

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
BERBASIS MODERASI BERAGAMA  
DI MADRASAH ALIYAH KABUPATEN CILACAP**



**DISERTASI**

Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri  
Purwokerto untuk Memperoleh Gelar Doktor Studi Islam

Oleh:

**IMAM TOBRONI  
NIM. 201765007**

**PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM  
PASCASARJANA  
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

**2024**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250, Fax. 0281-636553  
Website: [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id) Email: [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor 215 Tahun 2024

**Disertasi Berjudul:**

Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah  
Kabupaten Cilacap

**Ditulis Oleh:**

Imam Tobroni

NIM. 191771007

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

**Doktor Studi Islam**

Purwokerto, 26 Januari 2024

Direktur



**Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.**

NIP. 19680816 199403 1 004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: <http://www.pps.uinsaizu.ac.id>

**BERITA ACARA UJIAN PENDAHULUAN DISERTASI**

Pada hari ini Senin tanggal 13 April 2023 telah dilaksanakan Ujian Pendahuluan Disertasi dari mahasiswa berikut :

Nama : Imam Tobroni  
NIM : 191771007  
Judul Disertasi : Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap

Ujian dilaksanakan dengan tim penguji sebagai berikut:

NO	NAMA	JABATAN DALAM TIM	TANDA TANGAN
1	Dr. H. Syufa'at, M. Ag.	Ketua Sidang/Penguji	
2	Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M. Ag.	Sekretaris/Penguji	
3	Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag.	Promotor/Penguji	
4	Dr. Rohmat, M. Ag., M. Pd.	Co-Promotor/Penguji	
5	Dr. H. M. Hizbul Muflihin, M. Pd.	Penguji I	
6	Dr. H. M. Slamet Yahya, M. Ag.	Penguji II	

**Keputusan:**

- ( ..... ) Lulus tanpa perbaikan.  
(  ..... ) Lulus dengan perbaikan.  
( ..... ) Tidak lulus/tidak layak.

Nilai: 93,8 / A

Ketua Sidang

Dr. H. Syufa'at, M. Ag.  
NIP. 19630910 199203 1 005

Purwokerto, 13 April 2023

Sekretaris Sidang

Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M. Ag.  
NIP. 19670815 199203 1 003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Imam Tobroni  
NIM : 191771007  
Prodi : Doktor Studi Islam  
Alamat : Gentasari, Kroya, Cilacap  
No HP : 0823-2924-3366  
Email : [imamtobroni1970@gmail.com](mailto:imamtobroni1970@gmail.com)

Dengan ini menyatakan bahwa;

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan/penjiplakan (*plagiarisme*) dari hasil karya orang lain dan telah dinyatakan bebas *plagiarisme* oleh tim pascasarjana. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelas akademik di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto atau di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain. Kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karna karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Purwokerto 6 Juni 2023

Yang membuat pernyataan



**IMAM TOBRONI**  
NIM. 191771007



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id)

---

**PENGESAHAN PROMOTOR**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
BERBASIS MODERASI BERAGAMA  
DI MADRASAH ALIYAH KABUPATEN CILACAP**

IMAM TOBRONI

NIM : 191771007

Promotor: Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.

(  )

Co-Promotor: Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.

(  )

Purwokerto, 3 Agustus 2023

## PERSEMBAHAN

Disertasi ini dipersembahkan untuk:

1. K.H. M. Nasri (Almarhum) Lahul Fatihah
2. Hj. Suprapti Ibu kami tercinta yang telah memberikan doa dan restu
3. Hj. Laila Wahyuni, istri yang telah memberikan semangat tiada henti
4. Faith Liberta Muhammad, Farahdiba Nadya Natakanestri, Fatakuna Raihan Karim, Fatwa Farnas Nafis, Fulcana Nabih Barri, anak-anakku tersayang



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil Alamiin* segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam, dengan rasa syukur yang mendalam kami pesembahkan kepada Allah Swt. *Shalawat* dan salam semoga tercurah kepada baginda sang tauladan umat manusia Nabi Muhammad Saw.

Rasa bahagia dan penuh kebanggaan saya rasakan setelah dapat menyelesaikan karya disertasi dengan judul yang sederhana yakni “Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap”. Karya disertasi yang telah saya susun ini semoga dapat memberikan kontribusi sekecil apapun bagi upaya penguatan moderasi beragama melalui kepemimpinan kepala madrasah.

Semenjak awal penyusunan karya, satu hal yang menjadi kesadaran diri adalah tidak mungkin rasanya untuk menyelesaikan karya ini dengan baik tanpa bantuan banyak pihak. Untuk itu menjadi perlu, bahkan adalah suatu keharusan rasanya menyampaikan terima kasih kepada beberapa pihak yang terhormat yang telah membimbing, mendukung, serta mendorong terselesaikannya karya disertasi ini.

Penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah berjasa dalam penyelesaian disertasi ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M. Ag., Rektor UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto yang selama ini telah memfasilitasi penulis dalam menempuh pendidikan Pascasarjana S-3.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri dan juga sebagai Promotor yang telah memfasilitasi penulis dalam mencari data, melaksanakan penelitian, bahkan secara intens melakukan bimbingan langsung, hingga karya ini dapat terselesaikan.
3. Prof. Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd. Ketua Program Doktorat Studi Islam UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi penuh melalui diskusi dan arahannya.

4. Prof. Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd., sebagai co promotor yang telah memberikan bimbingan dengan teliti dan telaten sehingga karya ini dapat diselesaikan.
5. Dr. H. Musta'in Ahmad, M.H., Kakanwil Kemenag Jateng yang telah memberikan restu dan dorongan untuk mengikuti kuliah S-3 pada UIN Prof. K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto
6. Seluruh dewan penguji disertasi ini yang telah dengan sabar dan teliti memberikan masukan masukan guna sempurnanya tulisan kami.
7. Sahabat sahabat keluarga besar pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap dan Kabupaten Pekalongan yang ikut memberikan semangat dan dukungan penuh.
8. Kepala MAN 1 Cilacap, Kepala MAN 3 Cilacap, dan Kepala MA Minat Kesugihan Cilacap beserta seluruh warga madrasahnyanya yang dengan bahagia membantu memberikan data dan kesempatan menggali informasi selengkapnyanya.
9. Hj. Suprpti Ibu tercinta kami yang tidak henti memanjatkan doa dan dukungan moral. Saudara-saudara saya (Tofik Imtikhani, H.Yahya Karomi, H.Wasbah Samudra Fawaid, dan Hj. Nunuk Yuli ) beserta keluarga yang tetap saling memberikan dorongan.
10. Hj. Laila Wahyuni istri, dan anak-anak tercinta yang selalu memberikan suport penuh atas selesainya karya ini
11. Kawan kawan satu angkatan mahasiswa Pascasarjana S-3 pada tahun akademik 2019/2020 UIN Prof. KH Saifudin Zuhri Purwokerto yang dengan sukarela saling berbagi ilmu dan pengalaman.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, dengan kerendahan hati penulis mohon kritikan konstruktif dan saran guna perbaikan tulisan selanjutnya.

Semoga karya ini bermanfaat untuk kepentingan pendidikan madrasah

Wassalam

Cilacap, 25 Maret 2023

IMAM TOBRONI

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>BERITA ACARA UJIAN PENDAHULUAN DISERTASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN REKTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN PROMOTOR</b> .....	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ملخص</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	17
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Manfaat Penelitian .....	19
E. Telaah Pustaka .....	20
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>31</b>
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	31
1. Pengertian Kepemimpinan .....	31
2. Pendekatan dan Model Kepemimpinan .....	37
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	43
B. Moderasi Beragama .....	49
1. Pengertian Moderasi Beragama .....	49
2. Nilai Moderasi Beragama .....	56
3. Moderasi Beragama di Lembaga Madrasah.....	66
C. Kerangka Berpikir.....	70
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>72</b>
A. Pendekatan dan Paradigma Penelitian .....	72
B. Rancangan Penelitian .....	73

C. Definisi Konseptual.....	75
D. Definisi Operasional.....	78
E. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	79
F. Metode Pengumpulan Data .....	80
G. Metode Analisis Data.....	83
<b>BAB I HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>87</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	87
B. Konsep Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap .....	99
C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Responsif Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap .....	111
D. Kultur yang Dibangun Kepala Madrasah dalam Internalisasi Nilai Moderasi Beragama.....	152
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>201</b>
A. Kesimpulan .....	201
B. Implikasi.....	203
C. Saran.....	207
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>208</b>
Daftar Lampiran .....	222
Daftar Riwayat Hidup .....	259



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Skema Kerangka Berpikir Penelitian.....	71
Gambar 2. Gedung Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap.....	89
Gambar 3. Gedung Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap.....	93
Gambar 4. Gedung Madrasah aliyah Minat Cilacap.....	97
Gambar 5. Kepala Madrasah MAN 3 Cilacap memimpin apel keteladanan pada peserta didik.....	151
Gambar 6. Kepala Madrasah MA Minat memberikan pengarahan kepada peserta didik.....	151
Gambar 7 Bangunan Konseptual Temuan Penelitian.....	206



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kerangka hasil penelitian terdahulu.....	31
Tabel 2. Posisi Peneliti dengan Penelitian terdahulu .....	31
Tabel 3. Karakteristik Lokasi Penelitian.....	74
Tabel 4. Fokus Operasional dan Indikator pembahasan .....	79
Tabel 5. Sarana dan Prasarana MAN 1 Cilacap.....	89
Tabel 6.Sarana dan Prasarana MAN 3 Cilacap.....	93
Tabel 7. Sarana dan Prasarana MA Minat Cilacap .....	97
Tabel 8. Kerangka konsep moderasi beragama di Madsah Aliyah Kabupaten Cilacap.....	110
Tabel 9. Kerangka gaya dan strategi kepemimpinan Kepala Madrasah .....	151
Tabel 10. Proses Internalisasi dan pembangunan kultur madrasah.....	195



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian MAN 1 Cilacap.....	223
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian di MAN 3 Cilacap.....	224
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian di MA Minat.....	225
Lampiran 4. Surat Balasan dari Instansi-Instansi Terkait.....	226
Lampiran 5. Notulensi Seminar Proposal.....	
Lampiran 6. Notulensi Seminar Hasil.....	
Lampiran 7. Notulensi Ujian Promosi.....	
Lampiran 8. Profil lengkap Objek Penelitian.....	
Lampiran 9. Kurikulum yang digunakan di MAN 1 Cilacap.....	227
Lampiran 10. Kegiatan Pembiasaan di MAN 1 Cilacap.....	231
Lampiran 11. Kurikulum yang digunakan di MAN 3 Cilacap.....	234
Lampiran 12. Kegiatan Pembiasaan di MAN 3 Cilacap.....	235
Lampiran 13. Kurikulum yang digunakan di MA Minat.....	239
Lampiran 14. Kegiatan Pembiasaan yang Dilakukan di MA Minat.....	242
Lampiran 15. Daftar Informan.....	245
Lampiran 16. Dokumentasi.....	248

## MOTTO

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ  
عَلَيْكُمْ شَاهِدًا

*"And so (also) We have made you (Muslims), a just and elect people, so that you may be witnesses to the deeds of men and that the Messenger (Muhammad) be a witness to your (deeds) (Q.S. al-Baqarah/2: 143)."*



## ABSTRAK

### **Kepemimpinan Kepala Madrasah berbasis Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap**

Imam Tobroni

NIM: 191771007

Imamtobroni1970@gmail.com

Madrasah dikenal menjadi lembaga krusial di mana ideologi serta wacana keagamaan moderat diinternalisasikan. Di sinilah kepala madrasah dalam kepemimpinannya memiliki peran yang sangat strategis untuk mengaplikasikan gaya dan strategi secara efektif. Kepemimpinan kepala madrasah yang terbentuk dalam dimensi hubungan individu dan sosial berperan penting dalam membangun kultur antara individu atau kelompok untuk membentuk wacana serta nilai-nilai keagamaan yang moderat di madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menemukan: (1) konsep moderasi beragama di madrasah, (2) gaya dan strategi kepemimpinan kepala madrasah yang responsif moderasi beragama, dan (3) implikasi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun kultur moderasi beragama di madrasah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus dengan rancangan multikasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Data yang didapat kemudian dikumpulkan, dan dianalisis, dari analisis situs tunggal kemudian analisis lintas situs untuk ditarik menjadi temuan penelitian.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa: 1) konsep moderasi beragama yang berkembang di madrasah aliyah (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat Kesugihan) dengan kondisi, visi, misi, dan tujuan madrasah; 2) kepemimpinan kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, Madrasah aliyah Negeri 3 Kabupaten Cilacap menerapkan gaya kepemimpinan autentik, sedangkan di MA Minat Kesugihan karismatik; 3) dari ketiga gaya kepemimpinan kepala madrasah aliyah di kabupaten Cilacap tersebut yang paling dekat dengan responsif moderasi beragama adalah gaya kepemimpinan autentik; 4) kepala madrasah di ketiga madrasah aliyah membangun kultur moderasi beragama melalui dua aspek internalisasi nilai yaitu: kurikulum pembelajaran dan kegiatan pembiasaan; 5) implikasi gaya kepemimpinan kepala madrasah ini secara bertahap telah berhasil membentuk kultur moderasi beragama di madrasah.

Berdasarkan temuan substantif tersebut di atas, temuan formal penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama: *“Leaders based on religious moderation values who develop madrasa culture through curriculum learned and habituation”*.

Kata Kunci: Model Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Moderasi Beragama

## ABSTRACT

### **Madrasah Principal Leadership Based on Religious Moderation at Madrasah aliyah Negeri in Cilacap.**

Imam Tobroni

NIM: 191771007

imamtobroni@gmail.com

Madrasahs are known as crucial institutions where moderate religious ideology and discourse are internalized. This is where the madrasa head needs to carry out the role of applying the strategy effectively. Madrasah principal leadership that is formed in the dimensions of individual and social relations plays an important role in building a culture between individuals or groups to shape discourse and moderate religious values in madrasahs. Therefore, this study aims to find: (1), the concept of religious moderation in madrasahs, (2), leadership styles and strategies of madrasa principals that are responsive to religious moderation and (3), implications of the leadership of madrasa principals in building a culture of religious moderation in madrasahs.

This study uses a qualitative approach, a type of case study with a multi-case design. Data collection techniques using in-depth interviews, participant observation, and documentation. The data obtained was then collected, and analyzed, from single-site analysis then cross-site analysis to be drawn into research findings.

The results of the study explain that: 1) the concept of religious moderation that develops in Madrasah aliyah (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, and MA Minat Kesugihan) is the development of the *rahmatan lil alamin* curriculum which is adapted to the conditions, vision, mission and objectives of the madrasah; 2) the leadership of the head of Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap uses a leadership style that tends to be democratic, Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap adopts an authentic leadership style, while in MA Minat Kesugihan tends to be charismatic; 3) from the three leadership styles of the aliyah madrasah head in Cilacap, authentic leadership style is closest to being responsive to religious moderation; 4) madrasah heads in the three madrasah aliyah build a culture of moderation in religion through two aspects of value internalization, namely: learning curriculum and habituation activities; 5) the implications of the leadership style of the madrasa head have gradually succeeded in forming a culture of moderation in religion in madrasah.

Based on the substantive findings above, the formal finding of this study is the leadership of madrasah heads based on religious moderation: "*Leaders based on religious moderation values who develop madrasa culture through curriculum learned and habituation*".

Keywords: Leadership Style, Madrasa Head, Religious Moderation

## ملخص

### القيادة الرئيسية للمدرسة على أساس الوسطية الدينية في سبيلكاتب.

الإمام طبروني

أطروحة برنامج الدكتوراه في الدراسات الإسلامية ، برنامج الدراسات العليا في جامعة الإسلام سيف الدين زهري بوركيرتو

إن عصر العولمة الذي يتسم بتدفق المعلومات لديه القدرة على التأثير على خطاب التعلم في المدارس الدينية ذات القيم الدينية المتطرفة. على الرغم من أن المدارس الدينية تُعرف بأنها مؤسسات مهمة حيث تم استيعاب خطاب الوسطية الديني. هذا هو المكان الذي يحتاج فيه مدير المدرسة إلى تنفيذ دور تطبيق الإستراتيجية بشكل فعال. تلعب القيادة الرئيسية للمدرسة التي تشكلت في أبعاد العلاقات الفردية والاجتماعية دورًا مهمًا في بناء ثقافة بين الأفراد أو الجماعات لتشكيل الخطاب وقيم الوسطية الدينية في المدارس. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد: (1) مفهوم الوسطية الدينية في المدارس ، (2) ، أساليب القيادة واستراتيجيات مديري المدارس التي تستجيب للاعتدال الديني ، و (3) الآثار المترتبة على قيادة مديري المدارس في المدارس. بناء ثقافة الوسطية الدينية في المدارس.

تستخدم هذه الدراسة نهجًا نوعيًا ، وهو نوع من دراسة الحالة بتصميم متعدد الحالات. تقنيات جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة ، ومراقبة المشاركين ، والتوثيق. ثم تم جمع البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها من تحليل موقع واحد ثم تحليل عبر الموقع ليتم استخلاصها في نتائج البحث. للتحقق من صحة البيانات يتم من خلال (المصادقية) مع التثبيث وفحص الأعضاء والتدقيق التجريبي.

وتوضح نتائج الدراسة أن: 1. مفهوم الوسطية الديني الذي تطور في المدرسة العليا في هذا البحث هو تطوير منهج رحمة للعالمين الذي يتلاءم مع ظروف المدرسة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها. (2) تستخدم قيادة رئيس المدرسة العليا نيجري 1 أسلوب قيادة يميل إلى أن يكون ديمقراطيًا ، المدرسة العليا نيجري 3 تتبنى أسلوب قيادة أصيل ، بينما في مدرسة عالية مينات الاهتمام تميل إلى أن تكون كاريزمية. (3) من أنماط القيادة الثلاثة لرئيس المدرسة العليا في سبيلكاتب ، فإن أسلوب القيادة الأصيل هو الأقرب لكونه متجاوبًا مع الوسطية الدينية. وهي: مناهج التعلم وأنشطة التعود. (5) نجحت تداعيات أسلوب قيادة رئيس المدرسة تدريجيًا في تكوين ثقافة الوسطية في المدارس

بناءً على النتائج الموضوعية أعلاه ، فإن النتيجة الرسمية لهذه الدراسة هي قيادة رؤساء المدارس على أساس الوساطة: "القادة القائمون على قيم الوسطية الدينية الذين يطورون ثقافة المدرسة من خلال المناهج الدراسية والتعود."

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة ، رئيس المدرسة ، الوسطية الدينية

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan beragama, khususnya muslim di Indonesia telah dikenal dengan kemampuan adaptasi pada masyarakat modern. Hefner misalnya, berpendapat bahwa muslim Indonesia sedang bergerak menuju Islam yang demokratis dan pluralis.<sup>1</sup> Argumen Hefner didasarkan pada fakta bahwa muslim Indonesia sedang mengupayakan penciptaan masyarakat muslim yang demokratis dan moderat dalam beragama. Lebih jauh, perkembangan masyarakat muslim Indonesia sedang menuju komunitas Islam modern didasarkan pada gerakan politik. Namun, mengarah kepada budaya Barat dengan memahami isu-isu yang berkaitan dengan Islam.<sup>2</sup> Isu-isu seperti hak asasi manusia, demokrasi, kesetaraan gender, ekstremisme, radikalisme dan nasionalisme di antara isu-isu yang termasuk dan telah dihadapi para cendekiawan muslim sejak tahun 1990-an hingga sekarang.<sup>3</sup>

Khusus untuk kehidupan beragama di Indonesia, secara faktual masih terdapat beberapa isu-isu agama yang tidak konstruktif produktif masih mengemuka. Tidak jarang pula, isu-isu tersebut berpotensi menimbulkan konflik antar dan inter umat beragama.<sup>4</sup> Martin Van Bruinessen mengatakan sebagai “gerakan konservatif antar umat beragama dan sesama agama”, yang mana agenda utamanya adalah untuk melakukan *counter* terhadap segala hal

---

<sup>1</sup> Robert W. Hefner, *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia* (Princeton: Princeton University Press, 2000), 3.

<sup>2</sup> Bernhard Plattdasch, *Islamism in Indonesia* (ISEAS Publishing, 2009), 23.

<sup>3</sup> Diantara pemikir Islam Indonesia yang konsen terhadap masalah-masalah tersebut diantaranya Harun Nasution dan Johan Efendi (Islam Rasional), Kuntowijoyo dan Nurcholis Madjid (Islam dan Peradaban), Abdurrahman Wahid (Islam dan Kemanusiaan), dan lain sebagainya. Semua tokoh-tokoh tersebut mencoba untuk mendefinisikan Islam Indonesia dengan persoalan dunia Global. Lihat penjelasan Carol Kersten, *Berebut Wacana: Pergulatan Wacana Umat Islam Indonesia era Reformasi*, ed. oleh Fathurohman Rustandi, trans. oleh M. Irsyad Rafsadie (Bandung: Mizan, 2018), 23–27.

<sup>4</sup> Meskipun gerakan-gerakan Islam Radikal dan intoleran sudah dibatasi atau bahkan dibubarkan keorganisasiannya, namun kata Azyumardi Azra menilai, pembubaran Front Pembela Islam (FPI) dan Hizbut Tahrir Indonesia (HTI) menjadi peristiwa penting dalam sejarah gerakan Islam di Indonesia. Kendati HTI dan FPI sudah dibubarkan, tetapi gerakan yang dilakukan simpatisan tanpa mengatasnamakan HTI dan FPI terus berbaran. Mulai dari kampus hingga masjid dan madrasah. Sementara, FPI bergerak dengan cara sedikit lebih lunak, di mana gerakannya masih menggunakan adagium NKRI bersyariah.

yang tidak sejalan dengan mereka.<sup>5</sup> Identifikasi terhadap isu-isu keagamaan terdapat banyak variannya, baik yang disebabkan oleh faktor perbedaan aliran, perbedaan paham, maupun akibat dari cara dan metode penafsiran yang tidak sama terhadap agama.<sup>6</sup> Inilah yang disebut Komarudin Hidayat bahwa dalam sejarahnya, agama selalu tampil dalam wajah yang mendua, yakni sebagai kekuatan konstruktif di satu sisi dan sekaligus kekuatan yang destruktif di sisi lain.<sup>7</sup>

Lembaga pendidikan khususnya yang berbasis agama (madrasah Islam, madrasah negeri, dan pesantren) tidak lepas dari masalah paham keagamaan. Sebagaimana riset yang dilakukan terbaru dari PPIM UIN Jakarta 2017, dilakukan terhadap siswa/mahasiswa dan guru/dosen dari 34 provinsi di Indonesia. Di antara hasilnya yaitu sebanyak 34,3% responden memiliki opini intoleransi kepada kelompok agama lain selain Islam. Kemudian, sebanyak 48,95% responden siswa/mahasiswa merasa pendidikan agama memengaruhi mereka untuk tidak bergaul dengan pemeluk agama lain. Hal yang lebih mengagetkan lagi 58,5% responden mahasiswa/siswa memiliki pandangan keagamaan dengan opini yang radikal.<sup>8</sup>

Lembaga pendidikan memang tempat krusial di mana ideologi rasisme dan radikalisme dapat diinternalisasikan. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui isi dan paradigma sebuah lembaga pendidikan pendidikan serta segala komponen yang ada di dalamnya. Istilah radikalisme sendiri berpotensi bias karena lebih banyak mengacu pada pemahaman Barat tentang

---

<sup>5</sup> Martin v. Bruinessen, *Contemporary Developments in Indonesian Islam* (Singapore: ISEAS Publishing, 2013), 1–20.

