis	• Menjabat dalam OSIS atau organisasi siswa lainnya • Aktif dalam kegiatan sekolah lintas budaya • Mampu menyampaikan pendapat dan pandangan secara terbuka

3.5 Data dan Sumber Data

Studi ini mengandalkan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data skunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior, staf TU, serta siswa aktif/osis untuk memperoleh informasi langsung dari mereka yang terlibat dalam proses penelitian. Sementara itu, sumber data sekunder dikumpulkan dari bagian administrasi guna memperoleh data pendukung yang relevan dengan penelitian. Sugiyono mengatakan bahwa sumber Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh langsung dari responden atau informan utama, sementara data sekunder adalah informasi yang didapatkan melalui sumber tidak langsung, seperti pihak lain atau dokumen yang relevan.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

3.6.1 Observasi

Observasi kualitatif, menurut Creswell (2016), adalah proses di mana peneliti secara langsung turun ke lapangan untuk mengamati tindakan dan aktivitas individu di area penelitian

(Alsalamah, 2022). Pengamatan ini dapat dilakukan dalam situasi alami atau dalam kondisi yang telah dirancang sesuai kebutuhan penelitian. Pada observasi ini, peneliti berfungsi sebagai pengamat yang berada di lokasi penelitian tanpa ikut serta langsung dalam aktivitas yang sedang berlangsung. Untuk memastikan hasil observasi terdokumentasi dengan rapi, Peneliti memanfaatkan alat untuk mencatat dan merekam data guna merekam berbagai aktivitas yang diamati. Metode observasi ini dilakukan dengan mengamati secara langsung objek, kondisi, situasi, proses, atau perilaku yang terjadi di lapangan.

Tabel 3.3 Aspek Observasi

No	Aspek yang Diobservasi	Indikator Observasi
1	Pemahaman Pemimpin terhadap Perbedaan Budaya	• Pemimpin menunjukkan pemahaman terhadap nilai-nilai budaya lokal dan nasional • Pemimpin mampu menyebutkan bentuk keberagaman budaya di lingkungan sekolah
2	Sikap Toleran dan Inklusif dalam Kepemimpinan	- Pemimpin menghargai perbedaan budaya siswa dan guru - Pemimpin memberi kesempatan yang sama tanpa diskriminasi
3	Kemampuan Komunikasi Antarbudaya	- Pemimpin menggunakan bahasa dan pendekatan yang sesuai konteks budaya - Pemimpin mampu meredam konflik berbasis perbedaan budaya
4	Kebijakan dan Program Sekolah yang Responsif Budaya	- Adanya program yang mendukung harmoni budaya di sekolah - Kebijakan sekolah mempertimbangkan keberagaman latar belakang budaya siswa dan guru

5	Pengaruh terhadap Keharmonisan Hubungan Sosial di Sekolah	- Hubungan antarwarga sekolah kondusif dan harmonis - Pemimpin menjadi teladan dalam interaksi lintas budaya
6	Penyelesaian Konflik secara Budaya Sensitif	- Pemimpin menyelesaikan konflik dengan mempertimbangkan norma budaya setempat - Proses mediasi bersifat adil dan menghargai semua pihak
7	Transformasi Nilai Budaya dalam Kepemimpinan Islami	- Pemimpin mengintegrasikan nilai budaya lokal dengan nilai-nilai Islam - Memberi keteladanan dalam menjalankan prinsip Islam yang menghargai keberagaman

3.6.2 Wawancara

Wawancara adalah suatu interaksi antara dua pihak yang bertujuan untuk saling bertukar informasi dan ide melalui proses tanya jawab, sehingga pemahaman tentang suatu topik tertentu dapat dibangun (Nuralan et al., 2022). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur yang dilakukan secara langsung kepada lima informan kunci, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru senior, staf tata usaha (TU), dan siswa aktif/OSIS di MAN 2 Genteng Banyuwangi. Teknik ini dipilih agar peneliti dapat menggali informasi secara mendalam namun tetap terarah sesuai fokus penelitian.

Wawancara dengan kepala sekolah dilakukan pada 02 Juni 2025, bertujuan untuk memperoleh pemahaman terkait strategi kepemimpinan, kebijakan inklusif, dan upaya kepala sekolah dalam membangun harmoni budaya di lingkungan madrasah. Selanjutnya, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan diwawancarai pada 03 Juni 2025, untuk menggali pengaruh kepemimpinan terhadap pembinaan siswa serta penerapan nilai-nilai budaya dalam kegiatan kesiswaan.

Guru senior menjadi informan penting dalam memberikan perspektif historis dan pengamatan atas perilaku kepemimpinan yang berlandaskan kecerdasan budaya. Wawancara

dilaksanakan pada 04 Juni 2025. Sementara itu, wawancara dengan staf TU pada 04 Juni 2025 memberikan data administratif dan interaksi non-akademik yang mencerminkan budaya organisasi. Terakhir, siswa aktif/OSIS diwawancarai pada 08 Juni 2025 untuk menggali persepsi dan pengalaman mereka terhadap gaya kepemimpinan yang menghargai keberagaman budaya. Semua wawancara direkam dan dianalisis secara tematik untuk menemukan makna dan dampak kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan Islam.

3.6.3 Dokumentasi

Sugiyono mendefinisikan “dokumen sebagai rekaman peristiwa yang telah terjadi sebelumnya, yang dapat berbentuk tulisan, gambar, atau hasil karya tertentu” (Rosyidah et al., 2021). teknik dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara. Dokumentasi yang diambil meliputi: dokumen visi dan misi madrasah, program kerja pimpinan, serta arsip kegiatan sekolah yang berkaitan dengan keberagaman budaya dan pendidikan Islam. Selain itu, peneliti juga mendokumentasikan foto-foto kegiatan sekolah, seperti peringatan hari besar Islam, kegiatan OSIS, dan program lintas budaya. Dokumentasi ini dikumpulkan selama proses penelitian berlangsung pada tanggal 10–15 Juni 2025, dan dianalisis untuk mengungkap bukti nyata penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan pendidikan di madrasah.

3.7 Keabsahan Data

Keabsahan data menjadi aspek krusial untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014) Pertama, kredibilitas data dijaga melalui *triangulasi sumber dan metode*. Peneliti mengumpulkan data dari berbagai informan utama seperti kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, guru senior, serta staf tata usaha. Selain itu, teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar menggambarkan realitas yang terjadi di lapangan. Kedua, untuk mencapai transferabilitas, peneliti menyajikan deskripsi konteks secara rinci mengenai latar belakang sosial-budaya MAN 2 Genteng, karakteristik kepemimpinan, serta kondisi internal madrasah. Hal ini dimaksudkan agar pembaca atau peneliti lain dapat memahami dan menilai sejauh mana temuan ini

dapat diterapkan atau dibandingkan dengan konteks serupa di tempat lain. Ketiga, dependabilitas atau keterandalan data dilakukan melalui audit jejak penelitian yang transparan. Seluruh proses mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga interpretasi didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, proses penelitian dapat direplikasi atau ditelusuri kembali oleh pihak lain secara logis dan bertanggung jawab. Keempat, konfirmabilitas dicapai dengan melibatkan teknik *member check*, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi temuan kepada para informan. Peneliti memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan klarifikasi atau koreksi terhadap hasil sementara yang diperoleh agar sesuai dengan maksud dan pengalaman asli informan.

Dengan pendekatan validasi yang ketat tersebut, data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan diyakini mencerminkan kondisi objektif mengenai bagaimana kecerdasan budaya pemimpin memberikan dampak terhadap pengelolaan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi.

3.8 Analisis Data

Analisis merupakan proses menyaring, menambah, serta mengelompokkan data berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Peneliti menerapkan analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman, “analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan” (Ridwan & Dhofir, 2022). Adapun tahapan dalam analisis data ini meliputi:

3.8.1 Pengumpulan data

Pada tahap ini, Data diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru, siswa, dan alumni MAN 2 Genteng Banyuwangi untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

3.8.2 Reduksi data

Data yang didapat dari observasi umumnya cukup banyak, sehingga perlu dirangkum dan dipilih bagian yang paling relevan. Menurut Miles dan Huberman (1984), reduksi data dilaksanakan dengan cara menyaring, merangkum, dan memfokuskan data penting agar lebih terstruktur dan mudah dipahami. Dalam penelitian “*Dampak Kecerdasan Budaya pada Pemimpin Pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi*”, reduksi data dilakukan sebagai tahap awal dalam proses analisis data kualitatif. Proses ini dimulai setelah data

wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan. Peneliti membaca ulang transkrip wawancara secara cermat, kemudian menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu aspek-aspek kecerdasan budaya dan dampaknya dalam kepemimpinan pendidikan.

Data yang tidak sesuai, berulang, atau tidak mendukung fokus penelitian dikelompokkan, diringkas, dan disederhanakan untuk memudahkan identifikasi tema utama. Reduksi dilakukan dengan cara coding (pengkodean) kepada kepala sekolah/madrasah cara mengkode data berdasarkan kategori seperti pemahaman budaya, komunikasi lintas budaya, penyelesaian konflik, serta dampaknya terhadap keharmonisan di sekolah. Hasil reduksi ini kemudian menjadi dasar dalam menyusun pola dan temuan penelitian secara sistematis dan bermakna.

3.8.3 Penyajian data

Setelah proses reduksi data, langkah selanjutnya adalah menyusun data dalam format yang lebih terstruktur. Penyajian data dalam penelitian kualitatif biasanya dilakukan secara naratif atau dengan menggambarkan hubungan antar kategori yang telah ditetapkan.

3.8.4 Penarikan simpulan

Menurut Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), tahap akhir dalam analisis data adalah proses penarikan kesimpulan. Hasil yang diperoleh belum pasti atau akan mengalami perubahan Ketika ditemukan data tambahan yang lebih mendukung. Kesimpulan ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian serta memberikan dasar bagi tindakan atau kebijakan yang relevan. Validitas kesimpulan harus diuji untuk memastikan bahwa hasil analisis mencerminkan situasi yang sesuai dengan aslinya .

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Data Lapangan

4.1.1 lokasi peneliti

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi (MAN 2 Banyuwangi), sering juga dikenal sebagai MAN Genteng, terletak secara strategis di Jalan KH. Wahid Hasyim No. 6, Dusun Maron, Desa Genteng Kulon, Kecamatan Genteng, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur Berikut gambaran umum lokasi penelitian tersebut:

a. Identitas Madrasah

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi
Jalan	: Jl. KH. Wakhid Hasyim No. 06
Desa/Kelurahan	: Genteng Kulon
Kecamatan	: Genteng
Kabupaten/Kota	: Banyuwangi
Provinsi	: Jawa Timur
Nomor Telp	: (0333) 845019
Website	: https://man2banyuwangi.sch.id/
Email	: mangtgi1658@gmail.com
Nomor Statistik Madrasah	: 131135100003 (Kemenag)
Nomor Identitas Madrasah	: 310110 (Diknas)
Tahun berdiri	: 1993
Program Yang Diselenggarakan	: IPA/IPS /AGAMA
Waktu Belajar	: Pagi dimulai 06.45 s.d Jam 15.15
Kurikulum yang digunakan	: Kelas X, XI dan XII kurikulum merdeka

b. Identitas Kepala Madrasah

Kepala madrasah aliah negeri 2 genteng Drs. H. Ahmad Saeroji, M.Ag. merupakan sosok pendidik sekaligus pemimpin yang telah mendedikasikan hidupnya dalam dunia pendidikan Islam selama lebih dari tiga dekade. Beliau lahir di Banyuwangi pada tanggal 2 Februari 1968 dan menempuh pendidikan tinggi di bidang Pendidikan Agama Islam di STIT Al-Mustaqim, Negara Bali, hingga meraih gelar sarjana pada tahun 1992. Komitmen beliau terhadap pengembangan pendidikan berlanjut dengan menyelesaikan dua gelar magister sekaligus, yaitu Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) dan Magister Hukum Islam (M.H.I) di Universitas Sunan Giri (UNSURI) Surabaya, masing-masing pada tahun 2005 dan 2009.

Karier kepemimpinan beliau dimulai dari peran sebagai guru di MTsN Sambirejo pada tahun 1994. Setelah tujuh tahun mengajar di sana, beliau kemudian melanjutkan pengabdian di MAN Pesanggaran (kini MAN 4 Banyuwangi) hingga tahun 2011. Kepemimpinan formal beliau dimulai saat menjabat sebagai Kepala MTsN 7 Banyuwangi selama satu tahun, yang kemudian berlanjut sebagai Kepala MAN Banyuwangi (2012–2016), Kepala MAN 1 Banyuwangi (2016–2022), dan kini menjabat sebagai Kepala MAN 2 Genteng Banyuwangi sejak Maret 2022. Dengan demikian, total pengabdian beliau sebagai kepala madrasah telah berlangsung selama lebih dari 13 tahun, dan pengalaman mengajar lebih dari 31 tahun. Di bawah kepemimpinannya, MAN 2 Genteng mencatatkan berbagai capaian membanggakan, baik dalam bidang akademik, literasi, maupun pembinaan karakter. Beliau dikenal sebagai pemimpin yang visioner dan kolaboratif. Salah satu capaian penting selama masa kepemimpinannya adalah diraihnya Sunrise of Java Award 2023 untuk kategori madrasah berprestasi dalam bidang akademik. Tidak hanya itu, MAN 2 Genteng juga berhasil meloloskan 207 siswa ke perguruan tinggi negeri pada tahun 2024, serta mencetak lebih dari 150 prestasi siswa dalam berbagai ajang kompetisi sejak tahun 2022.

Gaya kepemimpinan beliau bercirikan keteladanan, keterbukaan, dan penguatan nilai-nilai Islam dalam setiap

kebijakan madrasah. Beliau mendorong lahirnya budaya kerja yang produktif, berbasis akhlakul karimah, serta menjadikan madrasah sebagai pusat peradaban ilmu dan karakter. Komitmen beliau terhadap pendidikan tidak hanya tampak dalam program kerja, tetapi juga dalam sikap pribadi yang rendah hati dan mampu merangkul seluruh elemen madrasah. Dengan pengalaman, integritas, dan visi pendidikan yang kuat, Drs. H. Ahmad Saeroji, M.Ag. menjadi figur inspiratif dalam kepemimpinan madrasah, khususnya dalam mengembangkan MAN 2 Genteng sebagai madrasah unggulan yang berdaya saing di tingkat regional dan nasional.

Kepala Sekolah MAN 2 Genteng Banyuwangi telah menunjukkan kiprah kepemimpinan yang visioner dan berdampak nyata dalam perkembangan sekolah. Di bawah kepemimpinannya, MAN 2 Genteng tidak hanya mengalami peningkatan dalam bidang akademik, tetapi juga dalam bidang non-akademik, yang menjadikan sekolah ini sebagai salah satu madrasah unggulan di Banyuwangi. Beliau dikenal sebagai sosok yang tegas, bijaksana, dan komunikatif, serta selalu mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Salah satu langkah strategis yang dilakukan adalah penguatan budaya literasi dan digitalisasi pendidikan, yang diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi dalam proses belajar mengajar dan pengelolaan administrasi sekolah. Selain itu, kepala sekolah aktif menjalin kemitraan dengan berbagai instansi dan lembaga luar untuk mendukung program-program sekolah, termasuk dalam pelatihan guru dan peningkatan sarana prasarana. Di sisi lain, beliau juga sangat memperhatikan kesejahteraan guru dan staf, serta selalu memotivasi peserta didik agar aktif berprestasi, baik di tingkat lokal maupun nasional. Dengan dedikasi dan integritas yang tinggi, kepala sekolah MAN 2 Genteng Banyuwangi berhasil membawa perubahan positif yang signifikan, menjadikan madrasah ini sebagai lembaga pendidikan yang semakin dipercaya oleh masyarakat. Berikut biodata singkat beliau :

Nama : Drs. SAEROJI, M.Ag
 Tempat Tanggal Lahir : Banyuwangi, 02 Februari 1968
 NIP : 19680202 200112 1 003
 Pangkat/Golongan : Pembina Tk.I, IV/b
 Pendidikan Terakhir : Pasca Sarjana (S2) Pendidikan
 Agama Islam, Universitas Sunan Giri
 Surabaya Tahun 2005.
 Alamat Rumah : Dusun Sambirjo, RT 02 RW 04 Desa
 Sambimulyo Kec. Bangorejo Kab.
 Banyuwangi

c. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Banyuwangi

1.) Visi Madrasah

Terwujudnya madrasah terampil, berprestasi, berdigitalisasi, berliterasi, berwawasan global serta berakhlak mulia berlandaskan iman dan takwa”

Dengan indikator-indikator:

- a) Menghasilkan lulusan yang terampil, berkualitas dan bermanfaat
- b) Meraih prestasi akademik dan nonakademik
- c) Memberdayakan transformasi digital dalam ilmu pengetahuan
- d) Memiliki kecakapan berliterasi dan riset
- e) Mematuhi dan menaati ajaran agama Islam serta mengamalkannya dalam kehidupan

2.) Misi Madrasah

- a) Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- b) Menemukanali dan mengembangkan potensi siswa
- c) Mengolaborasikan potensi guru dan siswa menjadi potensi madrasah untuk mencetak generasi yang unggul
- d) Mengembangkan life-skills dan daya berdigital dalam setiap aktivitas pendidikan.
- e) Menumbuhkembangkan kecakapan literasi dan riset sebagai modal dan pondasi mengembangkan ilmu pengetahuan.
- f) Menumbuhkembangkan semangat belajar ilmu agama,

pengetahuan, dan teknologi.

- g) Menumbuhkembangkan sikap dan perilaku islami di madrasah.
- h) Mengembangkan sikap kepekaan terhadap lingkungan.
- i) Menciptakan lingkungan madrasah yang sehat, bersih, dan indah.
- j) Menerapkan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh warga dan stake- holders madrasah.
- k) Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

4.2 Verifikasi data lapangan

4.2.1 kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi

a. Pemimpin yang Berbudaya Membangun Keterbukaan dan Kolaborasi

Dalam dunia pendidikan yang multikultural, pemimpin yang berbudaya memiliki peran strategis dalam membangun suasana keterbukaan dan kolaborasi. Pemimpin seperti ini tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi perekat sosial yang mengharmoniskan hubungan antarelemen madrasah. Salah satu contoh nyata penerapan kepemimpinan yang berbudaya dapat ditemukan dalam praktik yang dijalankan oleh Kepala Madrasah Drs. Saeroji, M.Ag, yang memimpin Madrasah MAN 2 Genteng Banyuwangi dengan prinsip keterbukaan, musyawarah, dan penghargaan terhadap keberagaman.

Dalam wawancara yang dilakukan, Drs. Saeroji menjelaskan bahwa ia senantiasa mengedepankan prinsip keterbukaan dalam pengambilan keputusan maupun dalam komunikasi harian. Menurutnya, keterbukaan merupakan jalan utama menuju kepercayaan kolektif. Ia mengungkapkan :

“Saya selalu berupaya menjadikan madrasah ini tempat yang nyaman untuk berdiskusi. Setiap guru, siswa, dan tenaga kependidikan berhak menyampaikan pendapatnya. Saya tidak pernah menutup telinga. Bahkan dari

siswa pun sering kali muncul ide yang bagus untuk kemajuan madrasah.”

Ia menambahkan bahwa prinsip keterbukaan itu hanya efektif jika dibarengi dengan semangat kolaborasi. Kolaborasi antarwarga sekolah bukan hanya penting untuk menyelesaikan masalah internal, tetapi juga untuk membangun budaya kerja yang positif. Dalam pandangannya, pemimpin tidak perlu mendominasi, tetapi justru memfasilitasi dan memediasi pertemuan berbagai ide. Drs. Saeroji menyebut,

“Saya percaya bahwa keputusan terbaik adalah hasil dari diskusi bersama. Karena itu, saya sering mengundang rapat terbuka, mengajak seluruh unsur untuk memberikan masukan, dan saya sangat menghargai kritik selama itu disampaikan dengan etika.”

Dari penuturan beliau, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang menghargai budaya dan mendorong partisipasi aktif merupakan fondasi terbentuknya budaya kolaboratif. Drs. Saeroji secara konsisten menerapkan pola komunikasi dua arah, menghindari gaya kepemimpinan otoriter, dan lebih menonjolkan kepemimpinan partisipatif yang berbasis nilai-nilai budaya lokal dan kebersamaan.

Pernyataan kepala madrasah ini diperkuat oleh Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Bapak Ansori, S.Ag. yang menyampaikan bahwa di bawah kepemimpinan Drs. Saeroji, madrasah menjadi tempat yang kondusif untuk berkembang. Menurutnya, keterbukaan kepala sekolah menciptakan ruang aman bagi guru dan siswa untuk berekspresi tanpa takut disalahpahami. Ia menyampaikan:

“Kami para guru merasa dilibatkan dalam setiap proses penting. Bahkan ketika menyusun program kesiswaan, Pak Saeroji tidak langsung memutuskan sendiri, tapi mengajak kami berdiskusi dulu. Beliau juga sering menanyakan pandangan siswa sebelum mengambil langkah-langkah strategis.”

Menurut Bapak Ansori, kolaborasi yang ditekankan oleh kepala sekolah juga menumbuhkan rasa kepemilikan

bersama terhadap madrasah. Para guru tidak merasa hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi sebagai mitra sejajar dalam membangun visi pendidikan. Ia menegaskan bahwa pendekatan seperti ini meningkatkan semangat kerja dan kekompakan di antara guru dan staf lainnya. Seperti yang di sampaikan di dalam wawancara :

“Kami lebih termotivasi karena merasa didengar dan dipercaya. Bahkan siswa pun lebih terbuka saat mengemukakan aspirasinya,”

Dari wawancara ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berbudaya tidak hanya menciptakan kedekatan antarwarga sekolah, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi melalui sinergi yang harmonis. Keterbukaan membangun kepercayaan, dan kolaborasi memperkuat ikatan institusional. Kesimpulan umum dari kedua informan menegaskan bahwa keterbukaan dan kolaborasi merupakan hasil langsung dari kecerdasan budaya pemimpin. Ketika seorang pemimpin mampu memahami konteks sosial-budaya, ia lebih mampu membangun relasi interpersonal yang hangat dan produktif. Dalam lingkungan madrasah yang multikultural, pendekatan ini menjadi krusial agar tidak ada pihak yang merasa terpinggirkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berbudaya tidak hanya berperan sebagai pengarah atau penentu kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator komunikasi, penjaga harmoni, dan penggerak kolaborasi. Dalam konteks madrasah, pendekatan ini terbukti mempererat hubungan antara kepala sekolah, guru, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya. Keterbukaan membangun rasa aman dan kepercayaan, sementara kolaborasi menciptakan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang demikian tidak hanya membangun struktur kelembagaan, tetapi juga membentuk iklim budaya yang kuat, yang menjadi fondasi utama keberhasilan institusi pendidikan berbasis nilai.

b. kecerdasan Budaya Meningkatkan Kepemimpinan yang Inklusif

Dalam konteks madrasah yang dihuni oleh individu dengan latar belakang budaya, sosial, dan karakteristik personal yang beragam, kecerdasan budaya menjadi elemen penting dalam membentuk gaya kepemimpinan yang inklusif. Pemimpin yang cerdas secara budaya mampu membaca dan memahami perbedaan yang ada, lalu mengolahnya menjadi kekuatan kolektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa di Madrasah, Kepala Sekolah Drs. Saeroji, M.Ag. berhasil menunjukkan praktik kepemimpinan inklusif yang ditopang oleh kemampuan memahami dan mengelola keragaman budaya warga sekolah.

Dalam wawancara yang dilakukan, Drs. Saeroji mengungkapkan bahwa kecerdasan budaya bukan hanya soal memahami perbedaan adat, kebiasaan, atau bahasa, tetapi juga menyangkut kepekaan terhadap kebutuhan psikologis dan sosial warga sekolah. Ia menuturkan,

“Kami di madrasah memiliki guru dan siswa dari latar belakang yang berbeda, baik daerah asal, kebiasaan sosial, maupun cara pandang. Kalau saya tidak bisa memahami mereka dengan pendekatan budaya, maka akan muncul banyak kesalahpahaman dan resistensi.”

Ia menambahkan bahwa dalam setiap pengambilan kebijakan, ia berusaha memastikan bahwa semua suara terdengar dan dihargai. Ia memberikan ruang bagi guru, siswa, bahkan tenaga kependidikan untuk menyampaikan pandangan dan harapan mereka. Prinsip yang dipegang adalah kepemimpinan yang melibatkan semua pihak dan tidak mendiskriminasi siapa pun, termasuk yang berasal dari kelompok minoritas.

“Saya percaya, setiap orang merasa dihargai jika didengarkan. Tugas saya sebagai kepala sekolah bukan hanya memberi perintah, tapi menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai. Dari situlah semangat kerja tumbuh,” tegasnya.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Drs. Saeroji menjadikan kecerdasan budaya sebagai landasan untuk membangun kepemimpinan inklusif, yaitu kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan mendorong terciptanya keadilan sosial dalam lingkungan sekolah. Ia tidak hanya memahami nilai-nilai budaya dari warga sekolah, tetapi juga menerapkannya dalam praktik manajerial dan interaksi sehari-hari.

Pernyataan ini diperkuat oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Bapak Syamsul Hadi, S.Pd., yang mengamati langsung bagaimana Drs. Saeroji menerapkan pendekatan inklusif dalam mengelola madrasah. Dalam wawancaranya, Syamsul menyatakan,

“Pak Saeroji adalah tipe pemimpin yang tidak membedakan. Baik guru yang sudah lama mengabdikan maupun yang baru masuk, semuanya diberi kesempatan yang sama untuk berkembang. Dalam rapat-rapat kurikulum pun, beliau sering mempersilakan guru muda menyampaikan ide tanpa takut dikritik.”

Bpk Syamsul juga menekankan bahwa lingkungan kerja di madrasah menjadi lebih sehat dan produktif karena kepala sekolah membangun kultur saling menghargai dan memperhatikan latar belakang setiap individu. Ia menyampaikan :

“Karena pendekatannya yang inklusif, para guru merasa menjadi bagian dari tim, bukan bawahan. Bahkan siswa juga merasa lebih dekat dengan kepala sekolah, karena beliau tidak menjaga jarak, melainkan mengedepankan pendekatan empatik.”

Kesimpulan dari wawancara dengan Bapak Syamsul menegaskan bahwa kecerdasan budaya kepala sekolah berdampak nyata pada iklim inklusivitas di madrasah. Ketika pemimpin memiliki sensitivitas terhadap perbedaan dan mampu menjalin komunikasi yang adaptif, maka terbentuklah komunitas yang solid, kolaboratif, dan menghargai keberagaman.

Secara umum, temuan dari kedua informan memperlihatkan bahwa kecerdasan budaya memberikan fondasi yang kuat bagi pengembangan kepemimpinan inklusif. Pemimpin yang memahami cara berinteraksi dengan individu dari berbagai latar budaya akan lebih mampu membangun kepercayaan, memperkuat hubungan interpersonal, dan menciptakan ruang yang aman bagi semua pihak untuk berkembang. Dalam lingkungan pendidikan, ini berarti semua elemen sekolah—guru, siswa, karyawan, dan wali murid—merasa dilibatkan dan dihargai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang inklusif bukanlah hasil dari kebijakan administratif semata, melainkan buah dari kecerdasan budaya yang diterapkan secara konsisten dalam setiap aspek kepemimpinan. Dalam konteks madrasah, hal ini sangat relevan karena sekolah merupakan miniatur masyarakat yang sarat dengan keragaman. Pemimpin yang cerdas secara budaya akan mampu mengelola perbedaan menjadi harmoni, membangun solidaritas, dan menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, adil, dan manusiawi. Kepemimpinan seperti inilah yang menjadi kebutuhan utama pendidikan abad 21 yang menghargai pluralitas dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan.

c. Penyelesaian Konflik Lebih Tenang dan Efektif

Lingkungan pendidikan yang sehat tidak hanya ditandai oleh pencapaian akademik, melainkan juga oleh suasana interaksi sosial yang harmonis. Dalam konteks madrasah yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang budaya, sosial, dan karakter yang beragam, konflik merupakan dinamika yang tidak dapat dihindari. Namun, bagaimana konflik tersebut ditangani sangat menentukan kualitas relasi antarpihak dan iklim pembelajaran secara keseluruhan. Temuan ini mengungkapkan bahwa di MAN 2 Genteng Banyuwangi, penyelesaian konflik dilakukan secara lebih tenang dan efektif berkat kepemimpinan yang bijaksana dan berorientasi pada pendekatan manusiawi.