<sup>6</sup> Kelompok radikal yang fanatik dan konservatif memiliki beberapa ciri. Pertama, acap mengklaim kebenaran tunggal dan menyesatkan kelompok lain yang tidak sependapat dengan mereka. Kedua, radikalisme seakan-akan mempersulit agama dengan menganggap ibadah sunnah seakan-akan wajib dan yang makruh seakan-akan haram. Ketiga, kelompok radikal kebanyakan mengalami overdosis agama yang tidak pada tempatnya. Keempat, kasar dalam berinteraksi, keras dalam berbicara, dan emosional dalam berdiskusi. Kelima, kelompok radikal mudah dalam berburuk sangka kepada orang lain di luar golongannya. Keenam, mudah mengkafirkan orang lain yang berbeda pendapat. Lihat, Febri Hijroh Mukhlis, "Teologi Pancasila: Teologi Kerukunan Umat Beragama," *FIKRAH* 4, no. 2 (31 Desember 2016): 45.

<sup>7</sup> Komaruddin Hidayat, *Agama Punya Seribu Nyawa* (Noura Books, 2012), 219.

<sup>8</sup> Hasil Penelitian PPIM UIN Syarif Hidayatullah, "Diseminasi Paham Eksklusif dalam Pendidikan Islam", 2017. Lihat juga, Basuki Prihatin, "Peran Madrasah dalam Membangun Moderasi Agama di Indonesia di Era Milineal," *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 1, no. 1 (2020): 136–50. Bandingkan dengan Darmaiza Darmaiza dan Mhd. Idris, "Deradikalisasi Agama: Proses Pelembagaan Nilai-Nilai Agama Pada Siswa SMA Di Kota Padang," *Al-Adyan: Jurnal Studi Lintas Agama* 15, no. 2 (27 Desember 2020): 195–210.

radikalisme. Sehingga bagaimanapun, bahwa radikalisme sebagai sebuah gagasan berarti cara berpikir yang mengabaikan demokrasi, hak asasi manusia, dan pluralitas.<sup>9</sup> Oleh karena itu, masalah seperti Islam dan negara, kelompok orang yang berbeda, dan gender adalah topik penting untuk dicermati serta dipahami oleh kepala madrasah, guru, dan komponen kependidikan lainnya.

Melihat kenyataan demikian, agama perlu dibawa dan ditafsirkan kepada makna dan orientasi kebaikan bagi seluruh alam (*rahmatal lil 'alamin*) sehingga agama memiliki kekuatan konstruktif, universalitas dan moderat. Untuk itu, diperlukan peran sebagai pembawa dan penafsir, salah satunya adalah peran dan bagian lembaga pendidikan, dan unsur-unsur yang ada di dalamnya. Lembaga pendidikan melakukan *transfer of religious values* dan *transfer of religious knowledge* melalui praktik perilaku yang dilakukan dalam proses bersosialisasi, berkomunikasi dan berinteraksi, serta dalam cara berhubungan satu sama lain, dalam berbagai kepentingan dan konteks yang beragam bentuknya.<sup>10</sup> Dengan begitu fungsi dari lembaga pendidikan adalah fungsi sosial, keagamaan dan kemanusiaan. Lembaga pendidikan khususnya madrasah yang membawa pesan tersebut kemudian dikontekstualisasikan dengan konteks kebudayaan, kemanusiaan, kebangsaan serta nilai-nilai kebaikan universal yang menjadi muatan atau *content* dan praktik Pendidikan.<sup>11</sup> Hal ini yang menjadi alasan bahwa madrasah mampu menerjemahkan agama yang moderat dan toleran di tengah-tengah masyarakat yang sangat pluralistik seperti Indonesia.

Madrasah merupakan miniatur masyarakat bangsa, adalah instrumen institusional sosial yang sangat penting keberadaannya. Madrasah sebagai sekolah khusus yang dikembangkan Islam perlu untuk didorong memiliki tanggung jawab secara moral institusional, bagi terciptanya harmonisasi

---

<sup>9</sup> Muhammad Zuhdi, "Challenging Moderate Muslims: Indonesia's Muslim Schools in the Midst of Religious Conservatism," *Religions* 9, no. 10 (11 Oktober 2018): 12.

<sup>10</sup> Danny Cohen-Zada dan Todd E. Elder, "Religious Pluralism and the Transmission of Religious Values Through Education," *SSRN Electronic Journal*, 2017, 325–49.

<sup>11</sup> Afifuddin Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat (kajian metodologis)*, ed. oleh Abdul Wahid dan Asmuki (Situbondo: Tanwirul Afkar, 2018), 23.

kehidupan manusia, melalui penyelenggaraan pendidikan yang baik. Madrasah harus dapat juga memengaruhi suatu keadaan dan tatanan kehidupan masyarakat untuk menjadi lebih baik, moderat, elegan, demokratis dengan prinsip-prinsip inklusifitas di dalamnya. Artinya, keberadaan madrasah di samping sebagai tempat menuntut ilmu pendidikan agama dan ilmu umum lainnya, madrasah juga dapat menjadi media transformasi penyiapan tatanan dan peradaban yang efektif bagi masa depan manusia.<sup>12</sup> Tentu, hal tersebut dapat terwujud, manakala madrasah kedudukannya memiliki konsep dan skema secara lebih demokratis dan inklusif pada semua variabel pengelolaan pendidikan di suatu madrasah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan di bawah binaan Kementerian Agama RI memiliki tugas menyemai nilai-nilai agama yang moderat melalui dunia pendidikan, sebagaimana visi Kementerian Agama tahun 2020-2024 adalah: Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas, dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong<sup>13</sup>. Kata moderat termaktub secara jelas dalam visi tersebut, maka lembaga-lembaga yang pengelolanya di Kementerian Agama termasuk di dalamnya madrasah memiliki tanggung jawab meng implementasikannya. Moderasi beragama masuk dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional). Pada tahun 2020–2024, moderasi beragama telah ditempatkan sebagai salah satu arah kebijakan untuk mewujudkan tujuh prioritas nasional, yakni pada revolusi mental dan pembangunan kebudayaan. dalam prioritas nasional yang kemudian diturunkan sebagai renstra Kementerian Agama ini, rumusan visi menjelaskan bahwa kata “moderat” sebagai salah satu dari empat elemen kunci yang menekankan ketaatan

---

<sup>12</sup> Hal ini tidak lepas dari awal berdirinya madrasah yang bertujuan untuk usaha penyempurnaan terhadap sistem pendidikan pesantren, penyesuaian dengan sistem pendidikan Barat, dan upaya menjembatani antara sistem pendidikan tradisional pesantren dan sistem pendidikan Barat. Lebih lengkapnya lihat, Martin v. Bruinessen, *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*, Cet 1 (Bandung: Mizan, 1995), 157.

<sup>13</sup> Peraturan Menteri Agama nomor 18 tahun 2020

beragama secara esensial dan substantif.<sup>14</sup> Di sinilah lembaga pendidikan madrasah harus menjadi kekuatan terdepan dalam implementasi dan penguatan moderasi beragama, yakni dengan cara memperkuat kurikulum dan materi belajar yang berperspektif moderasi beragama, baik di lembaga pendidikan negeri maupun swasta, termasuk di dalamnya visi moderasi beragama harus juga menyasar kepada kepala madrasah dan guru yang justru menjadi tokoh kunci bagi implementasi moderasi beragama bagi siswa dan warga madrasah lainnya.<sup>15</sup> Madrasah tidak boleh dijadikan hanya sebagai tempat terjadinya indoktrinasi ideologis agama secara *an-sich* dan kaku (tekstual), melalui pembelajaran yang monologis dan otoriter yang melahirkan nilai-nilai intoleransi bahkan dapat mengarah kepada peserta didik dan warga madrasah berpandangan radikal, yang menoleransi kekerasan<sup>16</sup> Namun, madrasah seharusnya sebagai tempat berprosesnya transformasi nilai-nilai universal, moderat dan mulia, tentang kemanusiaan, kebangsaan, dan kemaslahatan yang *rahmatan lil alamin*.

Untuk memaksimalkan madrasah sebagai embrio penyebaran agama yang berbasis moderasi beragama, diperlukan usaha dari salah satu elemen penting dalam pengelolaan pendidikan madrasah yaitu keberadaan kepala madrasah.<sup>17</sup> Sebagai seorang pemimpin (*leader*), kepala madrasah memiliki pengaruh yang cukup dominan dalam membangun cara dan kultur, serta orientasi penyelenggaraan pendidikan madrasah yang dipimpinnya. Hal itu bisa dilakukannya melalui kebijakan yang baik, unik, inovatif dan menyentuh pada soal-soal nilai dan pandangan keagamaan yang inklusif dan egaliter, yang dapat diturunkan dan diterjemahkan kepada semua *stakeholder* serta *civitas academica* madrasah.

---

<sup>14</sup> Lebih jauh lihat proses kronologis penetapan moderasi beragama dalam RPJMN. Balitbang Kementerian Agama, *Moderasi Beragama*. (Jakarta, Kementerian Agama RI, 2019), 120-140.

<sup>15</sup> Lukman Hakim Saifudin, *Moderasi Beragama* ( Jakarta, Kementrian Agama RI ,201) 145-146

<sup>16</sup> Mujtahid, *Reformulasi Pendidikan Islam: Meretas mindset baru, Meraih peradaban unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), 37.

<sup>17</sup> Hassan Danial Aslam dkk., "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan," *International Journal of Learning and Development* 4, no. 1 (21 Maret 2014): 127.

Menurut pemerintah Indonesia melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah Memformulasikan Kriteria atau Indikator Kinerja Kepala Madrasah. Kriteria tersebut terdiri atas pemimpin (*leader*), manajer (*manajer*), pendidik (*educator*), administrator (*administrator*), wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta iklim kerja (*motivator dan innovator*), dan penyelia (*supervisor*).<sup>18</sup> Dalam kaitannya dengan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sebagai institusi pendidikan, kedudukan utama seorang pemimpin organisasi atau institusi adalah seorang manajer sekaligus administrator.<sup>19</sup>

Dalam perspektif Al-Qur'an, istilah pemimpin dalam pengertian sebagaimana yang telah diuraikan dapat merujuk pada term Khalīfah, Imāmah, dan Ulu al-Amr. Sebagaimana bunyi salah satu firman Allah Swt dalam Q.S. Al-Baqarah (2:30) sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً<sup>20</sup>

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat:

“Sesungguhnya Aku hendak menjadikan pemimpin di muka bumi.”<sup>21</sup>

Melalui makna di atas dapat dipahami bahwa manusia ditunjuk Allah Swt sebagai khalifah Allah Swt dalam mengolah bumi sekaligus memakmurkannya. Manusia diberi tugas dan tanggung jawab untuk sebagai *manager* menggali potensi-potensi yang terdapat di bumi ini, mengolahnya, dan menggunakannya dengan baik sebagai sarana untuk beribadah kepada Allah Swt.

Peran sebagai khalifah dengan tugas untuk *me-manage* inilah yang juga diemban kepala madrasah dalam lingkup lembaga pendidikan. Kepala madrasah harus mampu mengoptimalkan keseluruhan sumber daya madrasah baik manusia maupun bukan manusia dan memanfaatkan setiap peluang yang

<sup>18</sup> Peraturan Menteri Agama RI, “Tentang Kepala Madrasah,” Pub. L. No. 58 (2017), art. 3, BN.2017/NO.1627, Peraturan.go.id.

<sup>19</sup> Wellington Samkange, “Management and Administration in Education: What Do School Heads Do? A Focus on Primary School Heads in One District in Zimbabwe.,” *International J. Soc. Sci. & Education* 3, no. 3 (2013): 3.

<sup>20</sup> Alquran terbitan Kementerian Agama RI

<sup>21</sup> Muhammad Ferdian, “Al Quran Surat Al-Baqarah Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id,” diakses 31 Maret 2023, <https://www.mushaf.id/surat/al-baqarah/>.

memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas belajar-mengajar dan akhirnya bermuara pada prestasi peserta didik. Sebagai *administrator* kepala madrasah diharapkan mampu memiliki kompetensi penyusunan kebijakan (*policy formulation*), pengambilan keputusan (*decision making*), pencatatan (*record keeping*), dan penerapan peraturan (*implementation of rules and regulations*). Selanjutnya, sebagai *supervisor*, kepala madrasah berperan membantu guru mengatasi masalah-masalah dalam proses pembelajaran dan pengembangan kualitas profesionalnya serta memberikan penjaminan kelangsungan kegiatan akademik di madrasah karena guru adalah pelaksana utama proses pembelajaran.<sup>22</sup>

Dalam konteks tersebut di atas, problem keagamaan yang ada di lembaga pendidikan Madrasah, perlu kiranya penekanan dan perwujudan moderasi beragama di Madrasah. Kepala madrasah sebagai *agent of change* sekaligus penggerak harus mampu memberikan dampak signifikan bagi terciptanya konsep keberagaman yang berwawasan *wasatiyyah* dan kebangsaan. Moderasi beragama (*wasatiyyah*) sebagai solusi atas permasalahan tersebut, dari beberapa hasil penelitian menunjukkan konsep moderasi merupakan salah satu upaya untuk mengikis radikalisme, ekstrimisme, terorisme dan pemahaman keagamaan yang berlebihan lainnya.

Terlebih Madrasah aliyah sebagai ruang kontekstual bagi perjumpaan banyak orang dengan latar belakang paham atau aliran yang berbeda-beda, dengan pandangan cara berpikir yang berbeda dan beragam, sangat memungkinkan bagi terjadinya perbedaan pilihan tafsir dan pemaknaan yang tidak sama terhadap dalil dan ajaran agama. Perbedaan pandangan melalui pergulatan wacana di Indonesia ini lahir dari sebagian pemahaman aliran agama yang penekanannya pada makna secara dogmatis, tekstualis dan

---

<sup>22</sup>Jeff Walker dan Sharon Slear, "The Impact of Principal Leadership Behaviors on the Efficacy of New and Experienced Middle School Teachers," *NASSP Bulletin* 95, no. 1 (Maret 2011): 46–64. Selain itu, keberhasilan madrasah juga sangat ditentukan oleh kapasitas dan kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan tersebut, yaitu dimensi manajerial (*manager*), dimensi administratif (*administrator*), dimensi edukasi (*educator*), dan dimensi supervisi (*supervisor*). Keempat dimensi kepemimpinan tersebut harus dirasakan secara langsung oleh warga madrasah, terutama sebagai aktor utama pendidikan. Lihat, Scott Marsh, Manjula Waniganayake, dan John De Nobile, "Improving learning in schools: the overarching influence of 'presence' on the capacity of authoritative leaders," *International Journal of Leadership in Education* 17, no. 1 (25 Maret 2013): 23–39.

skriptualistik sehingga pemahaman di luar kelompok mereka dianggap tidak sejalan dan bahkan salah.<sup>23</sup> Namun, pada sebagian yang lainnya, agama dipahami dalam tafsir yang tematikal dan kontekstual, dengan prinsip dan arus utama, bahwa agama adalah pembawa kebaikan dan kedamaian bagi semua. Kondisi ini bahkan lepas dari teks agama sama sekali. Maka dalam konteks inilah, moderasi beragama menjadi sangat penting untuk dijadikan sebagai sebuah cara pandang (perspektif) dalam beragama.<sup>24</sup>

Di sisi lain madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu memberikan pencerahan pengetahuan dan wawasan secara komprehensif serta holistik. Namun sebaliknya apabila pendidikan Islam yang disampaikan kepada peserta didik maupun masyarakat hanya mengandalkan monoperspektif, maka tampilannya menjadi kaku danawasannya sangat terbatas sehingga menjenuhkan, membelenggu pengetahuan serta pemahaman dalam pendidikan Islam dengan demikian memiliki potensi terjadinya model pendidikan yang kaku dan *monocentris* dalam melihat permasalahan yang terjadi.<sup>25</sup>

Jika dilihat dari persepektif kepentingan tersebut, kepala madrasah sejatinya dituntut untuk memiliki kemampuan dan keunggulan yang kuat dalam menjadikan madrasah sebagai sebuah “*embrio*”, tempat bersemainya benih- benih generasi yang unggul, berkualitas, religius dan demokratis, serta memiliki kecerdasan dan keterampilan yang baik. Pijakan orientasi tersebut, kemudian diharapkan dapat menggeser peran-peran kepala madrasah, yang

---

<sup>23</sup> Pemahaman yang demikian disebut sebagai aliran aliran konservatif atau ortodoks, yang berpendapat Islam adalah agama yang sempurna dalam mengatur aspek kehidupan manusia termasuk kehidupan bernegara, oleh sebab itu tidak ada alasan memisahkan keduanya. Di antara para tokoh aliran ini ialah Rasyid Ridha dan Al-Maududi. Perkembangan pemikiran kedua tokoh ini di Indonesia sangat terkait dengan era reformasi, di mana wacana-wacana keagamaan semakin banyak berkembang. Lebih jelasnya lihat Andréé Feillard dan Rémy Madinier, *The End of Innocence? Indonesian Islam and the Temptations of Radicalism*, trans. oleh Wee Wong (Singapore: NUS press in association with IRASEC, 2011), 114, 118. Kersten memberikan identifikasi terhadap para pengikut Maududi atau Rasyid Ridha sebagai intelektual kubu dakwah untuk membedakan dengan kalangan ICMI yang juga memiliki agenda gerakan pembaharuan, lihat Kersten, *Berebut Wacana: Pergulatan Wacana Umat Islam Indonesia era Reformasi*, 72.

<sup>24</sup> Sedangkan aliran yang berpandangan demikian disebut sebagai aliran modernis atau heterodoks, yang berpendapat bahwa Islam tidak mempunyai sistem negara yang detail tetapi di dalamnya terdapat nilai etika kehidupan bernegara, Feillard dan Madinier, *The End of Innocence?*, 90–91.

<sup>25</sup> Muhammad Irfan Helmy, Ahmad Darajat Jumadil Kubro, dan Muhamad Ali, “The Understanding of Islamic Moderation (Wasatiyyah al-Islam) and the Hadiths on Inter-Religious Relations in the Javanese Pesantrens,” *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies* 11, no. 2 (8 Desember 2021): 18.

sebelumnya sangat administratif dan formal, menjadi peran-peran fungsional dalam mengemban misi moral dan peradaban. Relevan dengan konteks di atas, maka kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah sebagai penggerak, perumus serta penentu kebijakan dalam moderasi beragama, menjadi tema yang relevan dan kontekstual untuk dikaji secara teoretis praktis, sehingga melalui madrasah, dengan kepemimpinan kepala madrasah yang visioner dan memahami substansi-orientasi pendidikan madrasah, diharapkan akan lahir generasi yang demokratis, moderat, dan toleran dalam kehidupan bermasyarakat, beragama dan berbangsa.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut memiliki sejumlah keterampilan terutama keterampilan manajerial, yang menurut teori pendekatan ciri (*trait*) menunjuk kepada atribut individual seorang pemimpin, termasuk aspek kepribadian seperti temperamen, motivasi, serta nilai-nilai, ciri kepribadian misalnya watak yang selalu stabil seperti rasa percaya diri, kedewasaan emosional, tingkat energi dan toleransi terhadap stres.<sup>26</sup> Adapun motif adalah jenis keinginan atau rangsangan rangsangan (*stimulus*) atau pengalaman (*expérience*) tertentu, beberapa contoh dari motif sosial yakni rasa dihormati, keberhasilan atau prestasi. Kekuasaan dan ketidaktergantungan serta kebutuhan dan motivasi dalam kepemimpinan penting karena akan memengaruhi perhatian seorang pemimpin terhadap informasi dan peristiwa-peristiwa. Kebutuhan ini dapat mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan perilaku seorang pemimpin.<sup>27</sup>

Sedangkan nilai adalah sikap yang terinternalisasi mengenai apa yang benar dan salah, etis dan tidak etis, yang bermoral dan tidak, contoh adalah kejujuran, keadilan, patriotisme, nasionalisme, kemajuan, pemenuhan diri, keunggulan, pragmatisme, kesopanan, lurus hati, kebebasan, kesamarataan, humaniter, kesopansantunan, tenggang rasa, toleransi, dan kerja sama. Nilai bagi seorang pemimpin penting untuk memengaruhi prefensi dan aspirasi seorang pemimpin, persepsi mengenai situasi dan masalah masalah, pilihan

---

<sup>26</sup> David Gurr, Lawrie Drysdale, dan Bill Mulford, "Models of Successful Principal Leadership," *School Leadership & Management* 26, no. 4 (September 2006): 21.

<sup>27</sup> David Gurr, Lawrie Drysdale, dan Bill Mulford, 17.

mengenai perilaku dan situasi tertentu dalam membawa organisasi yang dalam hal ini adalah madrasah<sup>28</sup>. Kepala madrasah menduduki peran strategis untuk membangun peradaban, menggerakkan ide-ide dan pembaharu bagi masa depan peserta didik yang toleran serta moderat.

Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam terutama madrasah aliyah dalam internalisasi moderasi beragama adalah adanya pemahaman keagamaan yang tekstualis dan skriptualistik umat Islam dan tidak menutup kemungkinan juga pada guru, siswa, wali murid di lembaga madrasah. Sikap tertutup dalam beragama juga menjadi persoalan yang dihadapi dalam internalisasi nilai nilai moderasi, di samping berkembangnya pemahaman yang indoktrinatif melalui media sosial, di mana media sosial tengah menjadi trend bagi anak dalam usia pendidikan madrasah aliyah ketika menggali dan memperoleh informasi sangat memungkinkan memengaruhi bagi penguatan nilai moderasi beragama.

Terjadinya beberapa aksi radikalisme dan terorisme pengeboman Bali yang melibatkan alumni dari Pondok Pesantren Lamongan, dan Pondok Pesantren Ngruki Sukoharjo. Kendatipun itu sebenarnya bersifat kasuistik dan juga tidak dari madrasah, tetapi diketahui bahwa embrio lahirnya madrasah adalah dari Pondok Pesantren. Abdul Mun'im berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempersubur pemahaman radikalisme adalah pendidikan. Sedangkan pendidikan Islam sendiri terlalu sempit dan mendorong tumbuhnya *chauvimisme* keagamaan.<sup>29</sup> Oleh karena itu gerakan radikalisme di Indonesia selalu dikaitkan dengan pola pendidikan Islam, yakni pengajaran agama yang eksklusif dan dogmatik yang melahirkan permusuhan dengan di luarnya. Yang termasuk di dalamnya adalah gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah yang tidak berbasis moderasi beragama.

Oleh karena itu, gerakan anti toleran atau radikalisme kemudian dipersepsikan dilakukan oleh orang yang merupakan produk lembaga pendidikan Islam. Dalam hal radikalisme ini atau pemahaman agama yang

---

<sup>28</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 5 ed., Bahasa Indonesia (Jakarta: Indeks, 2007), 213.

<sup>29</sup> Abdul Mun'im D. Z., *Islam di tengah Arus Transisi* (Jakarta: Kompas, 2000), 187.

tidak moderat potensial diajarkan oleh lembaga pendidikan Islam dengan tafsir agama yang tekstual, yang hanya mendasarkan kepada bunyi teks dalilnya saja tanpa melihat historis teks dan permasalahan kontekstualnya. Seperti tafsir atas makna syirik, kafir, dan jihad, sering ditafsirkan apa adanya, tanpa melihat konteks sosiologis dan historisnya.<sup>30</sup> Hal yang menjadi makna tersirat di baliknya. Kecenderungan seperti inilah yang menghalangi kaum muslimin untuk dapat secara jernih memahami pesan-pesan Al-Qur'an sebagai instrumen ilahiah yang memberikan panduan nilai moral dan etis bagi kehidupan kemanusiaan. Potensi berkembangnya radikalisme juga akibat dari globalisasi dan trans ideologi yang dapat saja hadir ke dalam setiap individu melalui teknologi informasi dengan konten yang tidak moderat atau bahkan radikal.

Karakter muslim di Indonesia yang sesungguhnya telah dipahami secara umum sebagai muslim yang ramah dan damai. Bahkan dari lembaga pendidikan Islam itu juga telah menjadi model keberagamaan yang toleran.<sup>31</sup> Di mana nilai-nilai kemanusiaan universal seperti: keadilan, kesetaraan, kasih sayang, saling menolong, kecintaan kepada tanah airnya dijadikan sebagai materi pembiasaan yang diajarkan dalam lembaga pendidikannya. Hal ini tentu juga disebabkan karena pola kepemimpinan pendidikan keagamaan yang moderat. Dengan demikian pola kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam khususnya adalah madrasah yang terbuka dan visioner disertai kompetensi keterampilan kepemimpinan sangatlah diperlukan, sehingga nilai-nilai moderasi beragama sebagai roh dari pendidikan itu sendiri dapat terimplementasikan.

Di saat adanya karakter umat Islam Indonesia ramah damai sebagai warisan leluhur bangsa ini. Namun di sisi lain fenomena radikalisme dan kekerasan atas nama agama beberapa kali terjadi. Di sinilah seringkali lembaga pendidikan menjadi dipersepsikan sebagai salah satu faktor

---

<sup>30</sup> M. Quraish Shihab, *Kaidah Tafsir : Syarat, Ketentuan, dan Aturan yang Patut anda Ketahui* dalam *Memahami Ayat-ayat al Qur'an* (Tangerang: LENTERA HATI, 2015), 76.

<sup>31</sup> Toto Suharto, "Indonesianisasi Islam: Penguatan Islam Moderat dalam Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia," *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 17, no. 1 (24 Mei 2017): 155.

penyebab. Mengenai hal ini dalam kasus madrasah di Kabupaten Cilacap, sebagaimana dijelaskan dalam data kesiswaan bahwa hampir 52% siswa baru madrasah aliyah di Kabupaten Cilacap adalah berasal dari sekolah negeri umum.<sup>32</sup> Tingginya jumlah siswa dari sekolah umum yang mendaftar di madrasah aliyah ini tentu perlu peran strategis dari *stakeholder* dalam internalisasi nilai-nilai moderasi beragama. Hal ini dikarenakan dalam jenjang pendidikan sebelumnya pelajaran Agama Islam yang didapatkan siswa baru mendapat porsi sedikit dibanding pelajaran lainnya.

Sebagaimana data yang diperoleh tentang potensi MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat Kesugihan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah siswa MAN 1 Cilacap sebanyak 1282, dengan Jumlah guru sebanyak 63 orang. Dengan jumlah warga madrasah yang besar kepala MAN 1 Cilacap memiliki tanggung jawab besar, terutama dalam implementasi pemahaman dan pengamalan agama yang moderat. Dalam keadaan menjadi kepala madrasah baru bapak Sugeng Warjoko dihadapkan dengan pemahaman konsep moderasi beragama yang belum optimal karena belum pernah diklat khusus, juga guru/karyawan, siswa yang juga belum memiliki wawasan tentang moderasi beragama secara lengkap dan utuh mengingat belum diklat khusus moderasi beragama, dan sosialisasi tidak tersedia anggaran khusus di MAN 1 Cilacap. Sedangkan masih ditemukan warga madrasah yang memandang moderasi beragama sebagai persoalan yang baru.<sup>33</sup>
2. Jumlah siswa MAN 3 Cilacap sebanyak 987 siswa, guru dan karyawan sebanyak 68 orang. Kepala MAN 3 Cilacap, guru dan karyawan belum memiliki pemahaman yang lengkap tentang moderasi beragama, bahkan sebagian guru tidak tau pengertian, konsep serta bagaimana membangun kultur moderat, mengingat mereka belum dilakukan pelatihan tentang moderasi beragama secara khusus. Juga adanya personel yang memiliki pemahaman agama yang sempit dan

---

<sup>32</sup> Hasil survei awal peneliti dari data hasil kesiswaan periode 2019-2021 bagian Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Cilacap.

<sup>33</sup> Wawancara dengan Pengawas madrasah binaan ( Kukul Setiadi), tanggal 20 Pebruari 2022

dangkal. Hal ini disebabkan karena dari jumlah siswa yang ada kurang lebih 70 persen berasal dari sekolah umum, di mana jam belajar agamanya sangat terbatas. Termasuk jumlah guru yang ada 58 orang berlatar belakang pendidikan umum., sehingga potensi pemahaman agamanya yang sempit<sup>34</sup> Di antara mereka ada juga yang tampak acuh atau tidak peka dengan program moderasi beragama di madrasah. Pak Ahmad Tauhid sebagai kepala madrasah mendapat tantangan untuk menginternalisasi kehidupan agama yang moderat<sup>35</sup>

3. MA Minat Kesugihan berada di lingkungan pesantren dengan jumlah siswa 623 dan guru berjumlah 65 orang. Permasalahan yang terjadi adalah sinkronisasi antara pemahaman dan perilaku keagamaan di Pondok Pesantren Al Ihya Ulumuddin dengan di madrasah, di mana mayoritas peserta didik MA Minat Kesugihan adalah santri Pondok Pesantren, praktis kondisi pemahaman keagamaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pengajaran agama di Pondok Pesantren di mana ia belajar, yakni ponpes Al Ihya Ulumuddin Termasuk dalam hal pemahaman moderasi beragama harus bersifat komperhensif. Padahal diketahui model pembelajaran di pesantren tersebut cenderung ideologis. Belum juga adanya pembinaan atau diklat khusus tentang moderasi beragama bagi pengasuh pesantren, dewan asatidz, kepala dan juga guru MA Minat.<sup>36</sup>

Sedangkan kepemimpinan memiliki peran strategis dan responsif dalam membangun lembaga pendidikan yang berbasis moderat, tidak terkecuali di dalamnya juga madrasah. Inilah kemudian yang melatarbelakangi penulis untuk mengadakan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah berbasis Moderasi Beragama di Madrasah aliyah di Kabupaten Cilacap, di mana terdapat beberapa klaster Madrasah aliyah Negeri Pertama, adalah MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap, Kedua,

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Negri 3 Cilacap (H.Akhmad Tauhid), tanggal 3 Maret 2022

<sup>35</sup> Wawancara dengan Pengawas madrasah binaan (Mardiyo), tanggal 5 Maret 2022

<sup>36</sup> Wawancara dengan pengawas madrasah binaan (Kukuh Setiadi), tanggal 9 Maret 2022

Madrasah aliyah berbasis Pondok Pesantren diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

MAN 1 Cilacap adalah satuan Pendidikan Islam di bawah pengelolaan Kementerian Agama RI. Lembaga pendidikan ini berdiri dari perubahan status dari madrasah persiapan Institut Agama Islam Negeri Sunan Kalijaga Cabang Maos pada tahun 1978, terletak di Jalan Raya Kalisabuk, Km 15, Kesugihan, Cilacap Jawa Tengah. Visi dari MAN 1 Tersebut adalah : “Terdepan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, berbudaya lingkungan, agamis dan nasionalis” Adapun misi dari MAN 1 Cilacap adalah: a) mengembangkan ilmu dan teknologi tepat guna; b) menyiapkan dan membina peserta didik unggul dalam prestasi tingkat internasional; c) mengampanyekan usaha pelestarian lingkungan hidup, dan pengendalian pencemaran serta menetapkan kebijakan tentang madrasah adiwiyata; d) menumbuhkembangkan perilaku religius dalam diri peserta didik sehingga dapat menghayati dan mengamalkan nilai nilai *asmaul husna* dalam segala aspek kehidupan; e) meningkatkan *ahlakul karimah* seluruh warga madrasah; f) meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yang berwawasan kebangsaan; g) mengembangkan semangat kebangsaan yang berakar pada nilai budaya bangsa.<sup>37</sup>

Melihat visi yang dicanangkan oleh MAN 1 Cilacap di atas, kemudian di turunkan dalam misinya menggambarkan kemungkinan moderasi beragama masuk menjadi basis dalam kepemimpinan dan pengelolaan madrasah serta bagaimana seorang kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi misi tersebut di satuan pendidikannya. Serta bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk dapat terinternalisasinya moderasi beragama di MAN 1 Cilacap.

MAN 3 Cilacap terletak di Jalan Cimanuk No 09 Karangmangu Cilacap, Jawa Tengah Madrasah berdiri tanggal 1 Juli 1986. Awal mulanya madrasah ini adalah berstatus swasta yang dialihkan statuskan menjadi

---

<sup>37</sup> <https://man1cilacap.sch.id/profil-madrasah/#visimisi> dilihat dan dikutip pada tanggal 10 Desember 2021

madrasah neger. Hasil kesepakatan para tokoh agama dan masyarakat di wilayah Kecamatan Kroya dan sekitarnya. Adapun visi dari MAN 3 Cilacap yaitu “Terwujudnya madrasah yang berprestasi, hebat, dan bermartabat mulia” Misi MAN 3 Cilacap sebagai berikut: a) meningkatkan kualitas pelayanan prima ; b) meningkatkan kualitas prestasi akademik dan non-akademik; c) meningkatkan kecerdasan intelektual ; d) meningkatkan keterampilan dan memperluas akses pada level regional, nasional dan internasional ; e) meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana madrasah yang lengkap, modern berperspektif global dan berwawasan lingkungan.<sup>38</sup> Melihat visi dan misi di atas tidak terlihat baik tersurat tentang bagaimana madrasah akan mengimplementasikan moderasi beragama. Visi misi yang merupakan gambaran awal dari sebuah kepemimpinan tersebut yang mungkin relevan dengan moderasi beragama adalah dalam kata visi hebat dan bermartabat mulia. Namun, apakah kepala madrasah melalui kepemimpinannya dapat menginternalisasikan visi dan misi tersebut dalam mewujudkan nilai-nilai moderasi beragama dalam bentuk konkret di MAN 3 Cilacap.

Kendatipun secara umum kedua lembaga pendidikan tersebut, sama-sama memiliki sebuah kontekstualisasi dalam pengajaran materi pembelajaran antara ilmu umum dan ilmu agama. Selain itu, adanya keberimbangan dalam ranah metode pembelajaran yang mengoptimalkan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor sehingga dengan memadukan ketiga ranah ini dalam proses pembelajaran peserta didik diajarkan untuk berpikir integral dalam memahami suatu konsep.

Baik MAN 1 Cilacap maupun MAN 3 Cilacap secara keberagamaan bersifat homogen dari segi kepala madrasah, guru, siswa semua beragama Islam. Dalam konteks ini kepemimpinan dalam madrasah tidak memiliki pengalaman empiris dalam kehidupan nyata yang beragam dan berbeda. Dari sisi ini potensi model kepemimpinan tertutup dan indoktrinatif, pembelajaran

---

<sup>38</sup> <https://mantigacilacap.sch.id/sejarah-man-3-cilacap/> dilihat dan dikutip pada tanggal 10 Desember 2021

satu arah, potensial untuk dilakukan. Di sisi lain latar belakang Pendidikan tenaga pendidiknya yang mayoritas dari lembaga pendidikan tinggi umum, sangat berpotensi akan minimnya pengetahuan agama sehingga potensial dimasuki oleh paham keagamaan baru yang instan dan ekstrim.

Madrasah aliyah berbasiskan pesantren yaitu MA Minat Kesugihan memiliki kelebihan dibandingkan dengan MA yang lainnya. Di samping mengajarkan ilmu umum dan agama, juga mengajarkan beberapa keterampilan bagi peserta didik maupun tenaga kependidikannya, peserta didik tinggal di asrama pesantren dengan latar belakang asal daerah. MA Minat Kesugihan sejak awal berdirinya dilandasi dengan nilai-nilai kepesantrenan dan dipadukan dengan wawasan kemajuan zaman. Hal itu tidak lepas dari peran kepemimpinan para kyai Pada tahun 1952 para Kyai dipondok PPAI ini mulai diterapkan sistim klasikal dengan mendirikan Madrasah Diniyah 9 tahun, *Madrasah Ibtidaiyah* 3 tahun, *Madrasah Wustho* 3 tahun, dan *Madrasah Ulya* 3 tahun yang ketiga tingkatan itu diberi nama "MINAT". Dalam madrasah ini mulai dimasukkan materi umum seperti Bahasa Indonesia, Matematika, Kewarganegaraan, Bahasa Inggris.

Kompleksitas hidup dan kehidupan manusia yang semakin mengglobal menggugah semangat pada pengasuh Pondok Pesantren PPAI yaitu K.H. Mustholih Badawi dan K.H. Khasbulloh Badawi meningkatkan peranya dalam mencerdaskan anak bangsa melalui pendidikan formal. Ide besar ini sebagai upaya untuk meningkatkan peranya dalam mencerdaskan anak bangsa ini bisa dilihat dari perkembangan madrasah dalam segala aspek yang ada pada lembaga pendidikan<sup>39</sup>. Misalkan dalam hal fisik, semakin terpenuhinya sarana pembantu KBM, Jumlah siswa semakin meningkat. Agar upaya yang terus dilakukan oleh pengelola Madrasah tidak berbelok arah, dan perjuangan itu betul-betul untuk mewujudkan impian para leluhur maka kami Pimpinan Madrasah aliyah MINAT menyusun visi, misi dan tujuan.

Kelahiran MA MINAT yang bermula dari pesantren ini tidak serta merta dapat menghilangkan ciri khusus kepesantrenan yang mengedepankan

---

<sup>39</sup> <https://maminat-clp.sch.id/read/8/sejarah-sekolah>, diakses pada tanggal 21 Maret 2022

pola kepemimpinan yang menempatkan nilai kemanusiaan antara pengasuh dan santrinya seperti rasa kasih sayang, tolong menolong, santun, ramah, toleran. Kendatipun karena Pendidikan yang dilakukan menggunakan pembelajaran satu arah antara guru dan siswa, tidak menutup kemungkinan munculnya sikap paternalistik dan indoktrinatif dalam pola hubungannya. Dan inilah yang dibutuhkan peran kepemimpinan responsif terhadap moderasi beragama sebagai basisnya.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Sebagai sebuah sistem, lembaga pendidikan Islam terutama Madrasah aliyah Negeri memiliki beberapa komponen yang kesemuanya saling berkaitan dan saling memberikan pengaruh bagi keberhasilan sebuah proses pendidikan. Dalam penelitian disertasi ini penulis membatasi hanya pada empat komponen pendidikan yang ada dalam Madrasah aliyah Negeri untuk melihat bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan moderasi beragama yaitu:

- a. Moderasi beragama dalam pandangan kepala madrasah di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap. Kejelasan konsep Moderasi Beragama di Madrasah masih menjadi sebuah permasalahan yang menarik untuk dikaji. Terlebih, jika dihadapkan dengan persoalan multikultural, trans ideologi dan perkembangan zaman yang semakin kompleks seperti sekarang ini. Pemahaman konsep moderasi beragama kepala madrasah sampai saat ini masih secara tekstual berdasar pada teks KTSP di dan berdasar teks keagamaan pesantren yang bersifat monolog, indoktrinatif dan eksklusif. Padahal konsep Moderasi Beragama di Madrasah perlu disesuaikan dengan proyeksi perencanaan Kementerian Agama serta bersifat kontekstual.
- b. Kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan suasana kelembagaan yang *responsive* Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap. Keberadaan kepala madrasah sangat penting

untuk mengkonter paham keagamaan. Khususnya paham keagamaan yang berlandaskan pada moderasi beragama dan dalam kondisi di mana madrasah sangat memungkinkan bagi pola pendidikan indoktrinatif, tekstualis dan monoprespektif dalam penerapan pendidikannya sampai dengan saat ini, Belum sepenuhnya kepala madrasah mampu menciptakan iklim dan lingkungan madrasah yang berbasis moderasi beragama. Kepala madrasah merupakan sosok yang paling berpengaruh di lembaga madrasah, sehingga peranannya dinilai tepat untuk memberi pengaruh, sehingga diperlukan sosok pemimpin yang berlandaskan *wasathiyah*. Kepala madrasah yang *responsive* terhadap persoalan pemahaman keagamaan yang moderat dan berusaha menginternalisasikan dalam pola kepemimpinannya

- c. Kultur moderasi beragama. terimplementasi dalam tiap kegiatan di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap menjadi tugas kepala madrasah. Kajian tentang kepemimpinan yang salah satu tugasnya adalah pemahaman dan tanggung jawab terhadap lembaga yang dipimpinnya, selama ini belum maksimal. Kepemimpinan biasanya hanya dilihat dalam konteks manajerial semata, padahal secara substansi kepemimpinan meliputi pemahaman kelembagaan dan segala permasalahannya. Pada konteks ini, kepemimpinan kepala madrasah dinilai sebagai *agent of change* yang sanggup mengatasi permasalahan substansi kelembagaan. Apalagi permasalahan berkaitan dengan kontekstualisasi pemahaman keagamaan yang menjadi dasar madrasah aliyah negeri, yang selama ini banyak kegiatan-kegiatannya menjadi lahan bagi tumbuh dan indoktrinasi gerakan ekstremisme. Sehingga untuk menginternalisasikan nilai moderasi beragama diperlukan lingkungan dan kultur yang mendukung dari hulu ke hilir dalam satuan pendidikan madrasah aliyah di Kabupaten Cilacap. Bila kultur moderat yang terbangun tidak ada lagi kesempatan masuk dan berkembangnya pemahaman ekstrem di madrasah

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah sebagaimana yang sudah dikemukakan di atas, maka perumusan masalah adalah bagaimana pola kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menginternalisasi nilai-nilai yang berbasis moderasi beragama, dengan rincian masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana konsep Moderasi Beragama di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap?
- b. Bagaimana gaya dan strategi kepemimpinan responsif Moderasi Beragama di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap?
- c. Bagaimana kultur yang dibangun Kepala madrasah dalam menginternalisasi nilai moderasi beragama?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengeksplorasi konsep Moderasi Beragama di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap.
2. Mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala madrasah yang responsif terhadap Moderasi Beragama di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap.
3. Mengeksplorasi strategi dan kultur yang dibangun melalui kepemimpinan kepala madrasah dalam menginternalisasi nilai-nilai Moderasi Beragama di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara Teoretis**

Penelitian ini secara teroretis mengkaji tentang kepemimpinan yang dipandang dengan beberapa teori dan kajian yang sudah ada, serta berupaya menemukan atau mengembangkan konsep dalam ruang lingkup kepemimpinan, moderasi beragama, dan cinta tanah air, khususnya yang berada dalam ranah lembaga pendidikan maupun kependidikan. Sumbangan pemikiran yang rasional, logis, dan empirikal ini diharapkan

dapat meningkatkan keluasan kepemimpinan lembaga pendidikan keagamaan di Indonesia, sesuai dengan tuntutan kemajuan zaman dan kompleksitas pemahaman keagamaan serta kebangsaan.

## 2. Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan gambaran tentang konsep, gaya, kultur, dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks perwujudan moderasi beragama .
- b. Memberikan kontribusi kepada madrasah untuk menerapkan kepemimpinan yang berbasis moderasi beragama.
- c. Mampu memberikan rekomendasi kebijakan kepada Kementerian Agama RI dan Pemerintah Kabupaten Cilacap untuk menerapkan moderasi beragama melalui peran kepala madrasah.
- d. Berguna bagi pembaca dan peneliti dalam rangka menambah wawasan pengetahuan serta sebagai sumber referensi/literatur bagi yang memerlukan serta bagi peneliti selanjutnya.

## E. Telaah Pustaka

Telaah pustaka dilakukan dengan menelusuri berbagai jurnal, tesis, dan disertasi yang berkaitan dengan moderasi beragama. Penelusuran juga dilakukan untuk mempertimbangkan aspek *novelthy* (kebaruan) dari penelitian ini.

Untuk memperkuat penelitian ini dibuktikan melalui kajian terdahulu yang relevan dan mendukung, di antaranya sebagai berikut:

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Yedi Purwanto, dkk dengan judul *Internalisasi Nilai Moderasi melalui Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum*. yang hasilnya metode internalisasi nilai-nilai moderasi PAI UPI, dilakukan: a). melalui mata kuliah PAI di kelas, b). melalui penguatan kegiatan integrasi tutorial, c) dengan melakukan pembinaan unit kegiatan mahasiswa, dan d). melalui kegiatan lain yang menunjang tercapainya nilai-nilai moderasi bagi mahasiswa, seperti

*launching* gerakan bahaya radikalisme di UPI, diadakan seminar tentang bahaya radikalisme, dan kegiatan-kegiatan lain.<sup>40</sup>

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Fadlil Munawwar Manshur dan Husni yang hasilnya bahwa pembelajaran berbasis sastra bermanfaat dalam mendorong dan mengembangkan sikap moderat beragama. Pembelajaran berbasis sastra berhasil meningkatkan pemahaman siswa tentang pentingnya moderasi beragama, serta mengembangkan sikap dan perilaku moderat dalam beragama, serta menciptakan etika dan persahabatan yang tulus bagi pemeluk agama yang berbeda.<sup>41</sup>

*Ketiga*, penelitian oleh Andi Minarni yang hasilnya diketahui bahwa Guru PAI menanamkan moderasi beragama melalui materi ajar Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti ditekankan pada penanaman akhlak saling menghormati, saling mencintai, tolong menolong.<sup>42</sup>

*Keempat*, penelitian oleh Muhammad Nur Rofik dan M. Misbah yang hasilnya program moderasi beragama di lingkungan pendidikan madrasah di implementasikan dengan cara: 1) Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai pembina Guru PAI, 2) Pembina ekstrakurikuler Keagamaan, 3) Pengampu guru PAI, 4) Pengawas guru PAI, dan 5) Kementerian Agama juga bekerja sama dengan Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Banyumas.<sup>43</sup>

*Kelima*, Didin Nuruddin Hidayat, Ummi Kultsum, Ting Wang.<sup>44</sup> Hasil penelitian tersebut menggambarkan bagaimana dinamika kepemimpinan kepala madrasah di tiga bagian Indonesia yaitu, barat, tengah dan timur, yang memiliki dinamika kepemimpinan yang berbeda-beda. Kepemimpinan kepala

---

<sup>40</sup> Yedi Purwanto dkk., "Internalisasi Nilai Moderasi Melalui Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 17, no. 2 (31 Agustus 2019).

<sup>41</sup> Fadlil Munawwar Manshur, "Promoting Religious Moderation through Literary-based Learning: A Quasi-Experimental Study" 29 (8 Juli 2020): 7.

<sup>42</sup> Andi Minarni dan Hasanuddin, "Peran Guru Agama Islam Dalam Menanamkan Moderasi Beragama," *Bacaka: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (12 Juni 2021): 64–73.

<sup>43</sup> Muhammad Nur Rofik dan M. Misbah, "Implementasi Program Moderasi Beragama Yang Dicanangkan Oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Di Lingkungan Sekolah," *Lectura : Jurnal Pendidikan* 12, no. 2 (30 Agustus 2021): 230–45.

<sup>44</sup> Didin Nuruddin Hidayat, Ummi Kultsum, dan Ting Wang, "An Exploration Into Leadership Practice in Madrasah Aliyahs (Islamic-Based Senior High Schools) in Indonesia" (Proceedings of the 2nd International Conference on Islam, Science and Technology (ICONIST 2019), Atlantis Press, 2020), 87–94.

madrasah dihadapkan dengan pengembangan kurikulum, sarana prasarana, pembiayaan dan efisiensi. Di Indonesia bagian Barat dan Tengah kepala Madrasah aliyah Negeri dihadapkan pada problem kepemimpinan yang harus mampu mengatasi finansial kelembagaan, kinerja dan kesejahteraan guru. Sedangkan di bagian timur permasalahan lebih kompleks Di antaranya, pemerataan proses pendidikan, dan infrastruktur yang belum memadai. Sehingga diperlukan sebuah kepemimpinan kepala madrasah kepemimpinan bersifat kekerabatan dan transformasional. Hal ini diperlukan untuk mengubah budaya para pemangku kekuasaan di lembaga ke arah yang lebih baik. Sebab dengan pemimpin tersebut, dapat memberikan kedalaman wawasan tentang cara mereka memimpin organisasi. Meskipun beberapa madrasah mengadaptasi sistem keprofesian seperti di kasus beberapa madrasah berprestasi, kekerabatan dan transformasional bertujuan untuk mengembangkan komunikasi dan interaksi di antara anggota agar satu frekuensi baik visi misi dan kinerja.