Dalam wawancara dengan Kepala MAN 2 Genteng Banyuwangi, Drs. Saeroji, M.Ag., beliau menjelaskan bahwa salah satu prinsip utama dalam kepemimpinannya adalah

menyelesaikan masalah dengan kepala dingin dan komunikasi yang terbuka.

“Kami menyadari bahwa konflik bukan sesuatu yang perlu ditakuti, tapi perlu dikelola dengan bijak. Setiap pihak yang terlibat harus didengar. Saya selalu menekankan pada pendekatan musyawarah dan tidak terburu-buru mengambil keputusan sepihak,”

Menurut beliau, dalam banyak kasus, konflik bisa diredam sejak awal jika pemimpin hadir sebagai penengah yang tidak memihak dan mampu mengelola emosinya. Drs. Saeroji menambahkan bahwa dalam beberapa situasi konflik antara siswa atau bahkan antar guru, ia lebih memilih untuk memanggil pihak-pihak yang terlibat secara personal dan memberikan ruang untuk mengungkapkan perasaan serta pendapat mereka. Proses ini tidak hanya meredakan emosi, tetapi juga membuka jalan bagi munculnya solusi yang lebih adil dan dapat diterima semua pihak. Ia menyebut bahwa keterlibatan emosional pemimpin dalam bentuk empati dan kehadiran aktif sangat penting dalam membangun rasa kepercayaan, beliau menyampaikan :

“Kita tidak sedang mencari siapa yang salah, tetapi bagaimana agar ini menjadi pembelajaran bagi semua,”

Pernyataan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh wawancara dengan guru senior, Bapak Bisri Mustofa, S.Ag., S.Pd., yang telah mengajar lebih dari dua puluh tahun di madrasah tersebut. Ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Drs. Saeroji sangat menenangkan dan mampu meredakan ketegangan.

“Pak Saeroji itu tidak pernah emosional menghadapi konflik. Baik itu antar siswa, guru, atau masalah dengan wali murid, beliau selalu mendengarkan dahulu, baru merespon. Itu yang membuat suasana madrasah menjadi adem,”

Ia juga menyampaikan bahwa dalam praktiknya, kepala sekolah melibatkan guru-guru senior untuk memberikan masukan dalam penyelesaian konflik,

khususnya yang bersifat kompleks. Menurutnya, hal ini tidak hanya menumbuhkan rasa memiliki di antara guru, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

“Beliau itu terbuka, tidak merasa harus paling benar. Bahkan sering mengajak kami berdiskusi bersama,”

Kesimpulan dari pernyataan Bapak Bisri mengindikasikan bahwa strategi kepemimpinan yang dilandasi kecerdasan emosional dan keterbukaan terhadap kolaborasi dapat menghindarkan konflik dari dampak negatif yang berkepanjangan.

Dari dua wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik secara tenang dan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tidak otoriter, melainkan reflektif, terbuka, dan penuh empati. Pemimpin yang tidak terburu-buru menghakimi dan lebih memilih mendengar, berdialog, serta melibatkan pihak lain dalam proses penyelesaian konflik akan menciptakan rasa keadilan dan keamanan psikologis di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, keterkaitan antara temuan lapangan dan teori-teori di atas menegaskan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan pendekatan emosional dan kultural tidak hanya mampu meredakan konflik, tetapi juga memperkuat harmoni dalam komunitas sekolah. Gaya penyelesaian konflik yang tenang, seperti yang dilakukan di MAN 2 Genteng Banyuwangi, merupakan cerminan kepemimpinan yang matang dan berorientasi pada pertumbuhan semua pihak. Ini menjadi model penting bagi sekolah-sekolah lain dalam membangun lingkungan belajar yang inklusif, adil, dan manusiawi.

4.2.2 penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di lingkungan pendidikan Islam MAN 2 Genteng Banyuwangi

a. Pemimpin Membangun Komunikasi yang Menghargai Perbedaan Budaya

Dalam konteks pendidikan yang semakin plural dan dinamis, peran kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi inklusif menjadi sangat vital. Salah satu temuan menarik dalam observasi lapangan adalah bagaimana pemimpin sekolah, dalam hal ini Kepala Sekolah Drs. Saeroji,

M.Ag, menunjukkan kapasitas kepemimpinannya dalam membangun komunikasi yang menghargai perbedaan budaya di lingkungan sekolah. Komunikasi yang dibangun tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga menjadi media strategis untuk menumbuhkan saling pengertian, rasa saling menghormati, dan kesadaran akan keberagaman di antara warga sekolah.

Dalam sesi wawancara, Drs. Saeroji, M.Ag, mengemukakan bahwa

“Di sekolah ini, kita memiliki siswa dari berbagai latar belakang budaya dan sosial. Tugas kami sebagai pimpinan adalah memastikan bahwa perbedaan itu tidak menjadi pemicu konflik, tetapi justru menjadi kekuatan dalam membentuk karakter siswa yang inklusif. Oleh karena itu, kami selalu menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, jujur, dan penuh penghargaan terhadap latar belakang masing-masing.”

Beliau menjelaskan bahwa setiap pertemuan guru, rapat internal, hingga interaksi dengan siswa senantiasa disisipi pesan-pesan toleransi dan pemahaman lintas budaya. Selain itu, sekolah juga secara aktif menyelenggarakan kegiatan seperti dialog budaya, forum siswa lintas kelas, dan pembiasaan penggunaan bahasa yang santun sebagai bentuk penghormatan terhadap keberagaman.

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memandang komunikasi sebagai instrumen utama dalam membangun harmoni di tengah keberagaman. Kepemimpinan beliau menunjukkan pendekatan transformasional, di mana nilai-nilai inklusi dan kesetaraan menjadi dasar dalam proses pengambilan kebijakan maupun dalam membentuk iklim sekolah. Pemahaman beliau tentang pentingnya perbedaan budaya sebagai sumber kekuatan, bukan ancaman, menjadi bukti konkret bahwa komunikasi yang dibangun bukan hanya bersifat struktural-formal, tetapi juga kultural dan emosional.

Pernyataan ini kemudian diperkuat oleh Waka Kesiswaan, Bapak Ansori, S.Ag., yang menegaskan bahwa

“Kami berkomitmen mendampingi siswa tidak hanya dalam hal akademik, tetapi juga dalam pembentukan karakter. Ketika ada siswa yang berasal dari budaya minoritas, kami memberikan ruang yang sama bagi mereka untuk bersuara dan terlibat dalam kegiatan sekolah. Bahkan, dalam kegiatan OSIS dan ekstrakurikuler, kami mendorong siswa untuk mengenalkan budaya mereka masing-masing.”

Menurutnya, komunikasi yang dibangun dalam kegiatan kesiswaan tidak bersifat satu arah, melainkan dialogis dan partisipatif. Setiap siswa diberikan kesempatan untuk berpendapat dan didorong untuk saling memahami perbedaan yang ada.

Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Waka Kesiswaan memposisikan komunikasi sebagai sarana untuk menanamkan nilai empati dan kolaborasi di kalangan siswa. Beliau menekankan bahwa peran pendidik adalah menjadi fasilitator komunikasi yang menyatukan perbedaan, bukan sebaliknya. Kesadaran beliau akan pentingnya partisipasi siswa dalam proses komunikasi menunjukkan bahwa sekolah sedang bergerak ke arah pembentukan komunitas belajar yang menghargai keberagaman sebagai bagian dari identitas bersama.

Kesimpulan umum dari kedua narasumber menunjukkan kesinambungan pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks keberagaman memerlukan pola komunikasi yang adaptif, empatik, dan berorientasi pada pembentukan iklim sekolah yang positif. Kepala sekolah sebagai pemimpin struktural dan Waka Kesiswaan sebagai pemimpin kultural sama-sama mengarahkan strategi komunikasi untuk mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang ramah budaya. Keduanya tidak hanya menyampaikan pesan secara verbal, tetapi juga menjadi teladan dalam perilaku keseharian yang menghargai perbedaan.

Dengan demikian, hasil wawancara ini menggarisbawahi pentingnya pemimpin pendidikan yang tidak hanya mampu mengelola secara administratif, tetapi juga memiliki sensitivitas budaya dan keterampilan

komunikasi yang memadai. Kesenambungan antara praktik yang dijalankan oleh kedua tokoh dan teori komunikasi antarbudaya serta kepemimpinan transformasional menjadi landasan yang kuat bahwa komunikasi yang menghargai perbedaan budaya adalah inti dari kepemimpinan yang inklusif dan efektif di lingkungan sekolah.

b. Pengambilan Keputusan Melalui Musyawarah dan Keterlibatan Multikultural

Dalam dinamika pengelolaan lembaga pendidikan, pengambilan keputusan menjadi salah satu pilar utama yang menentukan arah dan keberhasilan kebijakan. Salah satu temuan penting dalam studi lapangan ini adalah adanya praktik pengambilan keputusan yang dilakukan melalui musyawarah dan melibatkan elemen multikultural di sekolah. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan prinsip demokratis dalam kepemimpinan, tetapi juga menjadi cerminan nilai-nilai kebersamaan, toleransi, dan pengakuan terhadap keberagaman yang ada di lingkungan sekolah. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan musyawarah dengan partisipasi multikultural memperlihatkan komitmen terhadap pengambilan keputusan yang adil dan inklusif.

Dalam wawancara dengan Kepala Sekolah, Drs. Saeroji, M.Ag, beliau menyampaikan bahwa:

"Setiap kebijakan yang kami ambil, sebisa mungkin tidak bersifat top-down. Kami selalu melibatkan berbagai unsur, mulai dari guru, komite sekolah, hingga perwakilan siswa, terlebih ketika menyangkut keputusan yang berdampak langsung pada seluruh warga sekolah. Karena sekolah ini dihuni oleh siswa dan guru dari berbagai latar budaya, maka keterlibatan mereka penting agar kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi semua pihak."

Beliau menekankan bahwa musyawarah adalah prinsip utama yang tidak hanya menjadi tradisi dalam praktik kepemimpinan Islam, tetapi juga merupakan bentuk penghormatan terhadap nilai-nilai demokratis

yang inklusif. Musyawarah ini sering kali dilakukan dalam forum-forum resmi seperti rapat dewan guru, diskusi lintas unit kerja, hingga rembug siswa dan wali murid dalam forum komite.

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Drs. Saeroji menempatkan musyawarah sebagai metode pengambilan keputusan yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Dengan melibatkan pihak-pihak dari latar budaya yang beragam, sekolah memberikan ruang bagi pluralitas pandangan, yang pada gilirannya memperkaya alternatif solusi dan mendorong lahirnya kebijakan yang adil, seimbang, dan kontekstual. Praktik ini juga mencegah dominasi satu kelompok atas kelompok lainnya, sehingga mampu menciptakan harmoni dalam perbedaan.

Pernyataan ini diperkuat oleh guru senior sekaligus Waka kurikulum, Bapak Syamsul Hadi, S.Pd., yang menambahkan bahwa:

"Kami seringkali melibatkan siswa dalam diskusi kebijakan kegiatan kesiswaan, seperti pemilihan tema kegiatan tahunan atau pelaksanaan program kebersamaan lintas kelas dan budaya. Kami percaya bahwa keputusan yang baik lahir dari keberagaman suara. Ketika siswa dari berbagai latar budaya ikut serta dalam menyuarakan pendapatnya, maka mereka akan merasa dihargai dan menjadi bagian dari komunitas sekolah secara utuh."

Ia juga menggarisbawahi bahwa musyawarah tidak hanya terjadi di tataran guru atau manajemen sekolah, tetapi juga diterapkan dalam konteks siswa dan kegiatan ekstrakurikuler. Menurut beliau, suasana dialogis dan terbuka ini menumbuhkan sikap toleran, tanggung jawab kolektif, dan rasa saling menghargai.

Dari pernyataan Waka Kurikulum ini dapat disimpulkan bahwa keterlibatan siswa dari berbagai budaya dalam proses musyawarah berkontribusi besar pada pembentukan karakter demokratis dan inklusif. Praktik ini mendorong keterampilan sosial, seperti mendengarkan,

menghormati pendapat orang lain, dan menyampaikan pendapat dengan bijak. Ini menjadi bagian dari proses pendidikan karakter yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pada pembentukan kepribadian sosial yang matang.

Kesimpulan umum dari kedua informan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan melalui musyawarah yang melibatkan unsur multikultural bukan hanya sebuah prosedur administratif, melainkan strategi kepemimpinan yang membangun solidaritas, kepercayaan, dan partisipasi aktif dari seluruh elemen sekolah. Hal ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan budaya sekolah yang sehat dan inklusif, di mana perbedaan budaya tidak menjadi penghalang, tetapi justru menjadi kekuatan dalam mencapai konsensus bersama.

Dengan demikian, kesimpulan dari kedua informan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan melalui musyawarah dengan melibatkan berbagai pihak dari latar belakang budaya yang berbeda adalah praktik nyata dari kepemimpinan demokratis dan multikultural. Teori kepemimpinan partisipatif dan teori multikulturalisme memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan keberhasilan praktik ini. Musyawarah bukan hanya metode, melainkan juga cermin dari nilai-nilai yang ingin ditanamkan di lingkungan pendidikan: keadilan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap keberagaman.

c. Penyelesaian Konflik Dilakukan dengan Pendekatan Kultural dan Emosional

Dalam lingkungan pendidikan yang majemuk, potensi terjadinya konflik antarindividu atau antarkelompok adalah hal yang tidak dapat dihindari. Namun, bagaimana suatu lembaga pendidikan menangani konflik tersebut menjadi indikator penting dari kualitas kepemimpinan dan kedewasaan institusi dalam mengelola keragaman. Salah satu temuan penting dari hasil observasi lapangan adalah pendekatan unik yang diterapkan oleh pihak sekolah dalam menyelesaikan konflik, yakni dengan mengedepankan pendekatan kultural dan emosional. Pendekatan ini tidak hanya mempertimbangkan akar permasalahan secara rasional, tetapi juga

memperhitungkan nilai-nilai budaya, latar belakang emosional, dan relasi antarpribadi yang ada dalam komunitas sekolah.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah, Drs. Saeroji, M.Ag., beliau menegaskan bahwa penyelesaian konflik di sekolahnya tidak dilakukan dengan pendekatan hukuman yang kaku, melainkan melalui pemahaman terhadap latar belakang budaya dan perasaan dari pihak-pihak yang terlibat. Beliau menyampaikan:

"Kami percaya bahwa setiap konflik punya cerita dan akar emosional di baliknya. Dalam lingkungan sekolah yang dihuni oleh siswa dan guru dari berbagai daerah dan budaya, kami tidak bisa langsung memberi sanksi tanpa memahami dulu konteks budayanya. Karena itu, kami memilih mendekati masalah dengan cara kekeluargaan dan menyentuh sisi emosional mereka, baik dari segi agama, etika, maupun budaya lokal."