*Keenam*, penelitian Disertasi M. Yusuf,<sup>45</sup> dengan hasil penelitian menggambarkan sebuah model kepemimpinan kepala madrasah di kota Pekanbaru adalah kolaboratif religius, model ini memiliki kekuatan dalam mengembangkan pendidikan Islam, karena mengandung kekuatan kultural terutama orang yang berposisi sebagai pemimpin, yaitu terletak pada komitmennya terhadap nilai-nilai etis religious, misalnya bermusyawarah, keteladanan (*uswah hasanah*), kepribadian (*integrity*), dan persaudaraan (*al-Ukhuwah*). Model demikian juga mampu membangun budaya organisasi yang efektif. Budaya efektif yang dilakukan kepala MTs di kota Pekanbaru ditandai dengan menjadi pendorong keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Maka model ini dapat disebut kolaboratif religius melalui pola kepemimpinan *IHSAN* (Ikhlas, Harmoni, Santun, Aktif dan ke Nabian). Artinya kepala MTs di kota Pekanbaru menggabungkan model otoriter-demokratis dengan nilai-nilai ajaran agama dalam pelaksanaan

---

<sup>45</sup> M.Yusuf, "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru."

kepemimpinannya. Dalam pelaksanaannya model tersebut ternyata tidak kaku, akan tetapi dapat diberlakukan sesuai dengan situasional.

*Ketujuh*, penelitian Moh Badar,<sup>46</sup> dengan hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa (1) Peran kepemimpinan kepala madrasah pada pengembangan madrasah berprestasi mempunyai peran yang sama sebagai *EMASLIM* (*Educator, Manager, Administrator, Leader, Innovator, Motivator*) ditambah sebagai *modifier* (pengubah) dan *Figure/Uswah*, dengan perbedaan tipologi *the value-based the leader of surfers* (pemimpin peselancar). Nilai-nilai kepemimpinan yang menjadi landasan berfikir dan bertindak meliputi; (a) disiplin dan bekerja sebagai pengabdian kepada Allah Swt, (b) semangat *ruhul jihad*, (c) tulus-ikhlas dan *berakhlaqul karimah*, (d) integritas/ jujur, amanah dan terbuka, (e) bersikap demokratis, (f) bertanggung jawab, (g) berani berinovasi dan mengambil resiko, (h) pembelajar yang efektif. (2) Strategi kepemimpinan kepala madrasah adalah; (a) menerapkan kepemimpinan kolektif yang efektif, (b) memberdayakan dan meningkatkan SDM, (c) proses pembelajaran bermutu (d) mengembangkan potensi siswa, (e) input siswa yang unggul dan terseleksi, (f) studi banding dan kerja sama, (g) memenuhi fasilitas madrasah, (h) menargetkan lulusan yang memiliki *higher expectations* (menguasai ilmu umum, agama dan berakhlak mulia serta diterima di PT favorit). (3) Implikasi kepemimpinan kepala madrasah, meliputi; (a) mutu *input*, proses, *ouput*/ hasil/ lulusan dan *outcome*/ dampaknya dapat meningkatkan prestasi madrasah, (b) kepercayaan masyarakat dan pemerintah semakin tinggi, (c) kualifikasi mutu tenaga pendidik, dan kependidikan yang berkualitas, (d) mutu proses pembelajaran semakin efektif dan variatif.

---

<sup>46</sup> Moh Badar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Berprestasi: Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang, Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Surabaya, dan Madrasah Aliyah Unggulan Darul Ulum Jombang" (doctoral, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018).

*Kedelapan*, penelitian Disertasi oleh Ayit Irpani,<sup>47</sup> di mana penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala Madrasah aliyah Negeri 1 menggunakan tipe kepemimpinan yang cenderung demokratis, dan di Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut mengadopsi gaya kepemimpinan situasional; (2) kinerja guru di Madrasah aliyah Negeri 1 dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut cenderung semakin profesional; (3) prestasi siswa yang telah ditorehkan oleh para siswa di Madrasah aliyah Negeri 1 dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut tidak hanya prestasi akademik, tetapi juga prestasi non akademik; (4) kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala Madrasah aliyah Negeri 1 dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut berdampak positif bagi peningkatan kinerja guru; (5) faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah bagi peningkatan prestasi siswa yang utama adalah semangat kerja guru, dukungan orang tua, dan motivasi belajar siswa; (6) faktor yang menjadi penghambat bagi kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa yang utama adalah kurang tegasan dari semua komponen madrasah dalam menegakkan disiplin siswa.

*Kesembilan*, Mohd Shukri Hanapi,<sup>48</sup> di mana dalam penelitiannya ini ia memberikan sebuah konsep filsafat tentang moderasi beragama, studi ini menemukan bahwa konsep wasatiyyah (moderasi beragama) menurut al-Qur'an dan hadits (epistemologi Islam) tidak diterapkan secara literal karena akan menggambarkan makna yang melekat baik (*khayr*) dan buruk (*fasad*) atau antara adil (*'adl*) dan pelanggaran (*zulm*) secara bersamaan. Padahal, konsep *al-wasatiyyah* menurut epistemologi Islam membawa pesan berbuat baik dengan ketabahan, kekuatan, kebenaran dan konsistensi serta meninggalkan segala bentuk kejahatan dan mencegah kejahatan dengan kebijaksanaan. Hal ini yang membedakan dengan dengan slogan politik Islam seperti "Islam Hadhari" (Konsep Islam Hadhari).

---

<sup>47</sup> Ayit Irpani, "Kepemimpinan kepala Madrasah dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut" (doctoral, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2018).

<sup>48</sup> Mohd Shukri Hanapi, "The Wasatiyyah (Moderation) Concept in Islamic Epistemology: A Case Study of Its Implementation in Malaysia," *International Journal of Humanities and Social Science* 4, no. 9 (2014).

*Kesepuluh*, penelitian Muhammadul Bakri dkk.,<sup>49</sup> Penelitian tersebut mencoba untuk mengelaborasi konsep moderasi beragama dalam Islam sebagai sebuah konsep yang integral dengan kehidupan. Artinya ada kesinambungan antara pemahaman secara substansial dengan pola perilaku kehidupan. Pemahaman konsep diri dan paradigma sikap mereka melalui sikap kepada Allah Swt, sikap terhadap diri sendiri, dan sikap terhadap orang lain. Ini menjadi poin penting dalam menerapkan moderasi beragama, selain pada pencapaian kesadaran, kesempurnaan, dan keadaan kemauan yang seimbang dan kuat. Secara bersamaan, praktik itu bertindak sebagai mediator antara paradigma konseptual moderasi Islam dan praktik manifestasinya.

*Kesebelas*, penelitian Disertasi Robert Michael Bosco,<sup>50</sup> di mana dalam penelitian tersebut ia menjelaskan struktur genealogi kolonialisme dalam pengaruh tradisi agama, dan apa yang terjadi ketika mereka melakukannya? Gabungan interpretasi ekstremis Islam dengan terorisme kekerasan telah menyebabkan negara-negara Barat untuk "mengamankan" Islam: yaitu untuk memberlakukan tindakan yang tidak biasa untuk mendorong dan mendorong penafsiran ulang atau "Reformasi" Islam yang lebih sesuai dengan konsepsi Barat. keamanan. Penafsiran ulang semacam itu menyamakan Islam demokrasi liberal yang moderat dengan agama "sebenarnya". Proyek ini mengkaji wacana dan kebijakan dua negara Eropa yang telah membingkai Islam sebagai masalah keamanan, juga membahas kekhawatiran dan perlawanan Muslim dalam menghadapi kebijakan ini. Peneliti berpendapat bahwa sekritisasi Islam Barat memperburuk ketegangan yang ada dalam komunitas Muslim, mengalihkan perhatian dari keluhan politik yang sah, dan yang paling penting, mengancam kebebasan berpikir dan beragama. Akhirnya, analisis tersebut menyarankan cara baru untuk mendekati studi agama dalam hubungan internasional: alih-alih memahami agama sebagai fenomena yang berdiri sendiri dengan kualitas

---

<sup>49</sup> Muhamadul Bakir Hj. Yaakub, Khatijah Othman, dan Nik Nadian Nik Nazli, "Islamic Moderation (Wasatiyyah) Manifestation of Practices: An Elaboration of Its Degree of Effectiveness," *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 1 (15 April 2019): 171–79.

<sup>50</sup> Robert Michael Bosco, "Moderating Islam: Religion, Security, and the Western State" (Dissertation, University of Connecticut, 2010).

khasnya sendiri yang memengaruhi perilaku manusia, para sarjana agama dalam hubungan internasional harus memeriksa kekuatan politik. yang beroperasi berdasarkan konsepsi kami tentang apa itu agama dan konsekuensi dari interpretasi tersebut.

Berikut ini disajikan ringkasan penelitian terdahulu (state of arts).

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
1	Yedi Purwanto/2019	Internalisasi Nilai Moderasi Melalui Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum	Evaluasi; Internalisasi; Kurikulum; Moderasi; Pendidikan agama Islam	Kualitatif	Metode internalisasi nilai-nilai moderasi PAI UPI, dilakukan: a) melalui mata kuliah PAI di kelas, b) melalui penguatan kegiatan integrasi Tutorial, c) dengan melakukan pembinaan unit kegiatan mahasiswa, dan d) melalui kegiatan lain yang menunjang tercapainya nilai-nilai moderasi bagi mahasiswa, seperti <i>launching</i> gerakan bahaya radikalisme di UPI, diadakan seminar tentang bahaya radikalisme, dan kegiatan-kegiatan lain
2	Fadlil Munawwar dan Manshur Husni/2020	<i>Promoting Religious Moderation through Literary-based Learning: A Quasi-Experimental Study</i>	<i>Religious Moderation, Literary-Based Learning, Attitudes, Behavior, Ethics</i>	Kuantitatif	Pembelajaran berbasis sastra bermanfaat dalam mendorong dan mengembangkan sikap moderat beragama. Pembelajaran berbasis sastra berhasil meningkatkan pemahaman siswa tentang pentingnya moderasi beragama, serta mengembangkan sikap dan perilaku moderat dalam beragama, serta menciptakan etika dan persahabatan yang tulus

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
					bagi pemeluk agama yang berbeda
3	Andi Minarni dan Hasanudin/2021	Peran Guru Agama Islam Dalam Menanamkan Moderasi Beragama	<i>Moderation, Islamic, and Religious Teacher.</i>	Kualitatif	Guru PAI menanamkan moderasi beragama melalui materi ajar Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti ditekankan pada penanaman akhlak saling menghormati, saling mencintai, tolong menolong
4	Muhammad Nur Rofi dan M. Misbah/2021	Implementasi Program Moderasi Beragama Yang Dicanangkan Oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Di Lingkungan Sekolah	Moderasi, Agama, Pendidikan, Guru, Siswa	Kualitatif	Program moderasi beragama di lingkungan pendidikan madrasah di implementasikan dengan cara: 1) Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai Pembina Guru PAI, 2) Pembina Ekstrakurikuler Keagamaan, 3) Pengampu Guru PAI, 4) Pengawas Guru PAI, dan 5) Kementerian Agama juga bekerja sama dengan Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Banyumas
5	Didin Nuruddin Hidayat, Ummi Kultsum, Tintin Wang/2020	<i>An Exploration Into Leadership Practice in Madrasah aliyahs (Islamic-Based Senior High Schools) in Indonesi</i>	<i>madrasah aliyah, school principal, leadership, education</i>	Kualitatif	Dinamika kepemimpinan kepala madrasah di tiga bagian Indonesia yaitu barat, tengah, dan timur, yang memiliki dinamika kepemimpinan berbeda-beda. Kepemimpinan kepala madrasah dihadapkan dengan pengembangan kurikulum, sarana prasarana, pembiayaan dan efisiensi

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
					yang berbeda.
6	M. Yusuf/2017	Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah di Kota Pekanbaru	Model Kepemimpinan, kepala Madrasah, mutu pendidikan.	Kualitatif	Model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Kota Pekanbaru adalah otoriter dan demokratis. Selain itu, model kepemimpinan kepala MTs di kota Pekanbaru adalah kolaboratif religius, model ini memiliki kekuatan dalam mengembangkan pendidikan Islam karena mengandung kekuatan kultural terutama orang yang berposisi sebagai pemimpin, yaitu terletak pada komitmennya terhadap nilai-nilai etis religious, misalnya bermusyawarah, keteladanan ( <i>uswah hasanah</i> ), kepribadian ( <i>integrity</i> ), dan persaudaraan ( <i>al-Ukhuwah</i> ).
7	Moh Badar/2018	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Berprestasi: Studi Multikasus di Madrasah aliyah Negeri 2 Kota Malang, Madrasah aliyah Unggulan	Kepemimpinan Kepala Madrasah; Pengembangan Madrasah Berprestasi	Kualitatif	Peran kepemimpinan kepala madrasah pada pengembangan madrasah berprestasi mempunyai peran yang sama sebagai <i>EMASLIM</i> ( <i>educator, manager, administrator, leader, innovator, motivator</i> ) ditambah sebagai <i>modifier</i> (pengubah) dan <i>figure/uswah</i> , dengan perbedaan tipologi <i>the</i>

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
		Amanatul Ummah Surabaya, dan Madrasah aliyah Unggulan Darul Ulum Jombang			<i>value-based the leader of surfers</i> (pemimpin peselancar).
8	Ayit Irpani/2018	Kepemimpinan kepala Madrasah dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa di Madrasah aliyah Negeri 1 dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut	Kepemimpinan; Kinerja guru; Prestasi	Kualitatif	Kepemimpinan Kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Kabupaten Garut menggunakan tipe kepemimpinan yang cenderung demokratis dan di Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut mengadopsi gaya kepemimpinan situasional; (2) kinerja guru di Madrasah aliyah Negeri 1 Kabupaten Garut dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut cenderung semakin profesional; (3) prestasi siswa yang telah ditorehkan oleh para siswa di Madrasah aliyah Negeri 1 Kabupaten Garut dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut tidak hanya prestasi akademik, tetapi juga prestasi non-akademik; (4) kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Kabupaten Garut dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
					berdampak positif bagi peningkatan kinerja guru; (5) faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah bagi peningkatan prestasi siswa yang utama adalah semangat kerja guru, dukungan orang tua, dan motivasi belajar siswa.
9	Mohd Shukri Hanapi/2014	<i>The Wasatiyyah (Moderation) Concept in Islamic Epistemology: A Case Study of Its Implementation in Malaysia</i>	<i>concept, al-wasatiyya, Islamic epistemology, implementation</i>	Kualitatif	Konsep <i>al-wasatiyyah</i> menurut epistemologi Islam membawa pesan berbuat baik dengan ketabahan, kekuatan, kebenaran, dan konsistensi serta meninggalkan segala bentuk kejahatan dan mencegah kejahatan dengan kebijaksanaan.
10	Muhamadul Bakir H. Yaakub, Khatija Othman, dan Ni Nadian Ni Nazli/2019	<i>Islamic Moderation (Wasatiyyah) Manifestation of Practices: An Elaboration of Its Degree of Effectiveness</i>	<i>Wasatiyyah, Islamic-moderation, practices, conceptual paradigm, manifestation</i>	Kuantitatif	Ditemukan keterkaitan antara konsep moderasi beragama dalam Islam sebagai sebuah konsep yang integral dengan kehidupan. Konsep moderasi beragama memiliki kesinambungan antara pemahaman secara substansial dengan pola perilaku kehidupan.
11	Robert Michael Bosco/2010	<i>Moderating Islam: Religion, Security, and the Western State</i>	<i>Religion, General, Political Science, International Relations, Political Science, General</i>	Kualitatif	Menggunakan pendekatan struktur genealogi kolonialisme, Bosco melihat kaitan antara kolonialisme dalam pengaruh tradisi agama. Penelitian ini mengungkap bahwa tradisi keagamaan dan wacana keagamaan

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Temuan Penelitian
					yang terbentuk termasuk konsep moderat telah turut digunakan negara barat membentuk wacana mengenai negara muslim.

Tabel 1. Kerangka hasil penelitian terdahulu

Dari beberapa hasil penelitian yang mendukung kajian pustaka tersebut, ditemukan bahwa moderasi beragama di madrasah Kabupaten Cilacap belum pernah diteliti oleh peneliti lain. Sehingga dapat dipahami bahwa kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pelaksanaan Moderasi Beragama di madrasah wilayah Kabupaten Cilacap. Berdasarkan hasil telaah dan temuan penelitian terdahulu, maka posisi peneliti dalam penelitian ini fokus pada kajian konseptualisasi moderasi beragama, gaya, dan strategi kepemimpinan moderasi beragama termasuk kultur yang dibangun secara responsif di madrasah serta implikasinya. Selengkapnya dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

No	Peneliti/Tahun Terbit	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitian	Fokus Penelitian
1	Imam Tobroni 2023	Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap	Kepemimpinan, moderasi beragama, gaya dan strategi kepala madrasah, kultur moderasi beragama	Kualitatif	Kajian konseptualisasi moderasi beragama, gaya, dan strategi kepemimpinan moderasi beragama termasuk kultur yang dibangun secara responsif di madrasah serta implikasinya

Tabel 2. Posisi Peneliti dengan Penelitian terdahulu

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki kata dasar dari istilah “pemimpin” yang berasal dari kata “pimpin”, yang berarti tuntun dan bimbing. Dengan demikian, “pemimpin” berarti “pembimbing” atau “penuntun”.<sup>51</sup> Istilah pemimpin dalam bahasa Inggris adalah *leader*, yang berasal dari kata kerja “*lead*”. Kata “*lead*” sendiri berasal dari bahasa Inggris tua yakni “*leadan*”, sesuai dengan bahasa Saxon tua “*ledian*”, dan juga serumpun dengan kata dari bahasa Jerman tua “*leiten*”.<sup>52</sup> Kata *leader* muncul dalam bahasa Inggris pada abad ke-13 tetapi kata *leadership* baru muncul pada awal abad ke-19 yang memiliki arti *to take with one* (membawa serta seseorang) dan *to show the way* (menunjukkan jalan). Artinya, *leader* atau pemimpin merupakan istilah bagi seseorang yang menunjukkan jalan untuk ditempuh kepada orang lain dan membimbing mereka secara aman selama perjalanan.<sup>53</sup>

Istilah pemimpin (*leader*) memiliki dua pemaknaan. Pertama, pemimpin (*leader*) yang berarti orang yang memimpin atau sebagai ketua maupun sebagai kepala. Kedua, aktivitas dan semua perihal yang memiliki kaitan dengan memimpin. Definisi yang kedua inilah yang disebut kepemimpinan (*leadership*).<sup>54</sup> Kepemimpinan pada umumnya diartikan sebagai proses untuk memengaruhi sikap dan perilaku seseorang, serta

---

<sup>51</sup> Ebta Setiawan, “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V),” Ind., *KBBI Online* (Ebsoft, 2018), tit. pemimpin.

<sup>52</sup> Definition of LEADER,” 7 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/leader>.

<sup>53</sup> Bruce E Winston dan Kathleen Patterson, “An Integrative Definition of Leadership,” *International Journal of Leadership Studies*, Leadership Studies, 1, no. 1 (2006): 7–8.

<sup>54</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), 16.

memengaruhi sistem organisasi tempatnya bekerja.<sup>55</sup> Kepemimpinan juga dipandang sebagai sebuah proses sosial kolektif yang muncul akibat dari interaksi orang dengan orang lain atau kelembagaan.<sup>56</sup> *Primus inter pares* merupakan prinsip dalam kepemimpinan yang memiliki arti bahwa di dalam setiap lingkungan masyarakat, organisasi formal, maupun non-formal selalu ada seseorang yang dianggap "lebih dari yang lain", kemudian diangkat dan dipercaya untuk mengatur yang lain.<sup>57</sup> Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi<sup>58</sup>

Dalam Islam, pribadi seorang pemimpin merupakan pribadi dengan diri yang amanah dan bertanggung jawab. Tanggung jawab ini dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah Swt. Konsep kepemimpinan dalam Islam ini, mengisyaratkan kepemimpinan tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertikal-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah Swt. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab formal di hadapan orang-orang yang dipimpinya, juga memiliki tanggung jawab terkait yang ia pimpin di hadapan Allah Swt, sebagaimana firman Allah Swt:

---

<sup>55</sup> Bernard M. Bass dan Ralph M. Stogdill, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd edition (New York, London: Free Press; Collier Macmillan, 1990), 18.

<sup>56</sup> Kaitannya dengan hal ini, Spillane menjelaskan bahwa kepemimpinan kolektif diidentifikasi oleh praktik dan tindakan — lebih tepatnya dibandingkan dengan jabatan atau struktur pekerjaan formal — aktor yang bekerja secara terpisah tetapi saling bergantung mencapai tujuan yang dimiliki bersama. Kepemimpinan dipandang sebagai produk dari interaksi yang sedang berlangsung antara pemimpin dan pengikut saat mereka bereaksi dan menyesuaikan diri satu sama lain dan dengan tuntutan situasional. Kepemimpinan bersama sebagai sebuah penelitian membangun pandangan kepemimpinan sebagai “kumpulan interaksi komponen: pemimpin, pengikut, dan situasi. Komponen yang berinteraksi ini harus dipahami bersama-sama karena sistem lebih dari sekadar jumlah bagian komponen atau praktik”. Lihat, James P. Spillane, “Distributed Leadership,” *The Educational Forum* 69, no. 2 (30 Juni 2005): 150.

<sup>57</sup> M.Yusuf, “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru” (disertasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018), 21.

<sup>58</sup> .Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 2.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ  
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا<sup>59</sup>

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasulullah serta ulil amri di antara kalian, maka jika kalian berselisih di dalam suatu hal, kembalikanlah hal itu kepada Allah dan Rasulullah jika kalian beriman kepada Allah dan hari akhir. Itu adalah penafsiran lebih baik dan lebih bagus.”<sup>60</sup>

Kata “ulil amri” sendiri sebagaimana pendapat *al-Thabarî* adalah *wulât* yang merupakan bentuk *plural* dari *wâly*, untuk itu bisa dikatakan *ulil amri* adalah juga *waly amr*. Pengertian *ulil amri* dalam ayat di atas, adalah para pemimpin yang mengepalai suatu urusan. Hal ini didasarkan kepada beberapa riwayat yang sahih yang memerintahkan untuk taat kepada pemimpin yang taat kepada Allah dan memberikan maslahat bagi umat Islam.<sup>61</sup>

Dalam hadis Rasulullah Saw istilah pemimpin juga dijumpai dalam kata *raa'in* atau amir seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ

Artinya: *Setiap kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami adalah seorang pemimpin seluruh keluarganya.*<sup>62</sup>

Penjelasan mengenai pemimpin tersebut, dapat dipahami bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, sehingga dia mampu bermanfaat dan memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa

<sup>59</sup> Alquran terbitan Kementerian Agama RI

<sup>60</sup> Muhammad Ferdian, “Al Quran Surat An-Nisa` ayat 59 Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id,” diakses 31 Maret 2023, <https://www.mushaf.id/surat/an-nisa/59>.

<sup>61</sup> At-Thabarî Ibn Jarîr, *Tafsir Ath Thabari Jami' Al Bayan Fi Ta'wil Al Qur'an Terjemah Bahasa Indonesia*, trans. oleh Muhammad Syakir, Ind, 8 (Jakarta: Pustaka Azzam, 2007), 500.

<sup>62</sup> Achmad Sunarto, *Tarjamah Shahih Bukhari* (Semarang: CV. Asy Syifa', t.t.), 161.

sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.

Pemimpin juga selayaknya mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu. Di mana manusia yang berjiwa pemimpin akan dapat mengelola diri, kelompok, dan lingkungan dengan baik khususnya dalam pendidika. Seorang pemimpin memiliki peran kerana pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya.

Mengenai kepemimpinan ini Garry A. Yukl memberikan beberapa pengertiannya yaitu adalah:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- d. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.<sup>63</sup>

Lebih lanjut, Garry A Yukl juga menjelaskan bahwa kemampuan memengaruhi orang lain ke arah tujuan tertentu yang telah ditentukan merupakan bagian dari indikator keberhasilan seorang pemimpin, di mana pemimpin mampu memberdayakan bawahan sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna. Di sinilah kepemimpinan sejatinya berusaha untuk membuat perubahan dalam

---

<sup>63</sup> Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 70.

organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk perubahan yang dibutuhkan, (2) mengomunikasikan dan menjelaskan visi, dan (3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu.<sup>64</sup>

Kartini Kartono mendefinisikan: “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Terkait dengan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa seorang pemimpin dalam konsep kepemimpinan adalah seseorang yang terus-menerus membuktikan bahwa ia mampu memengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, melalui interaksi dan komunikasi untuk mencapai sebuah tujuan. Dengan kata lain kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan pentingnya proses komunikasi, sebab kejelasan dan ketepatan komunikasi memengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Berpijak pada keefektifan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fred E. Fiedler,<sup>65</sup> Gurr dkk. menjelaskan bahwa yang menggambarkan prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Oleh karena itu, Fidler menyatakan bahwa kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh berbasis *skill* pemimpin. Sebuah pendekatan yang memaparkan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan.

Sebagaimana pendapat dari Jennifer A. Catman, bahwa kajian mengenai teori *personality* yang menyoroti dan lebih memfokuskan pada pengembangan kapabilitas pemimpin yang mampu mendiagnosis situasi tertentu secara akurat dan memiliki fleksibilitas merespons berbagai

---

<sup>64</sup> Yukl, 7.

<sup>65</sup> Teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Friedl disebut sebagai teori kontingensi atau situasional yang menyebutkan bahwa kinerja kelompok bergantung pada sistem motivasi pemimpin dan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan pengaruh dalam situasi tertentu. Lihat, Gurr, Drysdale, dan Mulford, “Models of Successful Principal Leadership,” September 2006, 376.

kompleksitas situasi.<sup>66</sup> Masing-masing para akademisi dari pendekatan *skill* mengemukakan berbagai *skill* fundamental yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Di antaranya, Robert L Katz memaparkan tiga *skill* utama pemimpin di samping pengetahuan, yaitu:

- a. *Technical skill*, kemampuan dalam domain atau pekerjaan tertentu;
- b. *Conceptual skill*, kemampuan mengembangkan ide-ide baru termasuk visi, dan;
- c. *Human skill*, kemampuan mengetahui tentang orang lain (perasaan, motif, dan sikap) sehingga dapat berkomunikasi dengan efektif.<sup>67</sup>

Sementara Mumford, Zaccaro dkk. berhasil memformulasikan model kapabilitas kepemimpinan yang memaparkan bahwa atribut-atribut proksimal yaitu *skill* (keterampilan dalam penyelesaian masalah, keahlian, dan penilaian sosial) merupakan hasil dari integrasi atribut-atribut dasar (kemampuan kognitif, personalitas, dan motivasi) dan faktor eksternal (pengalaman karir dan dampak lingkungan). Tiga elemen tersebut yang menentukan hasil kepemimpinan (*leadership outcome*) dalam hal performa, efektivitas, dan kemajuan pemimpin.<sup>68</sup>

Bahwa kepemimpinan adalah pokok dalam manajemen yang dalam hal ini memiliki peran paling penting dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin berfungsi menggugah keinginan seseorang untuk melaksanakan suatu hal yang harus ditempuh dan membina anggota kelompoknya ke arah penyelesaian hasil kerja kelompok tersebut. Betapa pentingnya peran seorang pemimpin dalam mendayagunakan kelompoknya. Sebagaimana

---

<sup>66</sup> Gregory J. Feist, Tomi-Ann Roberts, dan Jess Feist, *Theories of personality*, Tenth edition (New York: McGraw-Hill Education, 2021), 126.

<sup>67</sup> Kemampuan tersebut diasumsikan bahwa kepemimpinan juga sebagai seorang administrator yang dalam hal ini memiliki beberapa fungsi yaitu, (a) mengarahkan aktivitas orang lain dan (b) bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu melalui upaya ini. Dalam definisi ini, administrasi yang berhasil tampaknya bertumpu pada tiga keterampilan dasar, yang disebut sebagai teknis, manusiawi, dan konseptual. Tidak realistis untuk menegaskan bahwa keterampilan ini tidak saling terkait, tetapi mungkin ada manfaat nyata dalam memeriksa masing-masing secara terpisah, dan dalam mengembangkannya secara mandiri. Lihat, Robert L. Katz, *Skills of an Effective Administrator*, Harvard business review classics (Harvard: Harvard Business Press, 2008), 21.

<sup>68</sup> Stephen J Zaccaro dkk., "Assessment of leader problem-solving capabilities," *The Leadership Quarterly* 11, no. 1 (Maret 2000): 37–64.

Burhanuddin katakan bahwa keberhasilann seorang manajer dalam organisasi tidak semata hanya ditentukan kompetensi dan keterampilan-keterampilan teknis yang dimiliki, tetapi lebih pada kemampuan *bekerja sama* dengan seluruh staf dan mendayagunakan seluruh potensi anggota untuk menjalankan roda organisasi.<sup>69</sup>

Kepemimpinan harus membujuk orang-orang yang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model, penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan visi. Dalam praktiknya, kepemimpinan berkaitan erat dengan mengelola tingkah laku dan perasaan orang baik itu secara individu maupun secara kelompok tertentu.<sup>70</sup> Di sinilah diketahui bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan proses untuk mendayagunakan, mengarahkan, dan memobilisasi orang serta ide-idenya.

## 2. Pendekatan dan Model Kepemimpinan

Menurut Moedjiono, terdapat tiga macam pendekatan kepemimpinan: (1) pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*traits model*), (2) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*behavioral model*), dan (3) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori kontingensi (*contingency model*).<sup>71</sup>

*Pertama*, pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*traits model*). Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil<sup>72</sup> Teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Dasar dari teori/pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan

---

<sup>69</sup> Burhanuddin, *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2016), 128.

<sup>70</sup> Jeanine Parolini, Kathleen Patterson, dan Bruce Winston, "Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership," *Leadership & Organization Development Journal* 30, no. 3 (8 Mei 2009): 274–91.

<sup>71</sup> Imam Moedjiono, *Kepemimpinan & Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002), 11.

<sup>72</sup> Moedjiono, 13.

pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain.<sup>73</sup> Terdapat ciri-ciri unik yang akan berlaku secara universal pada semua pemimpin yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, serta pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.<sup>74</sup> Di samping itu, terdapat riset yang memberikan bukti kuat bahwa orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan diri yang tinggi artinya sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada yang pemantau dirinya rendah.<sup>75</sup>

Memang banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Di samping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik. Dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektivitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.<sup>76</sup> Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa “kepemimpinan adalah suatu hubungan yang muncul antara orang-orang dalam suatu situasi sosial dan orang yang menjadi pemimpin dalam satu situasi belum tentu menjadi pemimpin dalam situasi yang lain”. Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

*Kedua*, pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*behavioral model*). Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan

---

<sup>73</sup> Robert Albanese dan David D. Van Fleet, *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, Dryden Press Series in Management (Chicago: Dryden Press, 1983), 233.

<sup>74</sup> Albanese dan Van Fleet, 444.

<sup>75</sup> Melissa Horner, “Leadership theory: past, present and future,” *Team Performance Management: An International Journal* 3, no. 4 (1 Desember 1997): 270–87.

<sup>76</sup> Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 15.

perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Robbins menyatakan bahwa teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Pada tahun 1950-an ketika para peneliti menjadi kecewa dengan pendekatan sifat tersebut, mereka mulai mengamati perilaku (*behaviors*) yang khususnya ditampilkan para pemimpin.<sup>77</sup>

Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku dalam penerapan, terletak dalam pengandaian yang mendasari. Seandainya teori itu sah (valid), maka kepemimpinan secara dasar dibawa lahir dan pemimpin dapat ditunjuk dengan cara penyeleksian. Di pihak lain, seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kepemimpinan dapat diajarkan dapat dirancang program-program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif. Tentu ini merupakan suatu jalur yang lebih menggairahkan karena itu berarti suplai pemimpin dapat diperbesar. Jika pelatihan tersebut berhasil, maka dapat diperoleh tidak terhingga banyaknya suplai pemimpin yang efektif.<sup>78</sup>

*Ketiga*, pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori kontingensi (*contingency model*) pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi dan kematangan atau kedewasaan bawahan.

Menurut Moedjiono, beberapa situasi yang mendesak perlunya kehadiran pemimpin terkait beberapa hal yaitu:

- a. Keadaan kacau (*chaos*) tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi.

---

<sup>77</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15. ed., global ed, Always Learning (Boston, Mass. Munich: Pearson, 2013), 435.

<sup>78</sup> Robbins dan Judge, 436.

- b. Anggota organisasi secara perorangan ataupun secara kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan, terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya.
- d. Munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok.<sup>79</sup>

Seorang pemimpin juga harus memiliki gaya (*style*) kepemimpinan, agar dalam menerapkan kepemimpinan mampu menempatkan dengan baik. Harris dkk. menjelaskan gaya kepemimpinan sebagai suatu keterhubungan yang digunakan seseorang dengan bertujuan membuat orang-orang *bekerja sama* mendapatkan dan mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan sebagai cara pemimpin organisasi dalam mengorganisasi pegawai atau bawahan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>80</sup>

Stoner menyebutkan bahwa membagi dua gaya kepemimpinan<sup>81</sup>. Pertama, gaya yang berorientasi pada tugas; mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. Kedua, gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi daripada mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang memengaruhi mereka. Secara umum gaya kepemimpinan, yaitu:<sup>82</sup>

- a. Kepemimpinan otokratik, kepemimpinan berdasarkan kekuasaan mutlak. Segala keputusan berada pada satu tangan. Gaya

---

<sup>79</sup> Moedjiono, *Kepemimpinan & Keorganisasian*, 15.

<sup>80</sup> Alma Harris dkk., "Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence," *Journal of Educational Change* 8, no. 4 (17 Oktober 2007): 337–47.

<sup>81</sup> James F. Stoner, *Manajemen*, Indonesia 1 (Jakarta: Prenhallindo, 2006), 57–58.

<sup>82</sup> Panji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 3.

kepemimpinan ini sering membuat pengikutnya tidak senang dan sering frustrasi

- b. Kepemimpinan demokratik, kepemimpinan berdasarkan atas kekuasaan, dalam arti bukan pilihannya si pemimpin itu secara demokratik, melainkan cara yang dilaksanakannya demokratik. Si pemimpin melaksanakan kegiatan sedemikian rupa sehingga setiap keputusan merupakan hasil musyawarah.
- c. Kepemimpinan bebas, bahwa seorang pemimpin sebagai penonton bersifat pasif.

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Sedangkan berdasarkan kepribadian maka gaya kepemimpinan dibedakan menjadi:

- a. Gaya kepemimpinan karismatik yaitu pemimpin diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercaya sehingga diikuti pendapat dan keputusannya. Misalnya: beberapa alim ulama, pemangku adat, guru, dan lain-lain.
- b. Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- c. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih.
- d. Gaya kepemimpinan moralis adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Biasanya seorang pemimpin bergaya moralis sifatnya hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin bergaya

moralis pada dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya.<sup>83</sup>

Banyaknya gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi, dilihat dari perspektif strategi kepemimpinan maka sangat tergantung dengan visi misi, tujuan organisasi, kondisi organisasi yang ada, termasuk juga permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Visi dan misi organisasi mengharuskan seorang pemimpin menyesuaikan diri dengan cara yang harus ditempuh untuk mencapai cita-cita kepemimpinannya tersebut.

Di samping juga gaya kepemimpinan seorang masing-masing dipengaruhi oleh sejumlah atribut individual di antaranya adalah adanya aspek kepribadian, kebutuhan, motivasi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang. Aspek kepribadian yakni watak yang melekat pada diri pribadi yang secara relatif stabil yang berperilaku dalam cara tertentu. Seperti percaya diri, kedewasaan emosi, energi, dan toleransi terhadap stres. Aspek kebutuhan yakni suatu keinginan akan jenis-jenis rangsangan atau pengalaman tertentu, yang meliputi kebutuhan fisiologis (misalnya; rasa haus, dan lapar) serta motif sosial yakni keberhasilan, status sosial, rasa dihormati, afiliasi, dan kekuasaan. Aspek nilai adalah sikap mengenai apa yang benar dan salah, etis dan tidak etis, yang bermoral dan tidak. Contohnya seperti nilai kejujuran, toleransi, keadilan, kesamarataan, kesetiaan, patriotisme, kemajuan, keunggulan, keteladanan, pragmatisme, kesopanan, kerja sama, anti radikalisme. Nilai di sini sangat penting karena dapat memengaruhi preferensi dan aspirasi seorang pemimpin. Seperti halnya dengan ciri keterampilan kepemimpinan juga ditentukan oleh belajar dan keturunan<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), 95.

<sup>84</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Index Press), 213

### 3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>85</sup> Dari arti kata tersebut, kepala madrasah berarti seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah di mana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar.

Secara teknis, kepala madrasah memiliki kedudukan pengertian yang sama dengan kepala sekolah. Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi, pembinaan tenaga pendidikan, pendayagunaan, serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada guru-guru yang dipimpinnya serta merupakan jenjang karier dari jabatan fungsional guru.<sup>86</sup> Definisi ini tidak jauh berbeda dengan Wahjosumidjo yaitu sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>87</sup>

Di dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>88</sup> Jaenetta Colby dalam *working paper*-nya menjelaskan bahwa setidaknya ada lima variabel utama dalam mengukur kualitas kepemimpinan

---

<sup>85</sup> Ebta Setiawan, “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V),” tit. madrasah.

<sup>86</sup> E Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks kesuksesan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 25.

<sup>87</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 81.

<sup>88</sup> Zandia, “Administrasi dan Supervisi Pendidikan,” 4 Januari 2020, 5.

penyelenggaraan pendidikan, yaitu: peserta didik, kurikulum dan bahan ajar, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan *outcome* sekolah.<sup>89</sup>

- a. Aspek siswa meliputi: kesehatan, kesiapan mereka sehingga siap untuk melakukan proses pembelajaran, dan terakhir dukungan keluarga dalam belajar.
- b. Aspek lingkungan diukur melalui tingkat kesehatan lingkungannya, keamanan, proteksi terhadap para siswa dan kepekaan gender, serta penyiapan sumber-sumber dan fasilitas yang cukup untuk mereka gunakan dalam proses belajar.
- c. Aspek proses pembelajaran harus dilaksanakan oleh guru terlatih untuk mengajar, pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, pengelolaan kelas yang baik, penilaian dilakukan oleh tenaga berkeahlian agar mampu memfasilitasi siswa belajar dan mengurangi disparitas hasil belajar.
- d. Aspek bahan ajar harus mencerminkan penguasaan bagi peserta didik dasar yang akan melanjutkan studi dan menjadi seorang profesional dalam berbagai bidang pilihan mereka; harus pandai membaca menghitung dan *life skill*.
- e. Aspek *outcome* diukur dengan pencapaian pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tujuan pendidikan nasional dan kemampuan mereka berpartisipasi di masyarakat.<sup>90</sup>

Sedangkan jika merujuk Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Madrasah dan buku mengenai standar kompetensi kepala madrasah TK, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK, disebutkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin perlu memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Jeanette Colby dan Miske Witt, "Defining Quality in Education," Educational Quality, Working Paper Series (Florence: Italy: UNICEF. Program Division, 2000), 3, Non-UNESCO.

<sup>90</sup> Colby dan Witt, 4.

<sup>91</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, "Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah," Pub. L. No. 13 (2007), <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/216103/permendikbud-no-13-tahun-2007>.

a. Dimensi Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial

1. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan
3. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal
4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
5. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik sesuai dengan (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah).
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
7. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

8. Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah
  9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
  10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah serta tujuan pendidikan nasional
  11. Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
  12. Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah
  13. Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah
  14. Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
  15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah
  16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
  2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
  3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
  4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah

5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Dimensi Kompetensi Supervisi

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Dimensi Kompetensi Sosial

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah begitu diperhatikan dan selektif. Dengan adanya standar kompetensi kepala madrasah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala madrasah dalam mengatur madrasah sehingga menghasilkan madrasah yang bermutu karena keberhasilan madrasah tidak terlepas dari kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi madrasah. Kepala madrasah adalah komponen utama dalam pendidikan di madrasah.<sup>92</sup>

Sebagai komponen utama di madrasah, kepala madrasah perlu banyak mengetahui tugas-tugas dan yang menjadi penentu irama bagi madrasah. Pentingnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan lembaganya mengindikasikan bahwa kepala madrasah menentukan titik pusat dan tujuan dari madrasah. Kepemimpinannya mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu dan harapan lembaganya, berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap pengembangan dan perkembangan pendidikan,

---

<sup>92</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, "Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah," Pub. L. No. 13 (2007), <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/216103/permendikbud-no-13-tahun-2007> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesionalitas di antara para staf dan tenaga pendidik banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.<sup>93</sup>

Menurut E. Mulyasa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS).<sup>94</sup> Sebagai edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan. Sebagai manajer, yang pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai administrator, pencatatan, pendokumentasian seluruh program madrasah. Sebagai Supervisor, mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sebagai pemimpin, memberikan petunjuk, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasi tugas.

Kepala madrasah dengan demikian dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan untuk membangkitkan kinerja guru dan seluruh warga madrasah. Hal ini bisa terwujud manakala kepala madrasah melalui kepemimpinannya mampu menciptakan kondisi dan situasi kerja yang mendukung bagi meningkatnya kinerja guru dan seluruh warga madrasah lainnya. Guru yang memiliki peran langsung dengan peserta didik dituntut untuk membawa perubahan sikap, perilaku, dan budaya yang mengarah kepada tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Peran kepemimpinan kepala madrasah untuk menciptakan suasana dan budaya keagamaan yang berbasis moderasi beragama juga cukup tinggi mengingat posisi kepala madrasah yang memiliki tanggung jawab dominan dalam institusi madrasah. Sejauh mana kompetensi yang dimiliki

---

<sup>93</sup> Christopher Day, Alma Harris, dan Mark Hadfield, "Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders," *School Leadership & Management* 21, no. 1 (Februari 2001): 19–42.

<sup>94</sup> Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*, 100–115.

dan strategi kepemimpinan yang dibangun oleh kepala madrasah menjadi sangat pendukung keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi dan juga dalam mewujudkan moderasi beragama dalam madrasah.

## B. Moderasi Beragama

### 1. Pengertian Moderasi Beragama

Moderasi adalah salah satu nilai universal yang dianut oleh sebagian besar tradisi dan agama.<sup>95</sup> Secara harfiah ini mengacu pada gagasan tentang posisi tengah antara dua hal yang ekstrem, sebagaimana kata moderasi dalam latin *moderato* yang berarti ke-sedang-an (tidak kelebihan dan tidak kekurangan).<sup>96</sup> Sedangkan dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kata moderasi memiliki dua arti yakni pengurangan kekerasan dan penghindaran ke-ekstreman.<sup>97</sup> Terminologi moderasi beragama muncul dikarenakan sering muncul konflik bernuansa agama yang berpotensi mengakibatkan pembelahan sosial sehingga mengakibatkan tindak kekerasan.

Term moderat sendiri secara konseptual bukanlah berasal dari khazanah klasik bahasa Arab, sehingga mengikuti John Esposito, bahwa terma “moderat” dan “moderatisme” merupakan nomenklatur konseptual yang sulit didefinisikan. Term ini diperebutkan oleh kelompok agama ataupun para ilmuwan, sehingga dimaknai secara berbeda-beda, tergantung siapa dan dalam konteks apa ia dipahami.<sup>98</sup> Bahkan dalam beberapa pemakaian, term moderat maupun moderatisme seringkali

---

<sup>95</sup> Moderasi sebagai sebuah aspek identitas diri dan pandangan komunitas dunia ini dianut dalam semua agama dan peradaban besar dunia; tradisi Yunani-Yahudi dan Kristen menyebutnya sebagai “golden mean”, sedangkan Konfusius dan Muslim masing-masing menyebutnya sebagai Chung Yung dan wasatiyyah. Lihat selengkapnya, Md Asham bin Ahmad, “Moderation in Islam: A Conceptual Analysis of Wasatiyyah,” *TAFHIM: IKIM journal of Islam and the Contemporary World* 4 (2011): 2. Dalam penjelasan Hashim Kamali, nilai universal moderasi dalam tiap agama dan tradisi dunia berasal dari keyakinan akan kebajikan moral yang diajarkan semua agama. Lihat, Mohammad Hashim Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam: The Qur’ānic Principle of Wasatiyyah* (Oxford; New York: Oxford University Press, 2015), 5.

<sup>96</sup> John L Esposito, “Moderate Muslims: A Mainstream of Modernists, Islamists, Conservatives, and Traditionalists,” *American Journal of Islamic Social Sciences* 22, no. 3 (2005): 11–20.

<sup>97</sup> Ebta Setiawan, “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V),” tit. moderasi.

<sup>98</sup> Esposito, “Moderate Muslims: A Mainstream of Modernists, Islamists, Conservatives, and Traditionalists,” 23.

disalahartikan dari maksud aslinya.<sup>99</sup> Olehnya sebagaimana direkomendasikan Kamali, penggunaan dan pemahaman atasnya perlu merujuk terlebih dahulu pada padanan pemahaman kata dalam bahasa Arab, yaitu *wasathiyyah*.<sup>100</sup>

Dalam Al-Qur'an kata *wasathiyyah* ini merujuk pada Q.S Al-Baqoroh ayat 143:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا

Artinya: “Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu.”<sup>101</sup>

Kata *wasathiyyah* pada ayat ini merupakan rujukan utama bagi penjelasan makna *wasathiyyah* dalam konsep Islam. Hashim Kamali menjelaskan bahwa penggambaran kata *wasathiyyah* sebagai atribut umat Islam dalam ayat ini terjadi dalam konteks antarperadaban, sebagaimana ditujukan kepada umat Islam dengan umat dan bangsa lain.<sup>102</sup>

Penggunaan kata *wasathiyyah* dengan pemaknaan yang berbeda ditemukan dalam hadist Nabi Muhammad Saw. Dalam hadist yang dianggap sebagai hadits yang ditinggikan (*marfū'*), atas otoritas Ibn 'Abbās, Nabi telah bersabda: “Dalam segala hal yang paling tengah adalah pilihan terbaik.”<sup>103</sup>

Dalam Kamus bahasa Arab, kata *wasathiyyah* memiliki artian sebagai keadilan (*al-'adl*), keseimbangan, prestasi atau keunggulan (*al-*

<sup>99</sup> Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 11.

<sup>100</sup> Kamali, 12.

<sup>101</sup> Muhammad Ferdian, “Al Quran Surat Al-Baqarah ayat 143 Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id,” diakses 31 Maret 2023, <https://www.mushaf.id/surat/al-baqarah/143>.

<sup>102</sup> Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 17.