Pernyataan ini mencerminkan adanya pemahaman yang mendalam dari kepala sekolah bahwa konflik bukan sekadar persoalan aturan yang dilanggar, tetapi juga merupakan hasil dari dinamika sosial, komunikasi yang salah, atau ketegangan emosional yang belum tersalurkan dengan baik. Dalam banyak kasus, Drs. Saeroji lebih memilih menyelesaikan masalah dengan dialog personal, mempertemukan pihak yang berselisih dalam suasana yang tenang, dan menghadirkan guru pendamping yang memahami karakter masing-masing siswa. Bahkan, tidak jarang pendekatan religius juga digunakan untuk menyentuh kesadaran batin dan moral siswa.

Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kultural dan emosional yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih berorientasi pada pemulihan hubungan dan pembinaan karakter jangka panjang. Beliau tidak ingin siswa hanya merasa "takut" terhadap konsekuensi, tetapi juga memahami kesalahan mereka dari perspektif nilai dan budaya yang dianut. Hal ini menjadi

model penyelesaian konflik yang tidak represif, namun restoratif.

Tidak hanya itu salah satu guru senior sekaligus Waka Kesiswaan, Bapak Ansori, S.Ag. juga menyampaikan bahwa:

"Anak-anak ini berasal dari latar budaya yang berbeda, ada yang mudah tersinggung karena faktor keluarga, ada pula yang terbiasa dengan gaya komunikasi keras. Jadi kalau ada konflik, kami tidak langsung menyalahkan satu pihak. Kami ajak bicara pelan-pelan, kita gali dulu emosinya, kita pahami latar belakang perilakunya. Pendekatan ini membuat mereka merasa didengar dan tidak terpojok."

Beliau juga menjelaskan bahwa proses mediasi seringkali dilakukan secara informal, seperti mengajak siswa berbicara sambil berjalan di sekitar lingkungan sekolah, atau memanggil wali kelas yang dianggap memiliki kedekatan emosional dengan siswa tersebut.

Kesimpulan dari pernyataan Bapak Ansori menunjukkan bahwa pendekatan emosional dalam penyelesaian konflik tidak hanya efektif untuk menyelesaikan masalah secara cepat, tetapi juga membangun ikatan psikologis antara siswa dan guru. Ketika siswa merasa dimengerti secara emosional dan kultural, mereka akan lebih mudah terbuka, merasa dihargai, dan bersedia memperbaiki diri tanpa merasa dihakimi.

Kesimpulan umum dari kedua informan menunjukkan kesamaan pandangan bahwa konflik di sekolah tidak bisa diselesaikan dengan pendekatan normatif semata. Justru pendekatan yang mengedepankan pemahaman atas konteks budaya dan emosi individu menjadi kunci utama dalam menciptakan penyelesaian yang damai dan membangun. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga mendidik siswa untuk memiliki kesadaran sosial, empati, dan kecerdasan emosional.

Dengan demikian, hasil wawancara dan praktik yang dijalankan oleh kedua tokoh pendidikan tersebut

memberikan gambaran tentang model kepemimpinan yang humanis dan inklusif dalam menangani konflik. Pendekatan kultural dan emosional tidak hanya menyelesaikan masalah secara efisien, tetapi juga membentuk lingkungan belajar yang sehat, penuh empati, dan saling menghargai. Keterkaitan kuat antara praktik di lapangan dengan teori resolusi konflik dan keadilan restoratif menunjukkan bahwa penyelesaian konflik berbasis nilai dan rasa adalah pendekatan yang efektif dalam membina generasi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga matang secara emosional dan sosial.

d. Pemimpin Menumbuhkan Lingkungan Madrasah yang Inklusif dan Ramah Budaya

Dalam konteks pendidikan yang multikultural, pemimpin madrasah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan ramah budaya. Lingkungan madrasah yang demikian menjadi wadah penting dalam mendidik generasi muda agar memiliki kepekaan terhadap perbedaan, sikap toleransi, dan kemampuan bersosialisasi lintas budaya. Temuan lapangan ini mengungkap bahwa keberhasilan madrasah dalam membangun budaya inklusif sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner, terbuka terhadap perbedaan, serta mampu menjadikan keberagaman sebagai potensi untuk pembelajaran sosial dan spiritual.

Kepala Madrasah, Drs. Saeroji, M.Ag., dalam wawancara yang dilakukan, menyampaikan bahwa madrasah yang dipimpinnya terdiri dari siswa dengan latar belakang budaya yang beragam—ada yang berasal dari daerah pegunungan, pesisir, perkotaan, hingga pedesaan. Beliau menyadari bahwa dalam kondisi tersebut, kepemimpinan tidak cukup hanya berbasis administratif, tetapi harus bersifat humanistik dan berorientasi pada nilai. Beliau mengatakan:

"Kami memandang keberagaman ini sebagai kekayaan. Tugas kami adalah merawatnya, bukan menghapusnya. Dalam membina lingkungan madrasah, saya selalu mengajak guru-guru untuk melihat setiap siswa sebagai

individu yang membawa nilai dan budaya tersendiri. Maka, kami tidak hanya mengajar pelajaran, tapi juga membangun empati dan menghormati latar belakang siswa."

Pernyataan ini menggambarkan bahwa Drs. Saeroji memandang perbedaan bukan sebagai sumber konflik, melainkan sebagai kesempatan untuk membentuk siswa menjadi pribadi yang terbuka dan menghargai nilai-nilai kemanusiaan. Dalam praktiknya, sekolah mengintegrasikan pendekatan multikultural dalam proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, hingga pengambilan kebijakan. Contohnya, dalam perayaan hari besar Islam, madrasah membuka ruang bagi siswa untuk menampilkan budaya lokal dari masing-masing daerah asal mereka dalam bentuk seni, makanan tradisional, atau ekspresi bahasa daerah. Program ini bertujuan untuk memperkuat rasa percaya diri siswa serta memperkenalkan keberagaman kepada komunitas madrasah secara menyeluruh.

Kesimpulan dari wawancara ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Drs. Saeroji didasarkan pada nilai-nilai inklusivitas, keterbukaan, dan penghormatan terhadap martabat setiap individu. Ia tidak hanya membangun sistem yang menyambut semua siswa, tetapi juga menciptakan iklim budaya madrasah yang mendukung pembelajaran lintas nilai dan budaya.

Pernyataan dan visi tersebut diperkuat oleh Waka Humas, Bapak Ahmad Hariyono, S.Pd.I., yang juga memiliki peran sentral dalam menjalin komunikasi antara madrasah dan komunitas luar. Dalam wawancara, beliau mengungkapkan:

"Salah satu tanggung jawab kami di bidang humas adalah memastikan bahwa madrasah ini dikenal sebagai lembaga yang terbuka dan ramah. Kami melibatkan masyarakat dalam berbagai kegiatan, termasuk orang tua siswa dari berbagai latar belakang. Kami juga terbuka terhadap kritik dan masukan, karena kami percaya bahwa madrasah yang sehat adalah yang

mampu berdialog dengan lingkungan sekitarnya."

Bapak Ahmad menambahkan bahwa lingkungan madrasah yang Inklusif juga dibangun melalui komunikasi yang terbuka antara pihak sekolah dan siswa. Ia menjelaskan bahwa pihak humas rutin mengadakan forum komunikasi siswa-guru-orang tua yang membahas persoalan non-akademik seperti penyesuaian budaya, pembinaan karakter, dan penyelesaian masalah sosial siswa. Dalam setiap kesempatan, pihak sekolah menekankan pentingnya empati dan sikap saling menghargai sebagai landasan interaksi sosial.

Kesimpulan dari wawancara dengan Bapak Ahmad menunjukkan bahwa strategi membangun madrasah yang inklusif tidak hanya terjadi di dalam ruang kelas, tetapi juga melalui relasi sosial yang dibangun antara madrasah, siswa, dan masyarakat luas. Peran humas yang aktif menjalin komunikasi dan menyuarakan nilai inklusi menjadi penopang utama keberhasilan visi kepala sekolah dalam mewujudkan madrasah yang ramah budaya.

Dari keseluruhan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kedua informan memiliki pandangan yang sejalan dalam hal pentingnya menciptakan lingkungan madrasah yang inklusif dan menghargai perbedaan budaya. Drs. Saeroji menekankan pentingnya nilai-nilai internal madrasah yang menghormati latar belakang siswa, sementara Bapak Ahmad Hariyono menyoroti pentingnya komunikasi eksternal dan keterbukaan terhadap lingkungan sosial sebagai penopang keberlanjutan budaya inklusif tersebut. Keduanya bersepakat bahwa madrasah tidak boleh menjadi ruang yang eksklusif, tetapi harus menjadi tempat yang memeluk semua perbedaan dan menjadikannya kekuatan bersama.

Dengan demikian, kesimpulan dari kedua wawancara menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan inklusif dan pendekatan komunikasi terbuka di madrasah ini telah berhasil menciptakan iklim pembelajaran yang sehat, harmonis, dan menghargai keberagaman budaya. Keterkaitan erat antara visi kepemimpinan dan strategi pelibatan masyarakat menjadi kunci dalam membangun

madrasah yang bukan hanya unggul dalam bidang akademik, tetapi juga menjadi teladan dalam pembentukan karakter dan kebhinekaan. Temuan ini menunjukkan bahwa madrasah yang inklusif bukan hanya mimpi, melainkan kenyataan yang dapat diwujudkan melalui kolaborasi, komitmen nilai, dan keberanian untuk merangkul perbedaan.

4.2.3 Dampak dari kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi

a. Kecerdasan Budaya Meningkatkan Keharmonisan Hubungan antara Pemimpin, Guru, dan Siswa

Dalam lingkungan pendidikan yang sarat dengan keberagaman, baik secara budaya, agama, maupun sosial-ekonomi, kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan perbedaan menjadi modal penting bagi keberhasilan kepemimpinan dan keharmonisan hubungan antarpihak di madrasah. Temuan lapangan ini mengungkap bahwa kecerdasan budaya (cultural intelligence) memiliki peran sentral dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, dan siswa. Kecerdasan budaya bukan hanya soal mengetahui perbedaan, tetapi bagaimana pemimpin dan pendidik mampu menjembatani serta merayakan perbedaan itu dalam interaksi sehari-hari. Kepala Madrasah Drs. Saeroji, M.Ag., dalam wawancara menyampaikan bahwa pemimpin madrasah masa kini tidak cukup hanya menguasai administrasi pendidikan, tetapi juga harus memahami dinamika sosial dan kultural yang ada di lingkungan sekolah. Beliau menuturkan:

"Setiap anak memiliki latar belakang yang unik. Ada yang berasal dari keluarga pesantren, ada pula dari masyarakat urban atau desa terpencil. Ketika saya memahami latar belakang mereka, saya tidak bisa memimpin dengan cara yang satu arah. Saya harus bisa menyesuaikan pendekatan saya, memahami cara berpikir mereka, dan menempatkan diri sesuai dengan konteks. Inilah yang saya maknai sebagai kecerdasan budaya."

Drs. Saeroji menambahkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, ia berusaha menampilkan sikap empatik, terbuka, dan komunikatif. Ia tidak hanya fokus pada penyampaian kebijakan, tetapi juga melibatkan guru dan siswa dalam setiap proses pengambilan keputusan. Baginya, keterlibatan emosional dan pemahaman konteks budaya siswa dan guru akan membangun kepercayaan dan rasa saling menghargai, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja dan belajar yang lebih kondusif.

Kesimpulan dari wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa kecerdasan budaya diterapkan dalam kepemimpinannya melalui pendekatan interpersonal yang adaptif, pembiasaan komunikasi yang menghargai, serta kebijakan yang mengakomodasi keberagaman nilai dan cara berpikir warga madrasah. Hal ini berpengaruh positif terhadap keharmonisan hubungan antara kepala sekolah, guru, dan siswa.

Pernyataan ini diperkuat oleh guru senior, Bapak Bisri Mustofa, S.Sg., M.Pd., yang memiliki pengalaman panjang dalam dunia pendidikan dan sangat mengenal dinamika siswa dari berbagai latar belakang. Dalam wawancara, beliau mengungkapkan:

"Saya melihat Pak Saeroji tidak pernah membedakan siswa atau guru. Beliau bisa dekat dengan semua kalangan. Bahkan kepada siswa yang pendiam atau berasal dari keluarga sederhana, beliau tetap memberi perhatian. Ini membuat siswa merasa dihargai, dan guru juga merasa dihormati. Lingkungan kerja jadi nyaman karena beliau memahami budaya kerja kami dan budaya asal siswa."

Menurut Bapak Bisri, bentuk nyata dari kecerdasan budaya kepala sekolah terlihat dalam cara beliau menyelesaikan konflik antar siswa dari suku atau daerah yang berbeda. Alih-alih memberikan hukuman, kepala sekolah lebih memilih pendekatan dialog dan mediasi yang memperhatikan nilai-nilai budaya yang melekat pada masing-masing pihak. Hasilnya, konflik tidak hanya selesai

secara permukaan, tetapi justru memperkuat hubungan sosial antar siswa.

Kesimpulan dari wawancara dengan Bapak Bisri menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya akan mendorong terciptanya rasa aman dan nyaman di lingkungan madrasah. Guru menjadi lebih termotivasi karena merasa dihargai, dan siswa merasa diterima sehingga proses belajar mengajar berjalan dengan penuh semangat dan rasa hormat.