<sup>103</sup> Yusuf al-Qaradhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha* (Kairo: Dar al-Syuruq, 2011), 56. Dalam penjelasan hadist ini, Zuhaili (dalam Qadaya, 550) menambahkan bahwa menambahkan bahwa menurut laporan lain, *hadīth* yang tinggi ini dikaitkan dengan 'Alī b. Abī Tālib tetapi ada ambiguitas dalam rantai sanad hadits ini. Sebuah *marfū'* *hadīth* adalah salah satu yang tidak sampai ke Nabi sendiri melalui rantai sanad yang dapat diandalkan tetapi kemungkinan besar berasal darinya. Seorang Sahabat tidak mungkin membuat pernyataan terkemuka seperti ini atas kemauannya sendiri. Oleh karena itu dianggap berasal dari Nabi.

*fadl*), lebih baik (*al-khayriyyah*) dan median (*al-baynaniyah*).<sup>104</sup> Yusuf al-Qardawi mendefinisikannya sebagai jalan atau keseimbangan yang adil (*al-tawazun*).<sup>105</sup> Kamal Hasan dalam mengutip definisi al-Qardawi mempertimbangkan bahwa *wasathiyyah* seperti yang diajarkan dalam Islam mencakup banyak kualitas, Di antaranya dapat diwujudkan pada gagasan tentang keadilan (*al-'adl*), kejujuran (*al-istiqamah*), kebaikan (*al-khayriyyah*), keamanan (*al-aman*), kekuatan (*al-quwwah*), dan persatuan (*al-wahdah*).<sup>106</sup>

Lebih lanjut menurut al-Salabi, kata *wasathiyyah* memiliki beberapa arti: Pertama, dari akar kata *wasth* berupa *dharaf* yang artinya *baina* (perantara). Kedua, dari akar kata *wasatha* yang mengandung banyak arti, antara lain: 1) berbentuk *isim* (kata benda) yang mengandung pengertian antara dua ujung; 2) dalam bentuk ciri yang bermakna (*khiyar*) yang dipilih, terutama yang terbaik; 3) *wasath* yang artinya *al-'adl* atau adil; 4) *wasath* juga bisa berarti sesuatu antara yang baik (*jayyid*) dan yang buruk (*radi'*).<sup>107</sup>

Ammar Sukri dan Yusuf Qardawy sebagaimana dikutip oleh Afifuddin Muhajir menyamakan *wasathiyyah* dengan tiga hal yang menjadi ciri utama Islam, yaitu: 1) *tawassuth* (tengah); 2) *ta'adul* (adil); dan 3) *tawazun* (seimbang). Kemudian ketiga frasa tersebut disatukan dan diidentifikasi menjadi istilah dalam bahasa Indonesia yang dikenal dengan moderat.<sup>108</sup> Identifikasi kata moderasi ini dalam maknanya

<sup>104</sup> Ali Muhammad Salabi, *al-Wasatiyyah fil al-Quran al-Karim* (Beirut: Dar al-Marifah, 2005), 157.

<sup>105</sup> Lebih lanjut Al-Qardawi menjelaskan bahwa dalam realitas kehidupan nyata, manusia tidak dapat menghindari hal-hal yang berbeda. Oleh karena itu *al-Wasathiyyah* spesifiknya (*al-Wasathiyyah Islamiyyah*) menghargai unsur *rabbaniyyah* (ketuhanan) dan *insaniyyah* (kemanusiaan), menggabungkan *maddiyyah* (materialisme) dan *ruhiyyah* (spiritualisme), menggabungkan wahyu dan akal, antara *masalah ammah* (al-jamaaiyyah) dan masalah individu (*al-fardiyyah*). Lihat, al-Qaradhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha*.

<sup>106</sup> Mohammad Hashim Kamali, "Identification of Wasatiyyah," *The Middle Path of Moderation in Islam*, 18 Juni 2015, 9.

<sup>107</sup> Salabi, *al-Wasatiyyah fil al-Quran al-Karim*, 160.

<sup>108</sup> Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat (kajian metodologis)*, 24.

sebagaimana dijelaskan Quraish Shihab sejalan dengan makna *wasathiyyah* meski tidak persis sama.<sup>109</sup>

Sedangkan menurut Khaled abu el Fadl dalam Zainul Mun'im, *wasathiyyah* memiliki kesepemahaman dengan kata moderasi dengan pengertian yang mengambil jalan tengah, yaitu pengertian yang tidak ekstrim ke kanan atau ekstrim ke kiri.<sup>110</sup> Abdurrahman Wahid juga merumuskan bahwa moderasi mendorong upaya memilih jalan yang adil yang dalam agama dikenal dengan *al-maslahah al-'ammah*.<sup>111</sup> Moderasi yang erat kaitannya dengan jalan yang adil dalam artian seimbang ini juga tidak lepas pada penggunaan kata "*moderation*" dalam Bahasa Inggris yang sering digunakan secara bergantian dengan "*average*", "*core*", "*standard*", "*heart*", dan "*non-aligned*,"<sup>112</sup> di mana makna kata ini merupakan kebalikan adalah *taṭarruf* yang berarti "kecenderungan ke pinggiran" dan dikenal sebagai ekstremisme, radikalisme, kelebihan.<sup>113</sup>

Istilah *wasathiyyah* sebagai rujukan makna konsep moderasi memang begitu luas dalam beberapa literatur Islam dan ditafsirkan secara beragam oleh para ahli.<sup>114</sup> Penting sebagai peneliti di sini melakukan

---

<sup>109</sup> Nilai penting di dalam wasathiyah menurut Quraish Shihab terletak pada keseimbangan adalah menjadi prinsip yang pokok dalam wasathiyah. Karena tanpa adanya keseimbangan tak dapat terwujud keadilan. Keseimbangan dalam penciptaan misalnya, Allah menciptakan segala sesuatu menurut ukurannya, sesuai dengan kuantitasnya dan sesuai kebutuhan makhluk hidup. Allah juga mengatur sistem alam raya sehingga masing-masing beredar secara seimbang sesuai kadar sehingga langit dan benda-benda angkasa tidak saling bertabrakan. Lihat, M. Quraish; Shihab, *Wasathiyah – Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama* (Tangerang: LENTERA HATI, 2019), 2..

<sup>110</sup> Dalam hal ini Mun'im menjelaskan pandangan Khaled Abou El-Fadl yang mencoba untuk menafsirkan moderasi beragama sebagai jawaban atas problem keagamaan, terutama berkaitan dengan penafsiran. Muslim moderat mampu menjawab dengan lantang disertai dengan tindakan damai dengan kelompok berbasis radikal, ekstrimis dan puritan yang melakukan segala halnya dengan tindakan kekerasan. Lihat, A. Rafiq Zainul Mun'im, "Islam Puritan VS Islam Moderat (Menapak Gagasan Khaled Abou el Fadl dalam The Great Theft: Wrestling Islam from Extremists)," *AT-TURAS: Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 2 (13 Desember 2018): 225–44.

<sup>111</sup> Zuhairi Misrawi, *Hadratussyaikh Hasyim Asyari; Moderasi, Keumatan, dan Kebangsaan* (Jakarta: Kompas, 2010), 13.

<sup>112</sup> "Definition of MODERATION," 4 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/moderation>.

<sup>113</sup> Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 9.

<sup>114</sup> Muhammad Al-Farfur mengartikan wasathiyah dengan pilihan terbaik, sebagaimana dalam hadits: "Nabi [saw] adalah yang terbaik (awsat) dari keturunan Quraisy. Penjelasan ini oleh Abu Ibrahim Al-Sharbini diartikan bahwa wasathiyah adalah berarti juga kekuatan, seperti matahari di siang hari, yang merupakan posisi paling panas. Hal ini juga dapat dikatakan tentang kekuatan yang diwakili oleh kaum muda yang menempati posisi tengah antara kelemahan masa kanak-kanak dan masa tua. Wasathiyah juga memiliki

kontekstualisasi pemaknaan konsep moderasi di Indonesia. Moderasi beragama dalam perspektif Kementerian Agama Indonesia lebih mengarah kepada kontekstualisasi dengan wajah keberagamaan di Indonesia. Moderasi beragama dalam perspektif Kementerian Agama disebut sebagai *Wasatiyyah* yang dapat dimaknai dengan pilihan terbaik, karena berada pada inti atau pertengahan. *Wasatiyyah* adalah kata yang digunakan mengarah pada makna adil, yang dalam pemahamannya disebut sebagai pilihan jalan tengah dari beberapa pilihan ekstrem.<sup>115</sup>

*Wasatiyyah* seakar kata dengan *wasit*. bahkan kata ini telah digunakan dalam bahasa Indonesia, yakni *wasit* dengan beberapa pengertian sebagai berikut:

- a. Perantara (biasa digunakan dalam perdagangan atau bisnis).
- b. Peleraai atau juru damai bagi orang yang berselisih.
- c. Pemimpin pertandingan.<sup>116</sup>

Seluruh makna wasit tersebut memiliki tugas utama sebagai penengah atas persoalan yang di mana harus berlaku adil dan tidak condong ke salah satu pihak. Hanya dengan itu maka persoalan akan memperoleh hasil yang terbaik bagi seluruh kalangan.

Dalam konteks beragama, sikap moderat dengan demikian adalah pilihan untuk memiliki cara pandang, sikap, dan perilaku di tengah-tengah di antara pilihan ekstrem yang ada. Oleh karenanya, moderasi beragama kemudian dapat dipahami sebagai cara pandang, sikap, dan perilaku yang selalu mengambil posisi tengah-tengah, selalu bertindak

makna *Qasd* yang berarti cukup. Artian ini menjelaskan bahwa wasathiyah/moderasi adalah menolak pemborosan dan juga kikir. Selengkapnya baca, Abu Ibrahim 'Abd al-Wāhid bin Yusuf Al-Sharbini, *Al-Qaṣd wa'l-Wasatiyyah fi Daw' al-Sunnah al-Nabawiyyah* (Riyadh: Maktabat Al-Rushd, 2010), 54, lihat juga Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 10–12.

<sup>115</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama* (Jakarta: Balitbang, 2019), 16. Dalam pemaknaan lain yang dinamakan dengan wasatiyyah tersimpul dalam tiga pengertian pokok: pertama, keadilan yang merujuk pada penafsiran nabi saw terhadap Qs.al-Baqarah/2: 143 yang ditafsirkan dengan keadilan. Kedua, terbaik (*khiyar*) sebagaimana di dasarkan pada Qs. 'Ali Imran/3: 110. Ketiga, menengahi dan berada di antara dua kutub yang ekstrim, lihat juga Muhammad Bakarim Muhammad Ba'abdullah, *Wasathiyah Ahl Sunnah baina al Firaq*. (Riyadh: Dar ar Rayah, 1415/1994), cet. ke-1, 16.

<sup>116</sup> Kementerian Agama RI, 17. Penjelasan kata *al-wast* (dengan sin di sukun) bermakna “di antara” seperti kata “*jalast wast al-qawm*” (saya duduk di antara kaum), lengkapnya lihat juga Jamaluddin Muhammad bin Mukrom ibnu Mandzur, *Lisan al Arab*, 12 (Kairo: Daar al Fikri, 1990), 532.

adil, dan tidak ekstrem dalam beragama.<sup>117</sup> Adapun mengenai batasan atau ukuran dalam moderasi beragama yaitu, berlandaskan pada sumber-sumber terpercaya, seperti teks-teks agama, konstitusi negara, kearifan lokal, serta konsensus dan kesepakatan bersama.<sup>118</sup>

Salah satu prinsip dasar dalam moderasi beragama adalah selalu menjaga keseimbangan di antara dua hal,<sup>119</sup> misalnya keseimbangan antara akal dan wahyu, antara jasmani dan rohani, antara hak dan kewajiban, antara kepentingan individual dan kemaslahatan komunal, antara keharusan dan kesukarelaan, antara teks agama dan ijtihad tokoh agama, antara gagasan ideal dan kenyataan, serta keseimbangan antara masa lalu dan masa depan. Makna keseimbangan (*tawazun*) atau "*the golden mean*" merupakan sikap untuk menghindarkan diri dari dua kutub ekstrem yang tidak menguntungkan, seraya berusaha mencari titik temu menggabungkannya.<sup>120</sup> Sikap berimbang berarti menghindarkan diri dari mementingkan diri sendiri secara absolut di satu sisi, dan mementingkan orang lain secara absolut di sisi lain.

Moderasi beragama tidak hanya bertujuan untuk menengahi mereka yang cenderung memiliki pemahaman keagamaan yang ultra-konservatif, melainkan juga kelompok yang memiliki cara pandang, sikap, dan perilaku beragama yang liberal.<sup>121</sup> Dapat disimpulkan bahwa konsep moderasi beragama yang ditawarkan oleh Kementerian Agama adalah sebuah sikap yang memberi penekanan bahwa Islam sangat anti/kekerasan, karena pada hakikatnya tindak/kekerasan hanya dapat melahirkan kekerasan baru. Padahal jika dipahami lebih mendalam, Islam adalah agama yang membawa rahmat tidak hanya pemeluknya tetapi seluruh alam semesta (*rahmatan lil al-amin*).

Jadi jika dapat kita tarik makna dari penjelasan di atas, moderasi adalah berarti keseimbangan antara ukhrawi dan kehidupan duniawi, jiwa

---

<sup>117</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, 17.

<sup>118</sup> Kementerian Agama RI, 18.

<sup>119</sup> Kementerian Agama RI, 19.

<sup>120</sup> Kamali, "Identification of Wasatīyyah," 24.

<sup>121</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, 49.

dan raga, *aql* dan *naql*, individu dan masyarakat, gagasan dan realitas, agama dan negara, lama dan baru, agama dan sains, modernitas dan tradisi, yang diiringi dengan prinsip "tidak kurang dan berlebihan". yang berorientasi pada kehidupan harmonis dan humanis. Selain itu, dalam sikap moderasi juga berarti persaudaraan yang harmonis serta bertujuan menumbuhkan kerukunan dan kedamaian.

Adapun mengenai tujuan adanya moderasi beragama adalah untuk menciptakan keseimbangan dan kesetimpalan antara kedua ujung sehingga salah satunya tidak mengatasi ujung lain. Tiada keberlebihan tidak juga keberkurangan. Tiada pelampauan batas tidak juga pengurangan batas. Ia mengikuti yang paling utama, paling berkualitas, dan paling sempurna. Artinya menengahi kedua kutub ekstrem.<sup>122</sup> Moderasi beragama menekankan pentingnya internalisasi ajaran agama secara substantif di satu sisi dan melakukan kontekstualisasi teks agama di sisi yang lain. Upaya menginternalisasi ajaran agama tidak boleh dengan cara kekerasan dan paksaan. Sedangkan upaya mengaktualisasi ajaran agama juga tidak boleh melampaui batas.

Dengan mengacu pada pengertian dan tujuan tersebut, dapat diketahui bahwa *karakteristik* dan nilai dari moderasi beragama secara umum mencakup moderasi dalam aqidah<sup>123</sup> seperti: ketuhanan antara *pholitheisme* dan *atheisme*, antara alam kenyataan dan khayalan, sifat Allah antara *ta'til* (mengosongkan) dan *tashbih* (menyerupakan), kenabian antara kultus dan ketus, sumber kebenaran antara akal dan wahyu. Sementara dalam segi *syari'ah*,<sup>124</sup> seperti: antara ketuhanan dan kemanusiaan, antara idealitas dan realitas, antara *tahlil* dan *tahrim*, syariat antara kemaslahatan individu dan kolektif, antara ketegaran dan kelenturan.

---

<sup>122</sup> al-Qaradhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyah wa Madlimiha*, 162.

<sup>123</sup> Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat (kajian metodologis)*, 7.

<sup>124</sup> Muhajir, 30. Pada tataran praksisnya, wujud moderat atau jalan tengah dalam Islam dapat diklasifikasikan menjadi empat wilayah pembahasan, yaitu: 1. Moderat dalam persoalan 'aqidah; 2. Moderat dalam persoalan ibadah; 3. Moderat dalam persoalan perangai dan budi pekerti; 4. Moderat dalam persoalan tasyri' (pembentukan syariat). Lihat, abu Yasid, *Membangun Islam Tengah* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010), 37–38.

## 2. Nilai Moderasi Beragama

Konsepsi Islam tentang moderasi sebenarnya memvisualisasikan tingkatan tertentu antara konsep-konsep dialogis dan saling terkait seperti akal dan wahyu, materi dan ruh, hak dan kewajiban, individualisme dan sosialisme, paksaan dan kesukarelaan, teks dan ijtihād, ideal dan realitas, kesinambungan dan perubahan, serta tradisi masa lalu dan prospek masa depan.<sup>125</sup> Di sinilah sangat sulit menemukan tingkat karakter tertentu yang disepakati untuk menjelaskan bagaimana konsep moderasi dimanifestasikan. Dengan penjelasan konsep yang sangat luas, menemukan karakter dan nilai-nilai dengan mengetahui konsep moderasi dikenal dalam konteks situasi yang tepat menjadi penting.

Dalam penjelasan karakter dan nilai-nilai moderasi, mengikuti penjelasan Hashim Kamali dibawah ini, adalah bentuk dan macam-macam moderasi di dalam Islam, bagaimana konsep moderasi berperan dalam berbagai situasi dan masalah yang semua itu mempunyai karakter dan nilai-nilai yang tidak dapat dipisahkan,<sup>126</sup> adapun karakter tersebut sebagai berikut:

### a. Tidak memberatkan (Memudahkkan)

Allah berfirman dalam QS. al-Baqarah/2: 286 “*la yukallifullahu nafsan illa wus‘aha*” (Allah tidak membebani seseorang dengan kemampuannya). Ayat ini menjadi rujukan utama bagi asas syariah Islam, dan tentunya yang menjadi asas atau karakteristik moderasi itu juga. Selain ayat di atas, QS. al-Baqarah/2: 185, “*yuridullahu bikum alyusra wala yuridu bikumu al-‘usra*”, Allah menghendaki kemudahan bagimu dan tidak menghendaki kesukaran bagimu. Ayat

<sup>125</sup> al-Qaradhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha*, 30.

<sup>126</sup> Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 49–52. Dalam penjelasan lain mengenai karakter Islam moderat yang tidak terlalu berbeda dengan Hashim Kamali, Masdar Hilmy menjabarkan setidaknya ada lima karakter Islam Moderat yang sesuai dalam konteks ke-Indonesiaan, yaitu 1. ideologi tanpa kekerasan dalam menyebarkan Islam; 2. mengadopsi cara hidup modern dengan segala turunannya, termasuk iptek, demokrasi, hak asasi manusia dan sejenisnya; 3. menggunakan cara berpikir rasional; 4. pendekatan kontekstual dalam memahami Islam, dan; 5. penggunaan ijtihād sebagai cara intelektual membuat pendapat hukum jika tidak ada dalil yang tegas dari Al-Qur’an dan hadis. Lihat, Masdar Hilmy, “Whither Indonesia’s Islamic Moderatism? a Reexamination on the Moderate Vision of Muhammadiyah and Nu,” *Journal of Indonesian Islam* 7, no. 1 (2013): 28.

yang lain, QS. al-Nisa/4: 28, “*yuridullahu an yukhaffifa ‘ankum, wa khuliqa al-insanu dha’ifa*”, Allah hendak memberikan keringanan bagimu dan manusia dijadikan (bersifat) lemah.

Dari beberapa ayat di atas, Jamaluddin al-Qasimi memahami QS. al-Baqarah/2: 185 dengan syariat yang memudahkan dengan banyak memberikan keringanan kepada pemeluknya, misalnya keringanan diperbolehkannya untuk tidak berpuasa bagi mereka yang sedang sakit ataupun dalam perjalanan.<sup>127</sup> Sementara al-Sa’idi menafsirkannya dengan kehendak Allah yang memudahkan umatnya untuk sampai pada keridan-Nya, dan sangat memudahkan semua perkara yang berhubungan dengan Allah seperti halnya dalam beribadah sampai dengan tujuannya.<sup>128</sup> Demikian diakui oleh para mufasir, agama Islam pada intinya ialah memudahkan umatnya dalam setiap lini kehidupan.

#### b. Toleransi dan menghindari fanatisme Berlebihan

Fanatisme dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia ialah keyakinan (kepercayaan) yang terlalu kuat terhadap ajaran (politik, agama, dan sebagainya).<sup>129</sup> Sikap seperti ini sangat bagus bagi mereka yang kukuh dalam mempertahankan agamanya, sehingga sikap seperti ini merupakan sikap yang terpuji. Namun sebaliknya, sikap ini akan menjadi keburukan jikalau sikap fanatisme ini sampai melecehkan, merebut hak, kepercayaan, dan pendapat orang lain. Oleh karena itu, dalam Islam diajarkan akan pentingnya toleransi.<sup>130</sup>

Toleransi merupakan karakter moderasi, dalam Al-Qu’ran indikasi sikap toleran dapat dirujuk dengan istilah -dalam hal keberagaman misalnya- disebut dengan *ikrah* (*coercion/paksaan*)

<sup>127</sup> Al-Qasimi Muhammad Jamal ad-Din, *Mahaasin at-Ta’wil*, 2 (Beirut: Daar Al- Kutub al-Ilmiyah, 1997), 26.

<sup>128</sup> Abd ar-Rahman Ibn Nasir As-Sa’idi, *Taisir al-Karim ar-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan* (Beirut: Muassasah Ar-Rayyan, 1997), 86.

<sup>129</sup> Ebta Setiawan, “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V),” tit. fanatisme.

<sup>130</sup> Hanafi Muchlis dan et.all, *Tafsir al-Maudhu’i: Moderasi Islam*, (Jakarta: LPMQ, 2012), 56.

yang terdapat dalam Qs. al-Baqarah: 256.<sup>131</sup> Ayat tersebut merupakan bukti pertama akan adanya toleransi dalam diskusi klasik (*locus classicus*).<sup>132</sup> Sikap toleran tidak hanya diaplikasikan dalam hal keyakinan antar umat beragama. Sikap toleransi harus dilakukan dalam setiap lini dan segala hal yang berhubungan dengan hak orang lain.<sup>133</sup>

Toleransi merupakan sikap untuk memberi ruang dan tidak mengganggu hak orang lain untuk berkeyakinan, mengekspresikan keyakinannya, dan menyampaikan pendapat, meskipun hal tersebut berbeda dengan yang diyakini dengan demikian toleransi juga mengacu kepada sikap terbuka, lapang dada, sukarela, lemah lembut dalam menerima perbedaan.<sup>134</sup>

Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa ketidakfanatisme yang terlalu besar hingga menyalahkan kelompok lain adalah bentuk toleransi. Dan Toleransi tersebut menjadi karakter dan nilai utama dalam moderasi beragama.

#### c. Anti Kekerasan (Nirradikalisme )

Radikalisme atau kekerasan dalam konteks moderasi beragama ini dipahami sebagai sebuah ideologi dan paham yang ingin melakukan perubahan pada sistem sosial dan politik dengan menggunakan cara-cara kekerasan/ekstrem atas nama agama, baik kekerasan verbal, kekerasan fisik maupun pikiran. Inti dari tindakan radikalisme adalah sikap dan tindakan seseorang atau kelompok tertentu yang menggunakan cara-cara kekerasan dalam mengusung perubahan yang diinginkan.

---

<sup>131</sup> Yohanan Friedmann, *Tolerance and Coercion in Islam: Interfaith Relations in the Muslim Tradition*, Cambridge Studies in Islamic Civilization (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), 290.

<sup>132</sup> Friedmann, 292.

<sup>133</sup> Penerapan toleransi meminjam gagasannya Nurcholish Madjid tentang al-musawahatau persamaan di antara manusia. Tinggi atau rendahnya manusia hanya ditentukan oleh kadar ketakwaan, bukan dari faktor yang lain. Ajaran yang mengajarkan persaudaraan berdasarkan keimanan (ukhuwwah Islamiyyah) hendaknya dilanjutkan dengan ajaran persaudaraan berdasarkan kemanusiaan (ukhuwwah Insaniyyah). Lihat, Nurcholish Madjid, *Masyarakat Religius : Membumikan nilai-nilai Islam dalam Kehidupan* (Jakarta: Paramadina, 2004), 102.

<sup>134</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, 44.

Kelompok radikal menginginkan perubahan tersebut dalam waktu yang singkat dan secara drastis serta bertentangan dengan sistem sosial yang berlaku. Radikalisme sering juga dikaitkan dengan terorisme, karena kelompok radikal bisa melakukan cara apapun agar keinginannya dapat tercapai, termasuk meneror kepada pihak yang tidak sepaham.<sup>135</sup>

Moderasi berarti memelihara lingkungan yang damai dalam masyarakat yang menikmati periode hidup berdampingan secara berkelanjutan baik internal dan eksternal dalam hubungannya dengan komunitas dan bangsa lain. Sebaliknya radikalisme seringkali mengganggu keseimbangan dan soliditas masyarakat. Perilaku ekstremis seringkali hadir untuk mengancam keharmonisan dan perdamaian sosial dengan seringkali mengatasnamakan agama.

Selain kekerasan yang tampak, kekerasan juga seringkali hadir dari individu dalam bentuk pemaksaan. Baik pemaksaan atas keyakinan maupun nilai-nilai sebagai bentuk dakwah dalam Islam. Mengenai hal ini penjelasan Hashim Kamali sebagaimana mengutip perkataan Sayyid Fadluloh bahwa, pedoman Islam dalam masalah-masalah agama disampaikan dalam Al-Qur'an melalui "hikmah dan nasihat yang baik", serta perdebatan dengan cara yang sopan dan jauh dari paksaan maupun kekerasan.<sup>136</sup> Oleh karena itu, "para pemimpin agama dan mereka yang bertanggung jawab atas urusan agama tidak boleh memaksa orang atau meminta mereka untuk berperang dan berkorban, bahkan jika itu adalah masalah melawan penindasan dan para pelakunya (al-zalimin)." Sebagaimana dalam penjelasan Al-Qur'an yang melarang paksaan dalam agama, dan ayat-ayat yang

---

<sup>135</sup> Kementerian Agama RI, 95.

<sup>136</sup> Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam*, 57.

ditujukan kepada Nabi yang mulia sedemikian rupa sehingga tugasnya adalah sebagai penasihat dan pengingat serta bukan pemaksa.<sup>137</sup>

d. Memahami Realitas dan Fleksibilitas

Anugerah terbesar yang diberikan Tuhan pada manusia ialah pemberian akal pikiran. Adanya akal inilah, manusia dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Konsekuensi logis, kehidupan manusia dari masa ke masa akan terus berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu layak untuk penulis sampaikan kata-kata bijak, semua yang ada di bumi tidak ada yang tetap dan akan mengalami perubahan, kecuali perubahan itu sendiri.<sup>138</sup> Berdasarkan hal tersebut, para ulama membagi ajaran Islam menjadi dua, ajaran yang tetap (*thawabit*) dan ajaran yang berubah (*mutaghayyirat*). Ajaran yang tetap, tidak boleh diubah-ubah seperti halnya ibadah, akidah, muamalah. Sementara yang tidak tetap ialah yang selain tersebut di atas.<sup>139</sup> Menurut Ibnu Qayyim, dalam hukum Islam (syariah) perubahan hukum Islam tersebut menjadi suatu yang fleksibel karena bergantinya waktu, kondisi, tradisi dan niat. Al-Syatibi menambahkan dengan faktor implikasi perilaku *muallaf* dan tujuan yang dilakukan oleh *mukallaf*, baik itu yang baik atau yang buruk.<sup>140</sup>

Memahami realitas merupakan karakter dari moderasi Islam. Hal ini merupakan ajaran Islam yang asli tanpa adanya ikut campur dari ajaran yang lain. Nabi Muhammad Saw sering memberikan ‘solusi’ kepada para sahabatnya dengan melihat kondisi objek dan kondisi sosial yang melingkupinya. Inilah yang menyebabkan banyak terjadinya riwayat-riwayat yang sifatnya *furu’iyah* yang bermacam-macam. Fleksibilitas ajaran Islam inilah yang menjadikan Islam yang

---

<sup>137</sup> Kamali, 9. Mengenai penjelasan ini Sayyid Fadluloh memberi penekanan akan batas yang dimiliki pendakwah dalam kontestasi politik. Di mana mereka kerap menggunakan kekuasaan untuk memaksakan nilai-nilai, prinsip serta ideologi dengan pemaksaan.

<sup>138</sup> Muchlis dan et.al, *Tafsir al-Maudhu’i: Moderasi Islam*, 45.

<sup>139</sup> Muchlis dan et.al, 46.

<sup>140</sup> Rauf Amin, “Prinsip dan Fenomena Moderasi Islam dalam Tradisi Hukum Islam,” *Al-Qalam* 20, no. 3 (16 Desember 2014): 28.

*salih likulli zaman wa makan*. Karakter ini tidak hanya diakui oleh setiap muslim, melainkan juga sarjana Barat, sebut saja Thomas Arnold yang mengatakan: Kesederhanaan dan kejelasan ajaran Islam sesungguhnya menunjukkan sebuah kekuatan Islam yang efektif terutama dalam kegiatan dakwah Islam.

e. Keterbukaan dalam Menyikapi Perbedaan

Karakteristik moderasi selanjutnya adalah bersikap terbuka dalam menyikapi perbedaan. Perbedaan adalah *sunnatullah* yang tidak dapat terelakkan. Baik itu perbedaan dalam bahasa, ras, pemikiran maupun kepercayaan. Dalam kaidah tafsir, law yang mempunyai arti seandainya atau sekiranya hal ini tidak akan pernah terjadi di alam nyata. Terkait dengan ayat di atas, Allah tidak menyepakati dengan *'ummat wahidat'* sehingga Allah menghendaki perbedaan. Namun banyak dari sebagian manusia menjadikan perbedaan sebagai 'biang kerok' terjadinya permusuhan. Namun, justru dengan perbedaan itulah adanya sikap saling toleransi dan saling melengkapi.<sup>141</sup>

f. Akomodatif terhadap budaya lokal

Praktek dan perilaku beragama yang akomodatif dengan budaya lokal dapat digunakan untuk melihat sejauh mana kesediaan untuk menerima praktek amaliah keagamaan yang mengakomodasi budaya lokal dan tradisi. Orang-orang yang moderat memiliki kecenderungan lebih ramah dalam penerimaan tradisi dan budaya lokal dalam perilaku keagamaannya, selama dalam penerimaan tradisi budaya lokal sejauh tidak bertentangan nilai-nilai pokok ajaran agama.<sup>142</sup>

g. Memahami *Sunnatullah* dalam Penciptaan (*Tadarruj*)

Satu lagi yang menjadi ciri moderasi Islam ialah dengan memahami *sunnatullah* dalam penciptaan (*tadarruj*). Sebenarnya, Allah Maha Kuasa dalam menciptakan segala sesuatu. Jika Allah

---

<sup>141</sup> Shihab, *Wasathiyah – Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama*, 291–92.

<sup>142</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, 46.

berkehendak menciptakan bumi, hanya dengan mengucapkan *kun fayakun* saja langsung jadi. Namun Allah menghendaki *fi sittati ayyam* (dalam enam hari). Begitu pula dalam menciptakan manusia, ada beberapa fase dalam penciptaan manusia, mulai dari menanamkan sperma sampai menjadi seorang manusia yang sempurna.

Hal di atas perlu diketahui oleh seorang muslim. Konsep *tadarruj* (penahapan) ini menjadi hal yang penting dalam ber-Islam. Seperti halnya dalam menetapkan syariat, Allah menurunkannya secara bertahap. Lihat saja misalnya dalam mengharamkan khamr, yang telah melewati empat tahapan (baca: Qs. al-Nahl/16: 67, Qs. al-Baqarah/2: 169, Qs. al-Nisa/4: 43, Qs. al-Maidah/5: 90).<sup>143</sup> Proses *tadarruj* ini merupakan suatu bentuk kasih sayang Allah pada manusia. Karena Allah, dalam menurunkan syariat-Nya ke dunia, menunggu hamba-Nya siap dan menerima ajaran-Nya.<sup>144</sup>

#### h. Komitmen Kebangsaan (Nasionalisme).

Memiliki kata dasar dari *nation* yang artinya bangsa.<sup>145</sup> Anderson menjelaskan bangsa sebagai suatu komunitas politik yang dibayangkan (*imagined community*) karena para anggota bangsa itu sering tidak saling mengenal, tidak saling berhadapan, bahkan mungkin mereka tidak pula pernah mendengar satu sama lain meskipun dalam pikiran, mereka hidup dalam sebuah bayangan tentang kebersamaan.<sup>146</sup>

Moesa mengambil arti secara terminologi berasal dari *natie*, *national*, semuanya akarnya dari bahasa latin, yaitu *natio* yang artinya bangsa yang dipersatukan karena kelahiran. Kata *natio* ini berasal dari

<sup>143</sup> Shihab, *Wasathiyah – Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama*, 291.

<sup>144</sup> Isnan Ansory, *Wasathiyah Islam: Membaca Pemikiran Sayyid Quthb Tentang Moderasi Islam* (Jakarta: Rumah Fiqih Publishing, 2014), 25.

<sup>145</sup> Badri Yatim, *Soekarno, Islam, Dan Nasionalisme* (Yogyakarta: Wacana Ilmu Logos, 1999), 27.

<sup>146</sup> Benedict Anderson, *Imagined Communities : Komunitas-Komunitas Terbayang* (Pustaka Pelajar, 2008), 49. Pernyataan Anderson memiliki makna bahwa nasionalisme hasil dari imajinasi orang-orang yang membayangkan mereka berada dalam satu negara dan merasakan nasib serta mitos tentang masa lalu bersama yang jaya.

kata *nascie* yang berarti dilahirkan.<sup>147</sup> Sementara menurut Sartono Kartodirjo, bahwa nasionalisme memuat tentang kesatuan/*unity*, kebebasan/*liberty*, kesamaan/*equality*, demokrasi, kepribadian nasional serta prestasi kolektif.<sup>148</sup>

Selanjutnya, Smith mendefinisikan nasionalisme sebagai suatu pergerakan ideologi untuk mencapai dan memelihara otonomi, kesatuan, dan identitas suatu populasi yang sebagian anggotanya mempertimbangkan untuk membuat satu "bangsa" yang nyata.<sup>149</sup> Menurut Smith, berbagai aspek itulah yang menjadi doktrin nasionalisme. Otonomi nasional merupakan upaya mengatur diri sendiri (*self-regulation*), menentukan nasib sendiri (*self-determination*), memiliki undang-undang dan aturan sendiri, mendengar suara batin sendiri, memiliki kebebasan dari segala tekanan asing, dan bebas berpolitik. Otonomi nasional dapat berupa otonomi total dalam bentuk negara berdaulat atau otonomi parsial dalam bentuk pemerintahan federal.<sup>150</sup> Kesatuan nasional dapat berupa kesatuan wilayah atau kesatuan bangsa secara sosial dan budaya.

Berdasarkan beberapa uraian terkait nasionalisme di atas, dapat dikategorikan ke dalam tiga hal: nasionalisme sebagai sentimen atau perasaan, nasionalisme sebagai aksi atau pergerakan, dan

---

<sup>147</sup> 1956- Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme kiai : konstruksi sosial berbasis agama* (LKIS, 2007), 27.

<sup>148</sup> Kartodirjo Sartono, *Multidimensi Pembangunan Bangsa : Etos Nasionalisme dan Negara kesatuan* (Yogyakarta: Kanisius, 1999), 60. Masing-masing karakter tersebut sebagai pondasi dasar bagi nasionalisme.

<sup>149</sup> Anthony D. Smith, *Nationalism : Theory, Ideology, History* (Cambridge: Polity Press ; Blackwell Publishers, 2001), 5.. Dengan begitu nasionalisme adalah keinginan untuk melestarikan atau meningkatkan identitas nasional atau budaya orang ketika identitas itu terancam, atau keinginan untuk mengubah atau bahkan membuatnya di tempat yang dirasakan menjadi tidak memadai atau kurang ". Meskipun gerakan nasionalisme sering mengambil berbagai bentuk politik, dia percaya itu pada dasarnya adalah fenomena budaya. Sebagai Sebenarnya, ini karena nasionalisme membantu membedakan orang dari yang lain orang-orang. Plamenatz berpendapat bahwa nasionalisme cenderung muncul saat orang menyadarinya keragaman budaya dan perubahan, dan berbagi beberapa gagasan tentang kemajuan yang menggerakkan mereka untuk membandingkan pencapaian mereka sendiri dan kapasitas dengan orang lain. Jadi, nasionalisme adalah reaksi orang yang merasa dirugikan secara kebudayaan, keagamaan dan kebangsaan. Lihat juga, Platzdach, *Islamism in Indonesia*, 23–24.

<sup>150</sup> Anthony D. Smith, "The Genealogy of Nations: An ethno-Symbolic Approach," dalam *When is the Nation? Towards an Understanding of Theories of Nationalism*, ed. oleh Atsuko Ichijo dan Gordana Uzelac, 1 ed. (London: Routledge, 2015), 67.

nasionalisme sebagai gagasan atau ide maupun doktrin.<sup>151</sup> Dengan begitu nasionalisme mencakup wawasan, pandangan hidup (*world of view*), sikap, sekaligus perilaku kebangsaan terpaut karena persamaan sejarah, nasib, dan tanggung jawab untuk hidup bersama secara merdeka dan mandiri.<sup>152</sup> Artinya, nasionalisme mengandung tujuan perjuangan suatu bangsa (*nation*) dan Negara (*state*). Misi perjuangan yang terkandung dalam nasionalisme seseorang, nasionalisme suatu bangsa atau negara berbeda satu dengan yang lain. Para pejuang kemerdekaan Indonesia seperti Soekarno, Moh. Hatta, Tan Malaka (nasionalis) dan Wahid Hasjim, Kahar Muzakkar, Mas Mansur (agamis) mengambil paham ini sebagai generator penggerak perjuangan. Misi nasionalisme Soekarno berasaskan konsep paham yang terkandung di dalam nasakom,<sup>153</sup> yang memiliki perbedaan dengan jalan nasionalisme Wahid Hasjim yang lebih berorientasi pada agama.<sup>154</sup> Meskipun memiliki perbedaan, tetapi karena memiliki kesatuan visi dan misi, kesamaan budaya, bahasa, sejarah, dan kesatuan nasional perbedaan tersebut bisa melebur dalam kehidupan perjuangan.<sup>155</sup> Misi nasionalisme bangsa Indonesia secara umum dimaksudkan untuk menegakkan ideologi Pancasila dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.<sup>156</sup>

---

<sup>151</sup> John Breuilly, "Changes in the political uses of the nation: continuity or discontinuity?," *Power and the Nation in European History*, 9 Juni 2005, 48.

<sup>152</sup> Ini yang dimaksud sebagai "National Identity", yang dapat didefinisikan sebagai pemeliharaan dan pelestarian terus-menerus dari nilai, simbol, sejarah, mitos dan tradisi yang membentuk warisan khas bangsa dan identifikasi individu dengan warisan tertentu tersebut. Lihat, Anthony D. Smith, "Interpretations of National Identity," dalam *Modern Roots: Studies of National Identity*, oleh Alain Dieckhoff dan Natividad Gutiérrez, 1 ed. (London: Routledge, 2017), 22.

<sup>153</sup> Yatim, *Soekarno, Islam, Dan Nasionalisme*, 72.

<sup>154</sup> Ali Maskur, "Pemikiran politik Nahdlatul Ulama periode 1987-1994: Studi Tentang paham Kebangsaan Indonesia" (Thesis, Jakarta, Universitas Indonesia, 1988), Universitas Indonesia.

<sup>155</sup> Hans Van Miert, *Dengan Semangat Berkobar : Nasionalisme dan Gerakan Pemuda di Indonesia, 1918 - 1930* (Jakarta: Hasta mitra, 2003), 153.

<sup>156</sup> A. Daliman, *Harmonisasi Hubungan Nasionalisme, Negara, Dan Agama Dalam Perspektif Pluralisme Menuju Indonesia Baru, Suatu Analisis Kritis* (Yogyakarta: UNY Press, 2001), 26. Terdapat perbedaan antara nasionalisme Indonesia dengan Negara lain. Misalnya, nasionalisme Malaysia lebih mengutamakan kesatuan antara berbagai kaum guna pembentukan negara berdasar federalisme. Contoh lain, nasionalisme Inggris, Amerika, dan Perancis bertujuan mencapai kebebasan (*liberty*). Lihat, Hans Kohn, *Nasionalisme, Arti dan Sejarahnya*, terj. Sumantri Mertodipuro, (Jakarta: PT.Pembangunan, 1984), hal. 116.

Nasionalisme Indonesia menurut George McTurnan Kahin berakar pada tradisi Islam di Nusantara yang digerakkan dari pesantren.<sup>157</sup> Nasionalisme hadir dari perjuangan ulama dan kiai di Nusantara untuk melawan penjajah yang menggerogoti kekayaan pribumi saat itu. Dengan demikian nasionalisme Indonesia yang berdasar pada ajaran Islam, maka ruh atau substansinya adalah cinta tanah air (*hubbul wathan*).

Pada dasarnya *hubbul waton minal iman* bukanlah hadis atau ayat Al-Qur'an, tetapi merupakan rumusan dari K.H. Wahab Hasbullah bertujuan untuk membangkitkan jiwa nasionalisme dalam memerangi penjajah. Lahirnya konsep *hubbul waton minal iman* dilatarbelakangi oleh terjadinya konflik antara nasionalisme dan jiwa religius karena ditunggangi oleh kepentingan politik. Kemudian terjadilah benturan suku, ras, dan agama (SARA) yang dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu, dalam hal ini kelompok pengusung semangat negara Islam yang ingin mendirikan negara khilafah di Indonesia.

Buah dari pemikiran *hubbul waton minal iman* adalah lahirnya resolusi jihad yang digagas oleh Hadratus Syeikh K.H. Hasyim Asy'ari (pendiri Jamiyah Nahdlatul Ulama). Hadratus Syeikh K.H. Hasyim Asy'ari menyatakan bahwa menjaga eksistensi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dari segala hal yang mengancam harus dilakukan oleh umat Islam, tidak semata-mata atas nama nasionalisme, tetapi demi kelangsungan hidup umat Islam di negara Indonesia dan agar kemuliaan Islam dan kebangkitan syariahnya di negara-negara kolonial tidak akan tercapai. Hakikat bela negara dan bangsa merupakan wujud nasionalisme dan pengabdian terhadap agama.

---

<sup>157</sup> George McT. Kahin dan Benedict R. O'G. Anderson, *Nationalism and Revolution in Indonesia* (Cornell University Press, 2018), 113.

Adanya pembelaan terhadap tanah air menjadi salah satu bentuk pembelaan terhadap agama. Dengan kata lain, bela tanah air sama dengan bela agama dan berperang di jalan Allah Swt. Dengan demikian nasionalisme atau komitmen kebangsaan menjadi nilai seseorang untuk melihat sejauh mana cara pandang, sikap dan praktek beragamanya saat berdampak pada kesetiaan pada penerimaan konsensus kebangsaan terutama terkait dengan penerimaan Pancasila sebagai ideologi negara, sikapnya terhadap tantangan ideologi yang berlawanan dengan Pancasila dan nasionalisme. Maka komitmen kebangsaan ini atau nasionalisme penting menjadi nilai yang melandasi moderasi beragama.<sup>158</sup>

### 3. Moderasi Beragama di Lembaga Madrasah

Dalam moderasi beragama, madrasah sebagai lembaga pendidikan di Indonesia memainkan aspek yang sangat penting. Madrasah, sebagaimana dipahami dalam pengertian dalam makna Indonesia, adalah lembaga pendidikan untuk menanamkan pengetahuan Islam.<sup>159</sup> Selama berabad-abad madrasah telah menjalankan fungsi penting untuk mendidik ahli atau ulama muslim, selain memberikan pendidikan Islam dasar kepada anak-anak muslim. Dalam fungsinya yang berbeda dengan lembaga pendidikan umum, madrasah berperan dalam mempertahankan, melestarikan, mempromosikan dan mentransmisikan tradisi Islam dari generasi ke generasi.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, 3.

<sup>159</sup> Dalam pengertian Lukens-Bull, Madrasah dari akar katanya yang berasal dari bahasa arab *darasa*, di dunia berbahasa Arab, istilah ini berlaku untuk semua jenis sekolah, baik yang hanya mengajarkan mata pelajaran Islam tradisional maupun yang sepenuhnya sekuler dan tidak memiliki ketentuan untuk pendidikan agama. Pengertian ini menjadi berbeda di wilayah Asia yang tidak berbahasa Arab, kata tersebut umumnya dipahami dalam arti yang lebih terbatas – sebagai pembeda sekolah yang pada dasarnya lebih diarahkan dalam pendidikan Islam. Lebih jelas lihat, Ronald Lukens-Bull, “MADRASA by ANY OTHER NAME: Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region,” *Journal of Indonesian Islam* 4, no. 1 (2010): 5.

<sup>160</sup> Farish A. Noor, Yoginder Sikand, dan Martin van Bruinessen, “Introduction: Behind the Walls: Re-Appraising the Role and Importance of Madrasas in the World Today,” dalam *The Madrasa in Asia*, ed. oleh Farish A. Noor, Yoginder Sikand, dan Martin van Bruinessen, *Political Activism and Transnational Linkages* (Amsterdam University Press, 2008), 9.

Dalam sejarahnya di Indonesia, madrasah mulai dikenal sebagai lembaga pendidikan setara lembaga umum formal seiring mulai terintegrasinya pesantren dengan sistem pendidikan di Indonesia. Sebelumnya madrasah merupakan lembaga khusus dalam pendidikan agama Islam, seperti halnya pesantren. Melalui SK Tiga Menteri Tahun 1975 tentang Peningkatan Mutu Pendidikan Islam dan kemudian disusul dengan UU Sisdiknas tahun 1989, madrasah kemudian resmi diakui sebagai pendidikan formal.<sup>161</sup>

Sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, madrasah semakin berkembang dalam kapasitasnya sebagaimana lembaga pendidikan umum, meskipun pemerintah melalui SK Menteri Tahun 1975 menyederhanakan kurikulum pendidikan Islam di madrasah. Kurikulum pendidikan Islam di Madrasah dibagi menjadi lima mata pelajaran: Al-Qur'an-Hadis (al-Qur'an dan hadis Nabi), Akidah dan Akhlak (teologi dan moralitas), Fiqh (hukum Islam), sejarah Islam, dan bahasa Arab. Pembagian ini dimulai pada tahun 1976 ketika pemerintah memperkenalkan kurikulum resmi madrasah yang pertama. Mata pelajaran ini wajib bagi siswa mulai dari madrasah dasar (madrasah ibtidaiyah) sampai dengan madrasah aliyah tingkat sekolah menengah atas (madrasah aliyah).<sup>162</sup>

Kurikulum madrasah yang diakomodasi melalui aturan pemerintah ini juga berkelindan dengan seluruh komponen akademik madrasah. Melalui aturan kurikulum, setiap mata pelajaran madrasah mengharuskan prinsip, penjabaran, dan praktik ajaran Islam dari dasar hingga lanjutan, menurut tingkat sekolah. Kurikulum pendidikan agama selanjutnya menjelaskan secara rinci kompetensi inti dan kompetensi dasar pendidikan agama serta membimbing guru dalam menyusun RPP. Kurikulum juga memberi guru penjelasan rinci tentang setiap kompetensi. Dengan demikian, guru dapat melaksanakan tugasnya dalam

---

<sup>161</sup> Muhammad Zuhdi, "Modernization of Indonesian Islamic schools' curricula, 1945–2003," *International Journal of Inclusive Education* 10, no. 4–5 (1 Juli 2006): 4.