Secara umum, kedua informan sepakat bahwa kecerdasan budaya merupakan kompetensi yang sangat penting dimiliki oleh pemimpin pendidikan, khususnya dalam konteks madrasah yang bersifat multikultural dan multietnis. Kecerdasan budaya menjadi fondasi dalam membangun iklim hubungan yang harmonis dan humanis antara kepala sekolah, guru, dan siswa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya bukan sekadar konsep tambahan dalam kepemimpinan pendidikan, melainkan menjadi elemen utama yang menentukan keberhasilan dalam membangun lingkungan madrasah yang harmonis, inklusif, dan berkeadilan. Hubungan yang kuat dan saling menghargai antara kepala sekolah, guru, dan siswa hanya bisa terwujud ketika pemimpin memiliki sensitivitas dan kemampuan untuk memahami serta merespons keberagaman secara bijak. Temuan ini memberikan gambaran nyata bahwa madrasah yang dikelola dengan kecerdasan budaya akan lebih siap menghadapi tantangan sosial, menciptakan integrasi budaya, dan menghasilkan peserta didik yang tidak hanya cerdas intelektual, tetapi juga matang secara sosial dan emosional.

b. Kecerdasan Budaya Membantu Pemimpin Mengambil Keputusan yang Adil dan Diterima Semua Pihak

Dalam konteks pendidikan yang semakin beragam secara budaya, sosial, dan ekonomi, pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki kecerdasan budaya sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan. Kecerdasan budaya tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan terhadap perbedaan budaya, melainkan juga kemampuan memahami, menghargai, dan menyesuaikan

kebijakan agar mampu diterima oleh seluruh komponen sekolah. Temuan ini menyoroti bagaimana pemimpin madrasah dengan kecerdasan budaya yang tinggi mampu mengambil keputusan yang adil, seimbang, dan tidak menimbulkan resistensi dari guru, siswa, maupun orang tua.

Dalam wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Drs. Saeroji, M.Ag., beliau menjelaskan pendekatannya dalam mengambil keputusan yang mempertimbangkan aspek latar belakang budaya, sosial, serta psikologis warga madrasah. Menurutnya, keadilan tidak cukup dilihat dari sudut pandang aturan formal, tetapi juga dari konteks sosial dan budaya yang melatarbelakangi individu. Beliau menyampaikan:

"Saya belajar dari pengalaman bahwa satu keputusan bisa diterima atau ditolak bukan karena isinya salah atau benar, tapi karena cara menyampaikannya dan bagaimana keputusan itu sesuai atau tidak dengan nilai-nilai yang dipahami oleh pihak yang terlibat. Oleh karena itu, saya selalu mencoba memahami dari mana siswa atau guru itu berasal, bagaimana mereka dibesarkan, lalu saya mengambil kebijakan dengan mempertimbangkan semua itu."

Contoh nyata yang disampaikan adalah ketika terjadi permasalahan antar siswa dari dua daerah yang berbeda, yang melibatkan nilai budaya lokal masing-masing. Alih-alih langsung memberikan sanksi berdasarkan aturan baku, Drs. Saeroji memilih mengundang wali siswa dan tokoh lokal untuk mendiskusikan penyelesaiannya. Pendekatan ini tidak hanya menghindari konflik berkepanjangan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat kepada madrasah. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya sah secara formal, tetapi juga diterima secara kultural dan emosional oleh semua pihak.

Kesimpulan dari wawancara tersebut menegaskan bahwa kecerdasan budaya berperan besar dalam menciptakan keputusan yang inklusif, adil, dan mampu

diterima oleh beragam latar belakang individu di madrasah. Pemimpin yang mampu membaca perbedaan secara bijaksana akan lebih mudah menciptakan harmoni serta menghindari bias atau ketidakadilan yang tidak disadari.

Pandangan dan praktik kepala madrasah ini diperkuat oleh seorang siswa kelas 3, yang menyampaikan kesannya terhadap cara kepala sekolah menangani berbagai masalah di lingkungan sekolah. Siswa tersebut mengatakan:

"Saya pernah melihat teman saya dimarahi guru karena terlambat, tapi ternyata alasannya karena harus bantu orang tua jualan pagi-pagi. Waktu itu Pak Saeroji tidak langsung menghukum, tapi beliau mengajak bicara baik-baik. Bahkan beliau minta guru untuk memahami keadaan teman saya. Menurut saya itu adil, karena tidak semua orang punya kehidupan yang sama."

Pernyataan siswa ini menunjukkan bagaimana keputusan pemimpin yang mempertimbangkan latar belakang sosial dan budaya individu mampu menciptakan rasa keadilan yang dirasakan oleh siswa. Di mata siswa, keadilan bukan berarti perlakuan yang sama untuk semua orang, tetapi perlakuan yang sesuai dengan situasi masing-masing. Kepala sekolah yang peka secara budaya mampu memberikan keadilan yang bersifat kontekstual, sehingga siswa merasa dipahami dan dihargai.

Kesimpulan dari wawancara siswa ini memperkuat pandangan bahwa kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin tidak hanya berdampak secara struktural dalam pengambilan kebijakan, tetapi juga secara emosional dirasakan oleh siswa dalam kehidupan sehari-hari. Ketika siswa merasakan keadilan dalam keputusan pimpinan, mereka lebih mudah membangun kepercayaan dan rasa hormat terhadap institusi pendidikan.

Secara umum, kedua informan—baik kepala sekolah maupun siswa—menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang adil sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membaca, memahami, dan merespons keragaman yang ada di lingkungan madrasah. Keadilan

yang bersifat prosedural belum cukup tanpa adanya kepekaan budaya dan sosial.

Selain itu, pendekatan yang diambil oleh kepala sekolah juga mencerminkan Etika Kepemimpinan Transformasional, yang menekankan pentingnya nilai, moralitas, dan hubungan antarmanusia. Bass dan Avolio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada peraturan, tetapi juga mampu memberi perhatian individu (*individualized consideration*) terhadap kebutuhan dan latar belakang anggota kelompoknya. Hal ini tercermin dalam keputusan yang tidak sekadar mengikuti prosedur, tetapi memperhatikan sisi kemanusiaan dan sosial individu yang terdampak.

Keterkaitan lainnya muncul dalam Teori Keadilan Distributif dan Prosedural, di mana keadilan tidak hanya dilihat dari hasil akhir (*output*), tetapi juga dari proses pengambilan keputusan (*input*) yang dianggap *fair* oleh semua pihak. Drs. Saeroji, dalam setiap keputusannya, melibatkan pendekatan partisipatif, empatik, dan mempertimbangkan konteks individu, sehingga proses pengambilan keputusan dirasakan adil oleh guru maupun siswa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya merupakan kompetensi yang sangat penting dalam kepemimpinan madrasah. Ketika pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan budaya, berempati terhadap kondisi individu, dan mampu menyesuaikan strategi komunikasi serta pengambilan keputusan, maka keadilan bukan hanya menjadi norma administratif, melainkan juga menjadi kenyataan yang dirasakan oleh seluruh komunitas sekolah. Temuan ini membuktikan bahwa keputusan yang adil dan diterima oleh semua pihak lahir dari kemampuan pemimpin untuk melihat lebih jauh dari sekadar aturan, yaitu ke dalam nilai-nilai manusia yang membentuk dinamika kehidupan sekolah.

- c. Kecerdasan Budaya Mendorong Lingkungan Madrasah yang Inklusif dan Meningkatkan Loyalitas hubungan sekolah Sekolah

Dalam lingkungan pendidikan berbasis madrasah yang dihuni oleh individu dengan latar belakang budaya, sosial, ekonomi, dan agama yang beragam, kecerdasan budaya menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kecerdasan budaya (cultural intelligence) mengacu pada kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kecerdasan budaya tidak hanya menciptakan harmoni dan kohesi sosial, tetapi juga menjadi kunci dalam membangun lingkungan madrasah yang inklusif dan menumbuhkan loyalitas seluruh warga sekolah.

Kepala Madrasah Drs. Saeroji, M.Ag., dalam wawancara menyampaikan bahwa salah satu prinsip kepemimpinannya adalah membangun lingkungan madrasah yang merangkul semua pihak. Ia menyadari bahwa madrasah bukan hanya tempat belajar, tetapi juga ruang sosial tempat nilai, kebiasaan, dan identitas kultural berinteraksi setiap hari. Oleh karena itu, menurut beliau, pendekatan yang eksklusif atau otoriter hanya akan menimbulkan jarak antara pemimpin dan warga sekolah.

"Saya selalu berusaha memahami latar belakang budaya dan kebiasaan warga madrasah. Ada guru yang berasal dari luar daerah, siswa dari berbagai provinsi, bahkan pegawai yang terbiasa dengan nilai-nilai lokal tertentu. Kalau saya tidak memahami mereka, saya tidak bisa mengelola madrasah ini secara menyeluruh. Maka saya belajar, mendengar, dan membuka ruang diskusi dengan siapa pun," ujar Drs. Saeroji.

Lebih lanjut, beliau menambahkan bahwa dengan menerapkan sikap inklusif dan menghormati keberagaman budaya, ia merasakan adanya peningkatan loyalitas dari guru, pegawai, bahkan siswa. Mereka merasa dihargai, tidak didiskriminasi, dan diberi ruang untuk berkembang sesuai dengan identitas masing-masing. Drs. Saeroji juga menyebutkan bahwa dalam kegiatan sekolah, ia mendorong kolaborasi antarwarga sekolah tanpa memandang asal daerah atau golongan, serta mendorong program-program

yang mengangkat nilai-nilai lokal sekaligus membentuk semangat kebersamaan nasional.

Kesimpulan dari wawancara ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berbasis kecerdasan budaya bukan hanya efektif dalam menyelesaikan masalah sosial dan komunikasi di madrasah, tetapi juga menjadi fondasi untuk menumbuhkan loyalitas. Ketika warga sekolah merasa menjadi bagian dari institusi tanpa perlu menyembunyikan identitas budayanya, mereka akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan berkontribusi terhadap kemajuan madrasah.

Pernyataan kepala sekolah ini diperkuat oleh Kepala Tata Usaha, Bapak Rumsyah Imam, S.E., yang turut merasakan dampak dari pendekatan kepemimpinan yang inklusif tersebut. Dalam wawancaranya, beliau menuturkan:

"Pak Saeroji adalah tipe pemimpin yang menghargai masukan dari siapa pun, termasuk dari bagian administrasi. Beliau tidak membedakan guru, TU, atau siswa. Semua diberi ruang yang sama. Bahkan dalam rapat, saya sering diajak berdiskusi seolah-olah saya setara dengan guru-guru senior. Ini membuat saya merasa dihargai dan punya rasa memiliki terhadap madrasah ini."

Menurut Bapak Rumsyah, lingkungan kerja di bawah kepemimpinan Drs. Saeroji terasa lebih hangat, saling mendukung, dan tidak ada kesenjangan antara atasan dan bawahan. Hal ini menurutnya mendorong pegawai TU dan staf lainnya untuk lebih loyal, bekerja dengan tulus, dan tidak sekadar menggugurkan kewajiban. Ia juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang berbasis budaya menjadikan madrasah tidak hanya sebagai institusi formal, tetapi juga sebagai "rumah kedua" bagi seluruh warga sekolah.

Kesimpulan dari wawancara dengan Bapak Rumsyah menunjukkan bahwa pendekatan yang menghargai budaya dan identitas personal mampu meningkatkan ikatan emosional antara individu dan

institusi. Loyalitas tumbuh bukan karena sistem kontrol yang ketat, melainkan karena adanya rasa dihargai dan diikutsertakan dalam dinamika institusi.



Gambar 4.2 : kolaborasi di dalam program pesantren kilat Bersama Universitas KH. Mukhtar Syafaat.

Dari dua informan, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya memainkan peran vital dalam membangun lingkungan madrasah yang inklusif. Inklusivitas ini kemudian menciptakan suasana psikologis yang aman, penuh penghargaan, dan menghormati perbedaan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas seluruh warga sekolah. Loyalitas ini bukan hanya bersifat simbolik, tetapi terwujud nyata dalam komitmen kerja, semangat kolaborasi, dan minimnya konflik sosial di lingkungan madrasah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan budaya memberikan dampak signifikan terhadap terciptanya lingkungan madrasah yang inklusif dan harmonis. Lingkungan ini bukan hanya mendorong terciptanya hubungan sosial yang sehat, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen warga sekolah dalam mendukung visi dan misi lembaga. Temuan ini menjadi bukti bahwa pemimpin yang mampu menjembatani perbedaan dengan bijak dan manusiawi

adalah kunci utama dalam membangun institusi pendidikan yang tangguh dan berkarakter.

4.3 Pembahasan

4.3.1 kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi

Kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi menjadi pilar penting dalam membangun lingkungan madrasah yang harmonis, inklusif, dan adaptif terhadap keragaman. Temuan pertama memperlihatkan bahwa pemimpin yang berbudaya membangun keterbukaan dan kolaborasi melalui sikap menghargai perbedaan latar belakang guru, siswa, dan masyarakat. Kepala madrasah mengembangkan komunikasi dua arah, membuka ruang dialog, serta melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan. Keterbukaan ini merupakan bentuk aktualisasi dimensi *metacognitive* dan *behavioral cultural intelligence* (Zdravković & Peković, 2021), di mana pemimpin menunjukkan kesadaran dan pengendalian terhadap perbedaan serta mampu menyesuaikan perilakunya dengan norma budaya lokal dan nilai-nilai Islam.

Temuan kedua menunjukkan bahwa kecerdasan budaya meningkatkan kepemimpinan yang inklusif. Pemimpin tidak memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau etnis dalam merangkul guru dan peserta didik. Ia membangun kebijakan yang adil dan merata bagi seluruh warga sekolah. Hal ini menunjukkan kemampuan pada dimensi *motivational* dan *cognitive* dari kecerdasan budaya (Carina & Rikumahu, 2025), di mana terdapat dorongan internal untuk memahami budaya lain dan menyatukannya dalam visi kepemimpinan yang berkeadilan.

Sementara itu, dalam penyelesaian konflik yang tenang dan efektif, pemimpin menggunakan pendekatan yang tidak konfrontatif, melainkan dialogis dan persuasif, berdasarkan nilai kultural dan religius. Misalnya, pemimpin menyelesaikan konflik antara guru dengan pendekatan musyawarah dan empati, bukan hukuman. Ini menandakan kematangan dalam dimensi *behavioral* dan *cognitive* (Aini et al., 2024), yakni kemampuan memahami struktur konflik berbasis budaya serta menyikapinya dengan perilaku yang sesuai dan tidak merusak keharmonisan.

Ketiga temuan ini saling terkait dan membentuk pola berpikir kepemimpinan yang berbasis pada nilai budaya dan keislaman. Pola keterbukaan menghasilkan kategori "kolaboratif", pola penerimaan perbedaan membentuk kategori "inklusif", dan pola resolusi damai membentuk kategori "adaptif-konflik". Dimensi kecerdasan budaya menurut (Soejanto et al., 2024) metacognitive, cognitive, motivational, behavioral semuanya teraktualisasi dalam temuan ini. Interpretasi dari ketiga temuan ini melahirkan sebuah *grounded theory* berbunyi:

“Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Kecerdasan Budaya Mewujudkan Kolaborasi, Inklusivitas, dan Resolusi Damai”. Teori ini memperkaya konsep *transformational leadership* (Saad Alessa, 2021) dan memperdalam pemahaman teori *Cultural Intelligence* dalam konteks pendidikan Islam Indonesia, dengan menambahkan sentuhan nilai-nilai religius dan budaya lokal.

Pembahasan ini diperkuat oleh firman Allah dalam QS. Al-Hujurat ayat 13:

"Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal (ta'ārafu). Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa."
(QS. Al-Hujurat: 13)

Menurut Tafsir Al-Misbah (Quraish Shihab), ayat ini menegaskan bahwa perbedaan suku, bangsa, dan budaya adalah sunnatullah yang harus disikapi dengan saling mengenal, bukan saling menyingkirkan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, pemimpin yang cerdas budaya akan memfasilitasi proses *ta'aruf* ini agar tidak menjadi sumber konflik, tetapi sumber kekuatan dalam keberagaman.

Dalam Hadis, Rasulullah SAW bersabda:

"Sesungguhnya orang yang paling dicintai oleh Allah adalah yang paling bermanfaat bagi manusia."
(HR. Ahmad)

Hadis ini menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan dalam Islam terletak pada kemampuan membawa kemaslahatan, termasuk dalam mengelola keberagaman dengan adil dan bijak. Pemimpin MAN 2 Genteng telah menerapkan prinsip ini dengan menunjukkan bahwa kecerdasan budaya tidak hanya berdampak pada relasi sosial, tetapi juga pada efektivitas kepemimpinan dalam dunia pendidikan Islam.

Temuan mengenai kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi menunjukkan relevansi yang erat dengan fungsi-fungsi dalam Manajemen Pendidikan Islam (MPI), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Bolitio et al., 2021). Dalam fungsi perencanaan, kepala madrasah menunjukkan kecerdasan metakognitif dan behavioral dengan menyusun kebijakan dan program sekolah yang responsif terhadap keberagaman budaya. Ia membuka ruang komunikasi dua arah dan melibatkan berbagai elemen sekolah, yang mencerminkan perencanaan partisipatif dan inklusif. Dalam fungsi pengorganisasian, pemimpin menunjukkan kecerdasan motivational dan cognitive dengan mengatur tata kelola madrasah secara adil tanpa membedakan latar belakang sosial, ekonomi, atau etnis warga sekolah. Ini mencerminkan pengorganisasian yang berlandaskan prinsip keadilan dan kesetaraan, sesuai dengan nilai-nilai pendidikan Islam.

Pada aspek pengarahan, pemimpin menggunakan pendekatan dialogis dan persuasif dalam interaksi sehari-hari, termasuk saat menghadapi konflik. Pendekatan ini menunjukkan pemanfaatan kecerdasan budaya dalam membimbing dan memotivasi warga madrasah melalui keteladanan dan empati, bukan kekuasaan. Sedangkan dalam fungsi pengawasan, pemimpin tidak mengandalkan sanksi tegas, melainkan menerapkan prinsip musyawarah, empati, dan nilai kultural religius untuk menyelesaikan masalah secara harmonis. Hal ini mencerminkan pengawasan yang bersifat edukatif dan membina.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya yang dimiliki pemimpin tidak hanya menjadi kompetensi personal, tetapi juga menjadi kekuatan strategis dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial pendidikan Islam. Penerapan kecerdasan budaya ini berkontribusi besar dalam

menciptakan madrasah yang harmonis, berkeadilan, dan adaptif terhadap keragaman, serta memperkuat implementasi Manajemen Pendidikan Islam yang holistik dan humanis.

4.3.2 penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di lingkungan pendidikan Islam MAN 2 Genteng Banyuwangi

Penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di MAN 2 Genteng Banyuwangi menunjukkan bahwa pemimpin madrasah memiliki sensitivitas tinggi terhadap keberagaman latar belakang budaya, sosial, dan keagamaan yang hadir di lingkungan pendidikan. Temuan pertama menunjukkan bahwa pemimpin membangun komunikasi yang menghargai perbedaan budaya. Kepala madrasah tidak hanya menyampaikan informasi secara satu arah, melainkan membangun komunikasi timbal balik dengan mempertimbangkan cara berkomunikasi yang sesuai dengan karakter dan latar budaya guru maupun siswa. Hal ini menunjukkan implementasi dimensi *behavioral* dan *metacognitive cultural intelligence*, yaitu kemampuan menyesuaikan perilaku dan berpikir reflektif terhadap konteks budaya (Soejanto et al., 2024).

Temuan kedua memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan melibatkan unsur multikultural, baik dari guru senior, guru muda, maupun perwakilan siswa dan komite madrasah. Musyawarah tidak hanya menjadi sarana teknis, tetapi merupakan ekspresi nilai budaya lokal (gotong royong) dan ajaran Islam yang mengutamakan kebijaksanaan bersama (*syura*). Ini mencerminkan dimensi *motivational* dan *cognitive*, yaitu semangat untuk melibatkan orang lain dan memahami kontribusi berbagai latar belakang budaya (Axelfa et al., 2024).

Temuan ketiga, penyelesaian konflik dilakukan dengan pendekatan kultural dan emosional, menunjukkan bahwa kepala madrasah memilih pendekatan empatik, bukan represif. Dalam menyelesaikan ketegangan antarguru atau antara siswa dan guru, pemimpin menggunakan pendekatan personal dan berbasis nilai-nilai kearifan lokal serta agama. Ini memperkuat dimensi *behavioral* dalam kecerdasan budaya.

Temuan keempat, pemimpin menumbuhkan lingkungan madrasah yang inklusif dan ramah budaya, direalisasikan melalui penciptaan iklim sekolah yang menghormati perbedaan,

menyediakan ruang ekspresi budaya (seperti kesenian Islam dan daerah), dan kebijakan penerimaan siswa tanpa diskriminasi. Ini menunjukkan integrasi dimensi *motivational* dan *cognitive* secara kuat.

Keempat temuan tersebut saling membentuk pola kepemimpinan berbasis budaya, dengan kategori utama seperti "komunikasi lintas budaya", "pengambilan keputusan partisipatif", "resolusi konflik kultural", dan "inklusivitas kelembagaan". Dimensi dari *Cultural Intelligence Theory* (Ang et al., 2007) sepenuhnya terwakili dalam pola tersebut. Posisi teori ini memperluas hasil studi sebelumnya tentang *transformational leadership* dalam konteks budaya (Bass, 1994) dengan menambahkan dimensi religius dan lokal yang khas pada pendidikan Islam Indonesia.

Interpretasi teoritis dari temuan ini dapat dirumuskan sebagai *grounded theory*: "Kepemimpinan Madrasah yang Efektif Terbentuk Melalui Integrasi Kecerdasan Budaya, Kearifan Lokal, dan Nilai-Nilai Islam."

Penguatan pembahasan ini didasarkan pada QS. Asy-Syura ayat 38:

"... dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan mereka dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka." (QS. Asy-Syura: 38)

Tafsir Ibn Katsir menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan pentingnya *syura* sebagai karakter orang beriman dalam menjalankan urusan bersama, mencerminkan nilai musyawarah sebagai bentuk keadaban sosial dan kepekaan budaya.

Hadis Nabi SAW juga mendukung, sebagaimana sabda beliau:

"Pemimpin kalian adalah pelindung kalian, jika ia memimpin dengan adil, maka baginya pahala dan bagi kalian rasa syukur." (HR. Ahmad)

Ini mengindikasikan bahwa keadilan dan inklusivitas dalam kepemimpinan – yang merupakan buah dari kecerdasan budaya adalah ciri kepemimpinan Islam yang sejati.

Penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan di MAN 2 Genteng Banyuwangi sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi utama dalam Manajemen Pendidikan Islam (MPI), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Bolotio et al., 2021). Temuan pertama yang menunjukkan kemampuan kepala madrasah dalam membangun komunikasi timbal balik yang menghargai perbedaan budaya sejalan dengan fungsi pengarahan (*actuating*). Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menciptakan ruang komunikasi yang adaptif dan menghormati karakter budaya warga madrasah. Ini mencerminkan pengarahan yang berbasis empati dan refleksi budaya, sesuai prinsip humanistik dalam MPI. Selanjutnya, temuan kedua yang menekankan pengambilan keputusan melalui musyawarah lintas unsur mencerminkan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*) yang partisipatif dan demokratis. Pemimpin tidak bertindak secara otoriter, melainkan melibatkan berbagai pihak dari latar belakang budaya dan generasi yang berbeda. Ini mencerminkan nilai syura dalam Islam dan menguatkan perencanaan berbasis nilai-nilai lokal dan spiritual.

Temuan ketiga, terkait penyelesaian konflik secara empatik dan kultural, berkaitan erat dengan fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan tidak dijalankan secara represif, melainkan dengan pendekatan yang mendidik, berdialog, dan berlandaskan kearifan lokal serta nilai keagamaan, memperkuat fungsi kontrol yang membina dan bukan menghukum. Adapun temuan keempat, yang menggambarkan penciptaan lingkungan madrasah yang inklusif dan ramah budaya, sangat berkaitan dengan fungsi pengorganisasian (*organizing*). Pemimpin mampu menyusun struktur sosial dan kebijakan madrasah yang menghargai keberagaman, menciptakan ruang partisipasi budaya, dan menegaskan prinsip kesetaraan dalam penerimaan siswa. Ini memperlihatkan bagaimana organisasi madrasah dibangun di atas nilai-nilai inklusivitas dan keadilan sosial.

Kesimpulannya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan budaya menjadi elemen kunci dalam praktik manajemen pendidikan Islam yang efektif dan kontekstual. Pemimpin madrasah tidak hanya mengelola secara administratif, tetapi juga memimpin dengan kepekaan budaya, spiritualitas Islam, dan prinsip manajemen modern. Integrasi

kecerdasan budaya ke dalam setiap fungsi MPI menghasilkan lingkungan pendidikan yang harmonis, demokratis, dan relevan dengan realitas sosial-keagamaan peserta didik dan tenaga pendidik.

4.3.3 Dampak dari kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin MAN 2 Genteng Banyuwangi berdampak signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam. Dampak pertama yang teridentifikasi adalah peningkatan keharmonisan hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya tinggi cenderung mampu membaca, memahami, dan merespons keragaman latar belakang budaya, etnis, dan sosial yang ada dalam lingkungan madrasah (A. Faizul Mubarak, 2025). Pendekatan komunikatif yang penuh empati dan menghormati perbedaan mendorong terciptanya suasana kerja sama yang hangat dan produktif. Temuan ini menunjukkan keterwujudan dimensi *behavioral* dan *metacognitive* dari teori *Cultural Intelligence* (Soejanto et al., 2024).

Dampak kedua, kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang adil dan diterima oleh semua pihak, mencerminkan aspek *cognitive* dan *motivational* kecerdasan budaya. Pemimpin mempertimbangkan konteks nilai lokal dan keagamaan, serta mendengarkan pendapat dari berbagai kelompok dalam pengambilan keputusan, baik dari guru senior, guru muda, maupun siswa. Proses ini tidak hanya meningkatkan keadilan substantif, tetapi juga mendorong rasa keterlibatan dan kepemilikan dari warga sekolah. Pendekatan musyawarah yang inklusif memperkuat legitimasi kepemimpinan serta meminimalkan konflik.

Dampak ketiga, pembentukan lingkungan madrasah yang inklusif dan peningkatan loyalitas warga sekolah, menunjukkan keterkaitan antara visi kultural pemimpin dengan suasana institusional yang ramah budaya. Ketika guru dan siswa merasa diakui identitasnya dan dihargai kontribusinya, maka tumbuh rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi terhadap lembaga. Dimensi *motivational* dan *behavioral* tercermin kuat dalam

upaya menciptakan ruang madrasah yang terbuka, akomodatif, dan adaptif terhadap keragaman.

Ketiga dampak ini membentuk pola kepemimpinan berbasis nilai yang terdiri dari kategori utama: relasi harmonis, keputusan inklusif, dan budaya madrasah yang terbuka. Secara teoritis, posisi temuan ini memperluas kerangka kerja *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994) dalam konteks multikultural dan pendidikan Islam. Temuan lapangan membentuk sebuah *grounded theory* baru: “Kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif dibentuk melalui integrasi kecerdasan budaya dalam relasi interpersonal, pengambilan keputusan, dan tata kelola lingkungan madrasah.”

Pembahasan ini diperkuat oleh QS. Al-Hujurat ayat 13:

"Wahai manusia! Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, lalu Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal..."

Tafsir al-Misbah menjelaskan bahwa ayat ini menekankan pentingnya mengenali dan menghargai keragaman sebagai dasar hubungan sosial, termasuk dalam kepemimpinan.

Diperkuat pula oleh hadis Nabi Muhammad SAW:

"Sebaik-baik pemimpin kalian adalah yang kalian cintai dan mereka mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka mendoakan kalian." (HR. Muslim)

Hadis ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dibangun di atas relasi saling menghormati dan kasih sayang yang dalam, yang hanya mungkin terjadi ketika pemimpin memiliki kecerdasan dalam memahami latar belakang dan perbedaan warganya. Dengan demikian, kecerdasan budaya bukan hanya atribut tambahan, melainkan pilar utama dalam membentuk kepemimpinan pendidikan Islam yang kuat, inklusif, dan berkelanjutan di tengah keragaman masyarakat modern.

Hasil penelitian tentang dampak kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi memperlihatkan keterkaitan yang sangat kuat dengan fungsi-fungsi utama dalam Manajemen Pendidikan

Islam (MPI), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Bolotio et al., 2021). Dampak pertama, yaitu terciptanya relasi yang harmonis antara pemimpin, guru, dan siswa, mencerminkan implementasi fungsi pengarahan (actuating) yang efektif. Kepala madrasah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga membangun komunikasi empatik yang menghargai perbedaan budaya dan sosial. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformatif dalam konteks pendidikan Islam, yang menekankan pentingnya keteladanan, empati, dan pembinaan spiritual dalam membentuk relasi yang konstruktif. Kecerdasan budaya pada dimensi behavioral dan metacognitive memungkinkan pemimpin memahami konteks sosial sekolah dan menyesuaikan tindakannya sesuai norma-norma budaya dan nilai Islam.

Dampak kedua, yakni kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang adil dan diterima semua pihak, berhubungan langsung dengan fungsi perencanaan (planning) dan pengorganisasian (organizing). Proses pengambilan keputusan yang musyawarah dan inklusif, melibatkan guru senior, guru muda, hingga siswa, menunjukkan implementasi nilai syura dalam manajemen Islam. Ini juga memperkuat teori partisipatif dalam manajemen Islam, yang mengajarkan bahwa keputusan yang melibatkan banyak pihak akan menghasilkan rasa memiliki, mengurangi konflik, dan meningkatkan legitimasi. Dimensi cognitive dan motivational dari kecerdasan budaya mendasari cara pemimpin memahami berbagai pandangan serta memiliki motivasi untuk merangkul keberagaman dalam visi kepemimpinan yang adil. Dampak ketiga adalah terbentuknya lingkungan madrasah yang inklusif dan meningkatnya loyalitas warga sekolah. Ini berkaitan erat dengan fungsi pengawasan (controlling) dalam MPI yang dilakukan bukan secara represif, tetapi dengan pendekatan budaya dan nilai. Lingkungan yang akomodatif terhadap keragaman membuat warga madrasah merasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas terhadap institusi. Dalam hal ini, teori kepemimpinan beretika dalam pendidikan Islam juga relevan, di mana pemimpin bertindak berdasarkan nilai-nilai keadilan, persatuan, dan penghormatan terhadap kemanusiaan.

Kesimpulannya, ketiga dampak dari kecerdasan budaya tersebut—relasi harmonis, keputusan inklusif, dan budaya madrasah terbuka—menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam sangat bergantung pada sensitivitas budaya pemimpin. Fungsi-fungsi manajemen pendidikan Islam dijalankan dengan pendekatan yang humanistik, spiritual, dan partisipatif, menjadikan kecerdasan budaya sebagai fondasi strategis dalam membentuk kepemimpinan yang relevan dan transformatif di tengah keragaman sosial budaya madrasah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepemimpinan di MAN 2 Genteng Banyuwangi, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya merupakan elemen krusial yang secara nyata mewarnai dan memperkuat kepemimpinan pendidikan Islam di lingkungan madrasah tersebut.

- 5.1.1 Pertama bentuk kecerdasan budaya yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Genteng Banyuwangi tampak melalui kemampuan dalam memahami, menghargai, dan merespons keberagaman budaya yang ada di lingkungan sekolah. Hal ini tercermin dalam sikap inklusif kepala madrasah, kemampuan berkomunikasi lintas budaya secara efektif, serta kepekaan terhadap nilai-nilai lokal dan norma-norma keagamaan yang menjadi identitas kolektif warga madrasah.
- 5.1.2 Kedua, penerapan kecerdasan budaya dalam kepemimpinan dilakukan secara strategis melalui pendekatan kolaboratif, dialogis, dan humanis. Kepala madrasah menunjukkan kemampuan dalam menyatukan perbedaan latar belakang guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang berkualitas. Penerapan ini juga ditunjukkan melalui kebijakan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan sosial-budaya, serta pembiasaan lingkungan belajar yang ramah budaya dan nilai.
- 5.1.3 Ketiga, dampak kecerdasan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan sangat signifikan. Kepemimpinan yang dilandasi kecerdasan budaya mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas dan semangat kerja guru, serta mendorong keterlibatan semua elemen madrasah dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan, pembentukan karakter peserta didik, dan penguatan identitas madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berdaya saing.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kecerdasan budaya bukan hanya menjadi kompetensi tambahan, melainkan menjadi fondasi utama bagi pemimpin pendidikan

Islam dalam membangun kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan transformatif di era global yang sarat tantangan keberagaman seperti saat ini.

5.2 Implikasi penelitian

5.2.1 implikasi teoritis

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan budaya merupakan dimensi penting dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan pendidikan, khususnya di lingkungan yang multikultural. Temuan ini memperluas cakupan teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan berbasis nilai dengan menambahkan aspek kemampuan pemimpin dalam memahami, menghargai, dan mengelola keberagaman budaya. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam

dengan mengintegrasikan perspektif kecerdasan budaya sebagai salah satu indikator kompetensi kepemimpinan yang relevan dalam konteks sosial dan budaya yang beragam.

5.2.2 implikasi praktis

Penelitian ini implikasi secara praktis menunjukkan bahwa penguatan kecerdasan budaya sangat penting dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan di lingkungan pendidikan Islam. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan memahami dan mengelola keberagaman budaya. Selain itu, pemimpin madrasah diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang inklusif, harmonis, dan kolaboratif, guna mendukung proses pendidikan yang efektif dan berkeadilan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan yang perlu disadari sebagai bagian dari proses ilmiah. Salah satu keterbatasannya terletak pada ruang lingkup penelitian yang terbatas pada satu lembaga, yaitu MAN 2 Genteng Banyuwangi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas ke institusi pendidikan Islam lainnya. Selain itu, keterbatasan waktu dan akses terhadap informan juga menjadi tantangan tersendiri, karena tidak semua pemangku kepentingan dapat diwawancarai secara mendalam. Faktor subjektivitas dalam interpretasi data kualitatif pun menjadi tantangan, meskipun telah diupayakan melalui triangulasi dan validasi. Keterbatasan ini

diharapkan menjadi masukan untuk penelitian selanjutnya dengan cakupan yang lebih luas dan pendekatan yang lebih beragam.

5.4 Saran

Untuk mendorong kemajuan MAN 2 Genteng Banyuwangi ke arah yang lebih progresif, disarankan agar lembaga pendidikan ini secara aktif mengintegrasikan penguatan kecerdasan budaya dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan madrasah meliputi :

5.4.1 Penguatan Program Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Budaya

Untuk memperkuat bentuk kecerdasan budaya yang sudah dimiliki pemimpin, sekolah dapat menyelenggarakan program pelatihan rutin yang fokus pada:

- a. Komunikasi lintas budaya,
- b. Pemahaman nilai lokal & keagamaan

Pelatihan ini tidak hanya ditujukan kepada kepala madrasah, tetapi juga kepada guru dan tenaga kependidikan agar seluruh elemen madrasah memiliki kompetensi budaya yang seragam dalam menghadapi keberagaman siswa.

5.4.2 Pembentukan Forum Dialog Budaya dan Kolaborasi Lintas Elemen Sekolah

Sebagai tindak lanjut dari penerapan strategis kecerdasan budaya, madrasah disarankan membentuk Forum Dialog Budaya Sekolah yang melibatkan: Guru, Siswa, Komite madrasah, Perwakilan orang tua. Forum ini menjadi wadah kolaboratif untuk mendiskusikan isu-isu sosial-budaya, merancang kegiatan lintas budaya, serta mendorong pengambilan kebijakan yang responsif dan humanis. Dengan demikian, budaya kolaborasi dan keterbukaan dapat terpelihara secara berkelanjutan.

5.4.3 Integrasi Nilai-Nilai Kecerdasan Budaya ke dalam Sistem Penjaminan Mutu Madrasah

Mengacu pada dampak positif kecerdasan budaya terhadap mutu kepemimpinan dan layanan pendidikan, penting bagi madrasah untuk:

- a. Mengintegrasikan indikator kecerdasan budaya ke dalam instrumen evaluasi mutu internal.
- b. Memonitor aspek loyalitas, harmonisasi tim kerja, dan partisipasi kolektif.

- c Mengembangkan karakter peserta didik melalui kurikulum yang kontekstual terhadap nilai budaya dan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Faizul Mubarak 1, F. R. 2. (2025). *DALAM MENINGKATKAN SIKAP TOLERANSI SISWA*. 07(02), 527–542.
file:///C:/Users/hp/Downloads/26+1748+ok.pdf
- Aini, J., Ristianti, D. H., & Azwar, B. (2024). Konseling Kelompok Berbasis Islam Dengan Pendekatan Cognitive Behavior Therapy (Cbt) dalam Meningkatkan Kematangan Karir Siswa. *Guidance*, 21(01), 69–77. <https://doi.org/10.34005/guidance.v21i01.3788>
- Alawiyah, T., Irmayanti, R., Ningrum, D. S. A., & Suherman, M. M. (2023). Peran Kecerdasan Emotional (Emotional Intellegence) Dalam Meningkatkan Empati Multibudaya (Multicultural Empathy) Pembimbing Haji. *Mabrur: Academic Journal of Hajj and Umra*, 2(1), 73–82. <https://doi.org/10.15575/mjhu.v2i1.29715>
- Alizadeh, S., & Chavan, M. (2016). Cultural competence dimensions and outcomes: a systematic review of the literature. *Health and Social Care in the Community*, 24(6), e117–e130.
<https://doi.org/10.1111/hsc.12293>
- Alsalamah, M. (2022). Perbedaan Individual Kognitif Siswa Kelas VII Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Di MTS Mahdaliyah Kota Jambi. *AD-DHUHA : Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Budaya Islam*, 3(1), 1–11.
- Asrofi, I., Agustin, I. R., Cahyati, S. N., & Fathkiyah, L. (2025). *Peran Pendidikan dalam Membangun Toleransi di Lingkungan Pendidikan*. 1(1).
- Axelfa, A., Aprilia, T., Wibawa, A., & Suharti, B. (2024). Komunikasi Intrapersonal (Self-Talk) Dalam Meningkatkan Kesadaran Dampak Buruk Self-Harm Pada Remaja Brokenhome Intrapersonal Communication (Self-Talk) in Enhancing Awareness of the Negative Effects of Self-Harm on Adolescents from Broken Homes. *Jurnal Communitio : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(1), 29–43.
<https://www.apa.org/>
- Bambang, & Afdal, S. (2023). Manajemen Pendidikan Islam Islamic Education Management. *Manajemen Pendidikan Islam Islamic Education Management*, 1(4), 107–114.
- Bolotio, R., Hadirman, H., & Musafar, M. (2021). Problematika Pengelolaan Pendidikan Islam Non-Formal Pada Komunitas Muslim. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 15(1), 32–47.
<https://doi.org/10.30984/jii.v15i1.1072>
- Burhamzah, M., Novia, L., Asriati, Fatimah, S., & Alamsyah. (2023). Teacher Training For The Future: The Role Of Emotional Intelligence In The Classroom For Success In 21st-Century Education. *Jurnal Gembira (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 1(5), 1335–1344.
- Carina, M., & Rikumahu, E. (2025). *Indonesian Adaptation of The Cultural Intelligence Scale (CQS)*. 14(1), 1–16.

- <https://core.ac.uk/download/pdf/647409475.pdf>
- Faiza, N. (2023). Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam. *INTELEKTUALITA: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 12(1), 172–174.
- Fauzan, M. F., & Zikrulloh, M. Z. (2024). Pengaruh teori strukturisasi dalam kehidupan sosial. *Gunung Djati Conference Series*, 42, 332–339.
file:///C:/Users/hp/Downloads/semnasfebi,+38+Final+Template_Muhammad+Faris+Fauzan_Pengaruh+Teori+Strukturisasi+dalam+Kehidupan+Sosial.pdf
- Hasanuddin, H. (2024). Konsep Kebijakan dan Implementasi Pendidikan Multikultural di Indonesia. *EDUCASIA: Jurnal Pendidikan, Pengajaran, Dan Pembelajaran*, 9(1), 31–43.
- Hidayat, & Ibrahim. (2023). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Tenaga Pendidik. *Jambura Journal of Educational Management*, 4(2), 312–325.
- Indriyani, E. N. (2022). Profesionalitas Guru Pai Dalam Menumbuh Kembangkan Kecerdasan Spiritual Peserta Didik Di Era Merdeka Belajar Di Sd Negeri 086/X Harapan Makmur. *Jurnal Pendidikan Guru*, 3(2), 55–65. <https://doi.org/10.47783/jurpendigu.v3i2.336>
- Junaidi, Sileuw, M., & Faisal. (2023). Integration of the Independent Curriculum in Islamic Religious Education (PAI) Learning. *Indonesian Journal of Teaching and Teacher Education*, 40–47.
- Ki, I., Dewantara, H., Konsep, T., Nasional, P., & Rahmah, A. A. (2021). Scidac Plus. *Berkala Ilmiah Pendidikan*, 1(2).
- Lestari, D., & Bahri, B. (2024). Pembelajaran Sejarah Lokal Dalam Bingkai Multikulturalisme. *Danadyaksa Historica*, 4(1), 66.
<https://doi.org/10.32502/jdh.v4i1.8142>
- Malik, A. S., Farid, M., Wahidin, D., & Muchtar, H. S. (2022). Islam dan pengaruhnya terhadap kepemimpinan pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 1(2), 1–12.
- Manzil, K. L., & Muttaqin, M. I. (2024). *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam (Pengertian , Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah , Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam , dan Keberhasilannya)*. 1(7), 734–743.
- MS, M. A., & Risal, M. C. (2021). Kepemimpinan Kepala Desa Kaluku Kabupaten Jeneponto Dalam Memberdayakan Masyarakat Desa Perspektif Siyasah Syar'Iyyah. *Siyasatuna : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Siyasah Syar'Iyyah*, 2(2 SE-), 386–401.
- Muhammad Reza Ahadi, & Fitrah Sugiarto. (2024). Pengembangan Kesadaran Multikultral Pendidikan Agama Islam : Perspektif Membentuk Generasi Tangguh Di Era Society 5.0. *Indonesian Society and Religion Research*, 1(2), 141–159.
<https://doi.org/10.61798/isah.v1i2.162>
- Muliastri, K. E. (2020). New literacy sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar di abad 21. *PENDASI: Jurnal Pendidikan*

- Dasar Indonesia*, 4(1), 115–125.
- Mulya, F., Rokania, U., & History, A. (2024). *Peran Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan: Menumbuhkan Budaya Kerja yang Tangguh*. 6(1), 435–444.
- Nada, L. Q. (2021). *Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Mts Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo)*. 108.
- Nafsaka, Z., Kambali, K., Sayudin, S., & Widya Astuti, A. (2023). Dinamika Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Ibnu Khaldun: Menjawab Tantangan Pendidikan Islam Modern. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(9), 903–914. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i9.3211>
- Nasrulloh, M. A., & Lailiya, R. (2022). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 227–238.
- Nur fadillah, D. (2024). Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Ma'Lumat : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 2(2), 10–21. <https://doi.org/10.56184/jam.v2i2.391>
- Nuralan, S., Ummah, K. M., & Haslinda. (2022). Analisis Gaya Belajar Siswa Berprestasi di SD Negeri 5 Tolitoli. *PENDEKAR JURNAL: Pengembangan Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 1(1), 5.
- Nurfadhilah, R., & Komunikasi, I. (2023). *Peran pimpinan dalam mempengaruhi iklim organisasi*. 6, 4134–4138.
- Payong, M. R., & Sawan, F. (2023). Manajemen pastoral yang inovatif berbasis kecerdasan kultural. *Kurios*, 9(1), 38. <https://doi.org/10.30995/kur.v9i1.694>
- Perusahaan, T. (2024). *Jurnal Pemasaran Bisnis MODERN Jurnal Pemasaran Bisnis*. 6(2), 134–148.
- Probolinggo, B. K. (2024). *scidac plus*. 4(November).
- Putra, D. P., & Didin Hikmah Perkasa. (2024). *KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN EKSPATRIAT DALAM MEMIMPIN PERUSAHAAN DI INDONESIA : TINJAUAN LITERATUR*. 18(1), 591–607. <https://jbbe.lppmbinabangsa.id/index.php/jbbe/article/view/733/465>
- Raihan, M., & Farisi, A. (2024). *IMPLEMENTASI NILAI - NILAI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM FILM “SANG KYAI .”* 4(4), 383–395. <file:///C:/Users/hp/Downloads/6.METPEN+RAIHAN+PUBLIS+BI SMILLAH.pdf>
- Rasyid, A. Ramli Raffli, et al. (2024). Pentingnya Pendidikan Multikultural Dalam Konteks Pancasila Di Masyarakat. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7, 3648–3655.
- Ridwan, M. H., & Dhofir, A. Z. (2022). Analisis Tuturan Imperatif Pada Komunikasi Antara Penjual Dan Pembeli Di Pertokoan Bin-Hasy Blokagung Kabupaten Banyuwangi (Kajian Pragmatik). *Jurnal PENEROKA*, 2(2), 183–196.

- <https://doi.org/10.30739/peneroka.v2i2.1560>
- Rosid, M. H. A. R., & Alfauq, I. G. (2023). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pembentukan Karakter Religius, Disiplin, Dan Kreatif Pada Peserta Didik Smk Full Day Sunan Ampel Bangorejo Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5(2), 238–255. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v5i2.2570>
- Rosyidah, U., Aulianda, M., Rahayu, P., Vembri Aulia Rahmi, M. N. C., Z, M. M. M., Siti Nurul K, N. D. H., Ambarwati, T., & Kirom, N. R. (2021). Analisis Data Penelitian Manajemen. In *Universitas Wisnuwardhana Malang Press*.
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(November), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Satiri, I., Oki, A., & Safei, A. (2021). Isyarat Al_Qur'an Tentang Kecerdasan Sebagai Keimanan dan Amal Saleh. *Zad Al-Mufasssirin*, 3(1), 21–44. <https://doi.org/10.55759/zam.v3i1.48>
- Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). *Integrasi Nilai-Nilai Islami dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan : Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Berdaya Saing*. 9(2), 66–77.
- Simaremare, S. M., Turnip, H., Sihite, D. M., Pendidikan, P., Kristen, A., Agama, I., & Negeri, K. (2025). *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*. 4(1), 296–305.
- Soejanto, L. T., Bariyyah, K., & Andrianie, S. (2024). *Kecerdasan Budaya Guru BK dan Implikasinya pada Layanan Konseling Multikultural*. 8(2). file:///C:/Users/hp/Downloads/95906-280681-1-PB.pdf
- Soemanto, W., & Soetopo, H. (1982). Kepemimpinan dalam pendidikan. *Surabaya: Usaha Nasional*, 8(1), 91–106.
- Tarigan, B. A. (2023). Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *Book Chapter Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 2, 623–639. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/at-taklim/article/view/363>
- Walid, A., Hidayati, S., & Ramli, N. (2024). Cultural Synergy in Islamic Educational Leadership: Developing an Inclusive Model for Enhancing Management Effectiveness and Educational Quality in Culturally Diverse Institutions. *JUMPA : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 42–56. <https://doi.org/10.33650/jumpa.v5i1.9335>
- Wawan Nopardo Andika Saputra, Eddy Lion, & U. Z. Mikdar. (2023). Perilaku Sosial Pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa Dalam Perspektif Etika Berorganisasi di Tingkat Universitas Palangka Raya. *Journal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, 15(1), 124–145. <https://doi.org/10.37304/jpips.v15i1.9520>
- Wijayanti, I. R., & Fauziah, S. S. (2025). *Harmonisasi Pendidikan Ruh , Akal , dan Badan dalam Filsafat Pendidikan Islam : Mencapai Kesempurnaan Peserta Didik*. 9(2). <https://doi.org/10.25299/al->

thariqah.2024.vol9(2).15598

Zdravković, S., & Peković, J. (2021). The impact of the metacognitive and behavioral factors of cultural intelligence on foreign brand acceptance. *The European Journal of Applied Economics*, 18(1), 73–88. <https://doi.org/10.5937/ejae18-26618>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Amirudin Hamzah Has
NIM : 2311251010
TTL : Trimoharjo, 18 Oktober 1999
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Telp WA : 0821-5183-4076
Alamat : Trimoharjo, Oku Timur, Palembang,
Sumatera-Selatan

Riwayat Pendidikan Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Nama Sekolah/Perguruan Tinggi	Bidang Studi
SD	2005	2011	SDN 2 Trimoharjo	-
MTs	2011	2014	MTs Trimoharjo	-
MA	2014	2017	MA Subulussalam	-
S1	2017	2021	IAIDA Darussalam	MPI

Riwayat Pendidikan Non Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Nama Sekolah/Lembaga Pendidikan	Bidang Studi
Pondok Pesantren	2017	2024	PON-PES Darussalam Blokagung	-

Pengalaman Organisasi

1. Koordinator Seksi Humasi OSIS MA Tahun 2015
2. BEM Iaida Darussalam Blokagung Tahun 2019
3. PMII Iaida Darussalam Blokagung Tahun 2021
4. Mazyatul Fata Pon-Pes Darussalam Blokagung 2019
5. Kodasa Pon-Pes Darussalam Blokagung 2024

Banyuwangi,.....

Amirudin Hamzah Has

NIM : 2311251010

LAMPIRAN – LAMPIRAN

1. Kartu Bimbingan

NIM	2311251010				
NAMA	AMIRUDIN HAMZAH HAS				
FAKULTAS	TARBIYAH DAN KEGURUAN				
PROGRAM STUDI	S2 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM				
PERIODE	20242				
JUDUL	DAMPAK KECERDASAN BUDAYA PADA PEMIMPIN PENDIDIKAN ISLAM DI MAN 2 GENTENG BANYUWANGI				

No	Periode	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai	Uraian Masalah	Bimbingan
1	20242	18 Juni 2025	20 Juni 2025	pengajuan bab 5	pengajuan bab 5
2	20242	03 Mei 2025	10 Mei 2025	revisi bab 4	revisi bab 4
3	20242	22 Maret 2025	29 Maret 2025	pengajuan bab 4	pengajuan bab 4
4	20242	06 Maret 2025	08 Maret 2025	setor draft proposal	setor draft proposal
5	20242	01 Maret 2025	08 Maret 2025	revisi proposal	revisi proposal
6	20242	04 Januari 2025	15 Maret 2025	pengajuan judul	pengajuan judul
7	20242	08 Desember 2024	14 Desember 2024	pengajuan judul proposal	pengajuan judul proposal

2. Surat Pengantar Penelitian

	UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN Blokagung - Banyuwangi Alamat : PP. Darussalam Blokagung Banyuwangi, No Hp : 08113129333 E-Mail: official@uimsya.ac.id, Website: uimsya.ac.id, Kode Pos : 68491
Nomor : 51.2.12/035.228/FTK.UIMSYA/C.3/V/2025 Lamp. : - Hal : Pengantar Penelitian	
Kepada Yang Terhormat Kepala MAN 2 Banyuwangi	
Di - Tempat	
<i>Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh</i>	
Yang bertanda tangan di bawah ini Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi, memohonkan izin penelitian atas mahasiswa kami:	
Nama	: AMIRUDIN HAMZAH HAS
TTL	: Trimoharjo, 18 Oktober 1999
NIM	: 2311251010
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Program Studi	: Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI S2)
Alamat	: Desa Trimoharjo, Kec. Semendawai Suku III, Kab. OKU Timur, Prov. Sumatera Selatan
Dosen Pembimbing	: Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, MA.
Untuk dapat diterima melaksanakan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, dalam rangka penyelesaian program tesis. Adapun judul penelitiannya adalah: "Dampak Kecerdasan Budaya Pada Pemimpin Pendidikan Islam Di MAN 2 Genteng Banyuwangi"	
Atas perkenan dan kerja samanya yang baik diucapkan banyak terima kasih.	
<i>Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh.</i>	
 28 Mei 2025 Dr. Sri Alimah, S.Pd.I., M.Si. NIPY. 3150801058001	

3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANYUWANGI
Jl. Kh. Wakhid Hasyim 06 Genteng
Telepon (0333) 845019 ; Faksimile (0333) 845019
Website : <http://man2banyuwangi.sch.id>; Email : mangtg1658@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 788/Ma.13.30.02/PP.00.6/06/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Saeroji, M.Ag.
NIP : 19680202 200112 1 003
Pangkat/Gol : Pembina Tk.I (IV/b)
Jabatan : Guru Ahli Madya dengan tugas tambahan sebagai Kepala
MAN 2 Banyuwangi

Menerangkan dengan sebenarnya :

Nama : Amirudin Hamzah Has
NIM : 2311251010
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Adalah mahasiswa Universitas KH. Mukhtar Syafaat yang telah selesai melaksanakan Penelitian dalam rangka penyelesaian Tesis Dengan Judul Dampak "Kecerdasan budaya pada pemimpin pendidikan Islam di MAN 2 Banyuwangi" pada tanggal 31 Mei 2025 - 02 Juni 2025.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 02 Juni 2025
Kepala

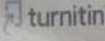


Saeroji



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : zbZISdx5

4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi Maksimal 25% dari Fakultas

 **ftk iaida**

cek plagiasi fixs.docx

Document Details

Submission ID
trnoid:1:3283637834

Submission Date
Jun 24, 2025, 6:11 AM GMT+4:30

Download Date
Jun 24, 2025, 6:14 AM GMT+4:30

File Name
cek_plagiasi_fixs.docx

16,786 Words

115,083 Characters

16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database

Top Sources

15%  Internet sources

6%  Publications

5%  Submitted works (Student Papers)

Rank	Source	Similarity
1	Internet	
	digilib.uinkhas.ac.id	2%
2	Internet	
	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
3	Internet	
	123dok.com	<1%
4	Internet	
	www.scribd.com	<1%
5	Student papers	
	IAIN Purwokerto	<1%
6	Internet	
	repository.uin-suska.ac.id	<1%
7	Internet	
	...	<1%



5. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Penelitian

Kepala sekolah Man 2 Genteng

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Pemahaman konseptual tentang kecerdasan budaya	Bagaimana Anda memaknai kecerdasan budaya dalam konteks kepemimpinan pendidikan?
2	Implementasi kecerdasan budaya dalam kepemimpinan	Apa strategi Anda dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan?
3	Dampak relasional dari kecerdasan budaya dalam kepemimpinan sekolah	Bagaimana pengaruh kecerdasan budaya terhadap hubungan Anda dengan guru, staf, dan siswa?
4	Peran kecerdasan budaya dalam kebijakan dan pengambilan keputusan	Apakah kecerdasan budaya berperan dalam pengambilan keputusan penting di madrasah?

Wakil Kepala Sekolah (Kesiswaan, kurikulum, humasi)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Persepsi terhadap kepemimpinan inklusif	Bagaimana Anda melihat peran kepala sekolah dalam menangani keberagaman siswa ?
2	Penerapan kecerdasan budaya dalam pembinaan siswa	Bagaimana pendekatan Anda dalam menangani konflik siswa dari latar budaya berbeda?
3	Keteladanan pemimpin dalam interaksi multikultural	Apakah kepala sekolah memberi contoh dalam membina hubungan lintas budaya?
4	Konstruksi budaya organisasi berbasis kepemimpinan	Bagaimana budaya organisasi sekolah dibentuk melalui kepemimpinan?

Guru Senior

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Evaluasi terhadap	Bagaimana Anda menilai kepemimpinan kepala sekolah dalam menyikapi perbedaan

	sensitivitas budaya dalam kepemimpinan	budaya?
2	Persepsi terhadap dampak kepemimpinan terhadap budaya sekolah	Apakah terjadi perubahan budaya sekolah sejak kepemimpinan sekarang berjalan?
3	Relasi interpersonal lintas budaya di lingkungan kerja	Bagaimana Anda merasakan interaksi antara kepala sekolah dan guru dari latar berbeda?
4	Dukungan kepemimpinan terhadap inovasi budaya	Apa bentuk dukungan kepala sekolah terhadap inisiatif guru dalam kegiatan budaya?

Kepala Staf TU (Kode: IU-4)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Pola komunikasi inklusif	Bagaimana komunikasi antara kepala sekolah dan staf TU dalam hal keberagaman budaya?
2	Persepsi terhadap keadilan dan pengakuan dalam sistem kerja	Apakah Anda merasa diperhatikan dan diperlakukan adil oleh pimpinan?
3	Dampak kepemimpinan terhadap iklim kerja	Bagaimana suasana kerja di madrasah saat ini dibandingkan sebelumnya?
4	Dukungan terhadap kerja sama multikultural	Apakah pimpinan sekolah mendorong kerja sama lintas bagian dengan memahami perbedaan?

Siswa Aktif/Osis

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Persepsi terhadap budaya organisasi; perubahan budaya	Bagaimana sikap kepala sekolah terhadap siswa dari berbagai latar budaya?
2	Apakah Anda merasa didengar dan dihargai dalam kegiatan sekolah?	Bagaimana hubungan antar guru dan pimpinan dalam keseharian?
3	Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi kegiatan yang mewadahi keberagaman budaya?	Dukungan terhadap kegiatan berbasis budaya
4	Apa contoh nyata pemimpin sekolah dalam menunjukkan sikap adil kepada semua siswa?	Keteladanan pemimpin dalam perilaku inklusif

6. Dokumentasi



Sumber : Peneliti 2025 (Wawancara Dengan Kepala Sekolah)



Sumber : Peneliti 2025 (Wawancara Dengan Waka Kesiswaan)



Sumber : Peneliti 2025 (Masjid sekolah MAN 2 Genteng



Sumber : Peneliti 2025 (Gedung Laboratium)



Sumber : Peneliti 2025 Upacara Adat Pramuka (PTA Ambalan)



Sumber : Peneliti 2025 (Foto panggung festival menunjukkan siswa mengenakan beragam pakaian adat, mewakili multiculturalisme dan kolaborasi antarbudaya dalam rangka ulang tahun madrasah).