<sup>162</sup> Zuhdi, 5.

mentransmisikan pengetahuan, nilai, dan keterampilan serta mengubah perilaku siswa yang mencerminkan ajaran Islam.<sup>163</sup>

Melalui kurikulum, RPP, hingga kegiatan-kegiatan keagamaan, madrasah menjadi tempat krusial di mana moderasi beragama dapat diinternalisasi. Dalam lembaga pendidikan, moderasi beragama dapat dimaknai sebagai sebuah usaha internalisasi nilai-nilai dalam memahami dan menumbuhkan pemahaman pada keberagaman agama, (mazhab) etnis, ras dan budaya.<sup>164</sup> Oleh karena itu sebagai upaya moderasi beragama, kiranya penting mengetahui isi mata pelajaran yang memuat nilai-nilai dan ajaran agama Islam. Selain itu, para guru yang menerapkan kurikulum dan para guru yang memiliki pengaruh langsung pada siswa juga tidak dapat dilepaskan pengaruhnya. Menurut Abudin Nata dalam Toto Suharto moderat dalam lembaga pendidikan setidaknya menyangkut sepuluh nilai dasar yang menjadi indikatornya, yaitu:

- a. Pendidikan damai, yang menghormati hak asasi manusia dan persahabatan antara bangsa, ras, atau kelompok agama.
- b. Pendidikan yang mengembangkan kewirausahaan dan kemitraan dengan dunia industri.
- c. Pendidikan yang memperhatikan visi misi profetik Islam, yaitu humanisasi, liberasi, dan transenderasi untuk perubahan sosial.
- d. Pendidikan yang memuat ajaran toleransi beragama dan pluralisme.
- e. Pendidikan yang mengajarkan paham Islam yang menjadi *mainstream* Islam Indonesia yang moderat.
- f. Pendidikan yang menyeimbangkan antara wawasan intelektual, wawasan spiritual dan *akhlaq* mulia.
- g. Pendidikan yang menjadi solusi bagi problem-problem pendidikan saat ini seperti masalah dualisme dan metodologi pembelajaran.
- h. Pendidikan yang menekankan mutu pendidikan secara komprehensif.

---

<sup>163</sup> Zuhdi, "Challenging Moderate Muslims: Indonesia's Muslim Schools in the Midst of Religious Conservatism," 12.

<sup>164</sup> Moh Suardi, *Ideologi Politik Pendidikan Kontemporer* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 55.

- i. Pendidikan yang mampu meningkatkan penguasaan atas bahasa asing.<sup>165</sup>

Dalam pendapat lain, konsep pendidikan moderasi Yusuf Al Qardhawi juga penting untuk di telaah, sebagaimana usahanya memadukan serta memberi keseimbangan antara adil dan moderat dalam pendidikan.

Di sinilah bahwa konsep pendidikan moderasi, sebagaimana merupakan versi Yusuf Al Qardhawi:

- a. Komitmen pada nilai moralitas akhlak. Mempunyai nilai akhlak yang mulia kejujuran, amanah, kesepakatan, bersikap rendah hati dan malu, begitu juga pada hal dengan moralitas sosial seperti keadilan, kebijakan, berasosiasi dengan kelompok masyarakat.
- b. Kerja sama kombinatif antara dua hal yang berseberangan posisi moderat yang memperlihatkan dapat mengambil manfaat dari kelebihan dan menjauhi kekurangan dari dua sisi aspek yang konfrontatif tersebut. Sehingga tidak boleh memihak pada satu sisi dan menjahui sisi yang lain sehingga akan bersikap ekstrim.
- c. Perlindungan hak-hak agama minoritas kewajiban mereka sama dengan apa yang dilakukan oleh orang lain, namun dalam hal agama ibadah harusnya adanya pemisahan tidak bercampur. Negara tidak diperkenankan untuk mempersempit ruang gerak aktivitas keagamaan minoritas seperti larangan makan babi dan minuman keras.
- d. Nilai-nilai humanis dan sosial nilai-nilai humanis dan sosial sesungguhnya merupakan khazanah autentik Islam. Perkembangan modern lebih mengidentifikasi hal tersebut sebagai nilai barat. Ia menjadi nilai yang paralel dengan konsep keadilan di tengah masyarakat dan pemerintah, kebebasan, kemuliaan dan hak asasi manusia.

---

<sup>165</sup> Suharto, "Indonesianisasi Islam," 18. Lihat juga, Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 204.

- e. Persatuan dan loyalitas semua komponen umat harus bisa bekerja sama dalam hal yang disepakati dan bertoleransi dalam perkara yang sudah disepakati semua orang.
- f. Mengimani pluralitas keimanan akan pluralitas religi, pluralitas tradisional, pluralitas bahasa, pluralitas intelektualitas, pluralitas politis, pentingnya konsistensi antarberbagai peradapan.<sup>166</sup>

Untuk memaksimalkan madrasah sebagai embrio penyebaran agama yang berbasis moderasi beragama, diperlukan usaha dari salah satu elemen penting dalam pengelolaan pendidikan madrasah yaitu keberadaan kepala madrasah.<sup>167</sup> Sebagai seorang pemimpin (*leader*), kepala madrasah memiliki pengaruh yang cukup dominan dalam membangun cara dan kultur, serta orientasi penyelenggaraan pendidikan madrasah yang dipimpinnya. Hal itu bisa dilakukannya melalui kebijakan yang baik, unik, inovatif dan menyentuh pada soal-soal nilai dan pandangan keagamaan yang inklusif dan egaliter, yang dapat diturunkan dan diterjemahkan kepada semua *stakeholder* dan *civitas academica* madrasah.

### C. Kerangka Berpikir

Istilah kerangka berpikir atau identik dengan kerangka konseptual atau paradigma, yang memiliki peranan sebagai *theoretical perspective*, *a systematic sets of beliefs*; penetapan *boundaries of study*; dan penetapan itu berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis baru dan proposisi mengenai apa yang dilihat dan didengar. Berdasarkan pengertian tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini dibangun dengan maksud melakukan eksplorasi dan konfirmasi di tingkat empirik mengenai kepemimpinan dan manajemen kepala madrasah, nilai-nilai moderasi beragama, dan strategi internalisasi di Pendidikan tingkat madrasah aliyah negeri. Tampilan aspek-aspek termaksud, diidentifikasi dari

---

<sup>166</sup> Ahmad Dmyathi Bashori, "Konsep Moderat Yusuf Qardhawi: Tolak Ukur Moderasi Dan Pemahaman Terhadap Nash," *Dialog* 36, no. 1 (31 Agustus 2013): 3–10.

<sup>167</sup> Aslam dkk., "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan," 146.

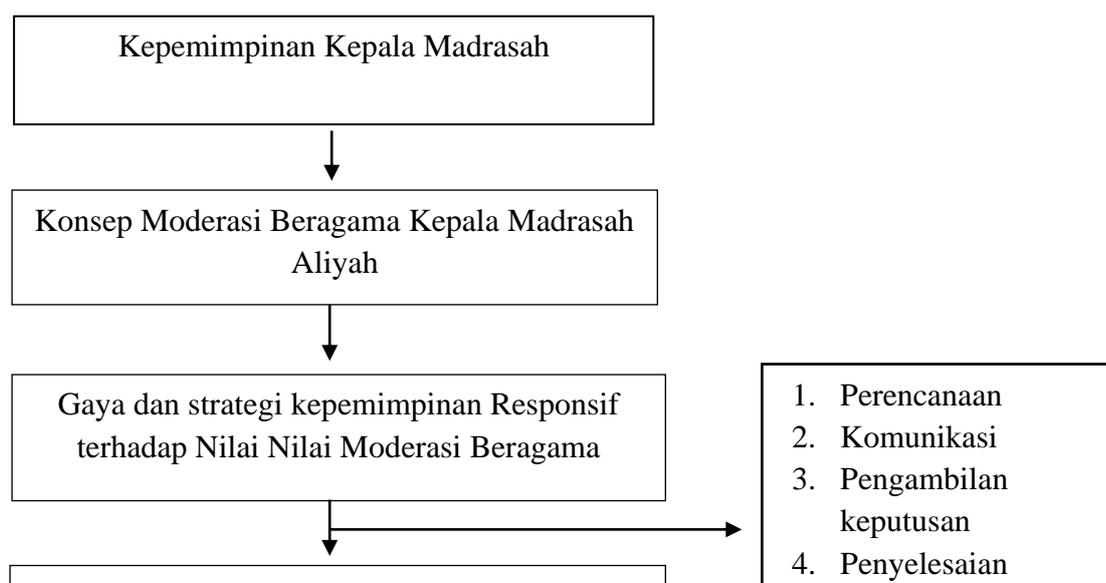
kepemimpinan kepala madrasah dalam strategi internalisasi moderasi keberagamaan.

Kategori informasi mengenai kepemimpinan kepala madrasah mencakup faktor-faktor organisasional (visi, etos kerja, dan sumber kekuasaan) pembentuk kemampuan kepemimpinan kepala madrasah; kemampuan mengembangkan budaya madrasah, kemampuan mengembangkan keberagamaan, kapasitas manajerial dan misi profesional kepala madrasah.

Kategori informasi mengenai moderasi beragama dan cinta tanah air meliputi internalisasi nilai-nilai yang diderivasi dari ajaran agama Islam dan Kebangsaan ke dalam budaya dunia pendidikan ditingkat madrasah, dan ditransformasikan menjadi nilai-nilai dalam pola pikir, keseharian, dan budaya di madrasah; aspek-aspek pola pemahaman moderasi beragama dan kohesivitas yang dipersepsikan oleh warga madrasah. Kategori ini dikonsepsikan sebagai profil paham dan budaya madrasah sebagai produk kepemimpinan kepala madrasah.

Temuan yang diharapkan dari pengungkapan kategori-kategori tersebut ialah sebuah model mengenai keunggulan madrasah aliyah negeri dilihat dari strategi kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama. Model tersebut selanjutnya dijadikan dasar pengajuan model konseptual untuk memaksimalkan keunggulan tersebut.

Apabila diperluas dengan bingkai-bingkai teori dan masalah penelitian, kerangka berpikir penelitian ini dapat diringkas secara skematik dalam gambar berikut:



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Paradigma Penelitian**

Pendekatan penelitian dalam disertasi ini menggunakan metode kualitatif (*qualitative research*), yaitu penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>168</sup> Penelitian ini menggunakan *design* paradigma fenomenologi yaitu sebuah studi yang bertujuan mengidentifikasi pengalaman-pengalaman subjektif terkait dengan fenomena yang diteliti.<sup>169</sup> Menurut Stephani E. Simmon, penelitian kualitatif pendekatan fenomenologi dapat memberikan kepuasan dalam hal hasil penelitian. Pendekatan kualitatif lebih tepat dikarenakan subjek yang berada di lapangan dapat diobservasi langsung.<sup>170</sup> Dengan menggunakan jenis dan pendekatan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman-pengalaman kepemimpinan kepala madrasah, berkaitan dengan moderasi beragama dan perannya sepanjang karier kepemimpinan mereka.

Dengan demikian, proses pendekatan penelitian diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan ke MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat guna mendapatkan informasi awal tentang program yang dikembangkan. Hasil studi penjajakan ini, peneliti menemukan bahwa ketiga lokasi tersebut memiliki kekhasan baik dilihat dari komponen gaya dan strategi kepemimpinan kepala madrasah, kurikulum pembelajaran dan pembinaan yang dikembangkan sebagai kultur madrasah jika dibandingkan dengan madrasah lain. Dalam konteks inilah, peneliti memutuskan ketiga lokasi ini menjadi lokasi penelitian dan sejak itu peneliti mulai perlahan-lahan

---

<sup>168</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Qualitative Research (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 14.

<sup>169</sup> John W. Creswell, *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994), 21.

<sup>170</sup> Stephanie E. Simmon, "An Exploration of Intuition among Executive Leaders Using Cognitive-Experiential Self-Theory: A Phenomenological Study" (Dissertation, Capella University, 2015), Capella University.

berusaha dan bertanggung jawab secara moral dan penuh kehati-hatian mengamati, menghimpun, menganalisis data yang terkait dengan tiga fokus yang diteliti.

Selanjutnya, peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*)<sup>171</sup> dalam merekam dan menghimpun data melalui wawancara, mengamati, dan mengumpulkan dokumen di MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap maupun MA Minat selama 6 bulan. Waktu yang relatif lama ini peneliti lakukan karena beberapa pertimbangan. Pertama, peneliti mendapat data secara utuh bukan serpihan-serpihan data yang terkait dengan konseptualisasi moderasi beragama, gaya, dan strategi kepemimpinan beserta implikasi terhadap pembangunan kultur moderasi beragama di madrasah, kedua, mengurangi tingkat subyektivitas dan bias, ketiga, peneliti memegang tegus prinsip-prinsip peneliti kualitatif bahwa sesungguhnya penelitian kualitatif memerlukan waktu yang relatif lama.

Dengan mengikuti langkah-langkah penelitian kualitatif ini, suatu keniscayaan bahwa penelitian dengan metode ini akan dapat menguraikan sebuah data yang kaya mengenai dunia sosial sangat bernilai, serta mengandung unsur-unsur pendukung yang kompleks. Senada dengan hal tersebut Bogdan dan Taylor juga mengemukakan bahwa untuk mendeskripsikan kajian pokok dalam suatu penelitian, diperlukan pengamatan yang mendalam pada situasi yang wajar atau alamiah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.<sup>172</sup>

## **B. Rancangan Penelitian**

Peneliti menentukan tiga lokasi penelitian yakni, di MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat karena memiliki karakteristik yang hampir sama dalam beberapa aspek. Karakteristik-karakteristik yang dimaksud dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

---

<sup>171</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 154.

<sup>172</sup> Robert Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 3rd ed (Boston: Allyn and Bacon, 1998), 56.

No	Komponen	MAN 1 Cilacap	MAN 3 Cilacap	MA Minat
1	Kurikulum	Kurikulum Nasional 2013 ditambah dengan kurikulum <i>rahmatan lil a'lam</i>	Kurikulum Nasional 2013 ditambah dengan kurikulum <i>rahmatan lil'alam</i>	Kurikulum Nasional ditambah dengan kurikulum <i>rahmatan lil'alamin</i>
2	Visi Madrasah	Terdepan dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Berbudaya Lingkungan, Agamis dan Nasionalis (Temuberlian	Berwawasan Moderat, Berprestasi Hebat Dan Bermartabat Mulia	Terwujudnya generasi penerus yang kompeten dalam ilmu agama, ilmu pengetahuan dan teknologi, berdaya juang tinggi dengan kualitas keimanan dan ketaqwaan yang kuat
3	Peserta didik	Kondisi input yang <i>midle</i>	Kondisi input yang <i>midle</i>	Kondisi input yang <i>midle</i>
4	Status Kepala Madrasah	PNS (Pegawai Negeri Sipil)	PNS (Pegawai Negeri Sipil)	Pegawai Honorer
5	Lokasi	Berdekatan dengan Kabupaten	Berdekatan dengan Kabupaten	Berdekatan dengan Kabupaten
6	Status Kelembagaan	Negeri	Negeri	Swasta
7	Pembinaan	Formal	Formal-Semi Pesantren	Formal-Pesantren

Tabel 3. Karakteristik Lokasi Penelitian

Berdasarkan karakteristik yang tergambar pada tabel di atas tersebut, peneliti melihat bahwa ketiga lokasi penelitian memiliki kesamaan karakteristik kendati ada aspek-aspek yang berbeda namun tidak menunjukkan perbedaan yang tajam dan prinsip, seperti pada aspek visi madrasah, status kepala madrasah, pembinaan dan status kelembagaan. Karena itulah, penelitian ini menggunakan rancangan multisitus.

Melalui pendekatan kualitatif dengan rancangan multisitus yang digunakan dalam penelitian ini, maka situs penelitian terdiri dari tiga yakni, MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat. Rancangan ini dimulai dari situs tunggal dilanjutkan situs kedua hingga situs ketiga. Melalui studi situs pertama, peneliti dapat tentukan fokus yang dibutuhkan bagi kerangka definitif untuk parameter studi situs berikutnya. Berdasarkan studi multisitus, maka rancangan penelitian ini menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*). Dalam hal ini, peneliti menerapkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Peneliti mengumpulkan data pada situs pertama yaitu di MAN 1 Cilacap hingga terkumpul kebutuhan data awal, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema sampai ditemukan konsep tentatif mengenai gaya dan strategi kepemimpinan. Demikian juga pada situs kedua dan ketiga yakni di MAN 3 Cilacap dan MA Minat dilakukan hal yang sama, sehingga menemukan konsep tentatif mengenai gaya dan strategi kepemimpinan moderasi beragama.
- b. Peneliti mencari isu kunci yakni tiga fokus penelitian menjadi kategori-kategori.
- c. Peneliti mengklasifikasi data dari kategori fokus dengan melihat adanya keberagaman dimensi atau indikator-indikator dalam suatu kategori tersebut.
- d. Selanjutnya peneliti mengolah data untuk menemukan adanya proses dan hubungan-hubungan antarkategori dari situs 1, situs 2 dan situs 3.

### **C. Definisi Konseptual**

#### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan pada umumnya diartikan sebagai proses untuk memengaruhi sikap dan perilaku seseorang, dan juga untuk memengaruhi sistem organisasi di mana orang bekerja.<sup>173</sup> Kepemimpinan juga dipandang sebagai proses-proses memengaruhi, yang mempeengaruhi

---

<sup>173</sup> Bass dan Stogdill, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 19.

interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa, pilihan sasaran, pengorganisasian dari aktivitas kerja untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>174</sup>

Dalam penelitian ini, kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan kepala MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap, Kedua, madrasah aliyah berbasis Pondok Pesantren yang diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

## 2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar. Secara sederhana kepala madrasah (madrasah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (madrasah) di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>175</sup>

Dalam penelitian ini, kepala madrasah yang dimaksud adalah kepemimpinan kepala MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap. Kedua, madrasah aliyah berbasis Pondok Pesantren yang diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

## 3. Moderasi Beragama

Moderasi beragama secara konseptual berarti adalah sikap yang berorientasi pada kehidupan harmonis dan humanis. Persaudaraan yang harmonis akan menumbuhkan kerukunan dan kedamaian. Keduanya merupakan sesuatu yang esensial dan krusial yang menjadi terbentuknya masyarakat dalam berbangsa dan bernegara yang bermartabat dan beradab. Sedangkan moderasi beragama dalam dunia pendidikan sendiri, sebagaimana dikatakan Suardi adalah sebuah usaha memahami dan menumbuhkan pemahaman pada keberagaman agama, (mazhab) etnis, ras dan budaya.<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 4.

<sup>175</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah*, 81.

<sup>176</sup> Suardi, *Ideologi Politik Pendidikan Kontemporer*, 55.

Dalam penelitian ini, moderasi beragama yang dimaksud yaitu moderasi beragama di MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap, Kedua, madrasah aliyah berbasis pondok pesantren yang diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

#### 4. Madrasah aliyah

Secara konseptual dalam bahasa Indonesia, padanan kata madrasah adalah sekolah. Padanan kata ini merupakan serapan dari Bahasa Arab yang berasal dari kata Arab مدرسة yang merupakan isim makan (nama tempat) dari kalimat darasa, yadrusu (دَرَسَ- يَدْرُسُ) yang berarti belajar.<sup>177</sup> Pendirian madrasah di Indonesia sendiri sepenuhnya merupakan usaha penyesuaian atas tradisi persekolahan yang dikembangkan oleh pemerintahan Hindia Belanda. Dengan struktur dan mekanisme yang hampir sama, madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak keislaman.<sup>178</sup>

Dalam penelitian ini, madrasah aliyah yang dimaksud yaitu MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap, Kedua, madrasah aliyah berbasis pondok pesantren yang diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

---

<sup>177</sup> Noor, Sikand, dan van Bruinessen, "Introduction," 1.

<sup>178</sup> Zuhrdi, "Modernization of Indonesian Islamic schools' curricula, 1945–2003."

#### **D. Definisi Operasional**

##### **1. Kepemimpinan kepala madrasah**

Kepemimpinan merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan. Dari definisi di atas jelas bahwa kepemimpinan bertujuan mendorong suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun faktor-faktor atau indikator kepemimpinan yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini antara lain:

- a. Perencanaan
- b. Kemampuan Komunikasi
- c. Kemampuan dalam pengambilan keputusan
- d. Kemampuan dalam penyelesaian masalah

##### **2. Kepala Madrasah**

Kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah di mana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar.

##### **3. Moderasi Beragama**

Moderasi beragama dapat dipahami sebagai cara pandang, sikap, dan perilaku selalu mengambil posisi di tengah-tengah, selalu bertindak adil, dan tidak ekstrem dalam beragama.

Adapun faktor-faktor atau indikator moderasi beragama yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini antara lain:

- a. Komitmen kebangsaan
- b. Sikap anti-kekerasan
- c. Toleransi
- d. Akomodatif terhadap kebudayaan lokal

##### **4. Madrasah aliyah**

Madrasah aliyah (disingkat MA) merupakan jenjang pendidikan menengah pada pendidikan resmi di Indonesia, setara dengan sekolah menengah atas, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama. Pendidikan

madrasah aliyah ditempuh dalam saat 3 tahun, mulai dari kelas 10 sampai kelas 12.

Dalam mempermudah memahami definisi operasional dan pemetaan masalah yang digunakan, berikut ini disajikan tabel data berdasarkan fokus penelitian dan faktor/indikatornya.

No	Fokus Pembahasan	Indikator
1	Gaya dan strategi kepemimpinan kepala madrasah	Perencanaan
		Kemampuan komunikasi
		Kemampuan dalam pengambilan keputusan
		Kemampuan dalam penyelesaian masalah
2	Kultur moderasi beragama di madrasah	Komitmen kebangsaan
		Sikap anti-kekerasan
		Toleransi
		Akomodatif terhadap kebudayaan lokal
3	Implikasi kultur moderasi beragaman di madrasah	Kurikulum pembelajaran
		Kegiatan pembiasaan

Tabel 4. Fokus Operasional dan Indikator pembahasan

#### E. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di madrasah aliyah negeri yaitu MAN 1 Cilacap dan MAN 3 Cilacap, Kedua, madrasah aliyah berbasis pondok pesantren yang diwakili oleh MA Minat Kesugihan.

Alasan pemilihan lokasi penelitian dikaitkan dengan moderasi beragama dan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Belum ada penelitian sebelumnya yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan moderasi beragama
2. Ketiga *cluster* MA di Kabupaten Cilacap tersebut memiliki beberapa kekhasan terutama dalam memberikan pendidikan agama yang terintegrasi dengan kegiatan-kegiatan,
3. Madrasah berbasis Islam terutama MA, baik negeri maupun swasta mempunyai daya tarik berupa data terkait model pengajaran moderasi beragama
4. Berpotensi madrasah aliyah dimasuki nilai nilai agama yang kontraproduktif dengan moderasi beragama. Mengingat adanya era globalisasi di mana pengaruh teknologi informasi tidak lagi bisa dibendung, sedangkan di sisi lain siswa dalam pembelajaran atau kehidupan sehari hari harus menggunakan perangkat Informasi teknologi tersebut. Di sisi lain pemahaman mayoritas siswa atas agama rendah sangat berpotensi masuknya pemahaman agama yang ekstrim.

Adapun penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2022 sampai dengan Desember 2022 dengan tahapan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Pembangunan raport antara peneliti dengan subjek penelitian, baik secara informal dan formal pada bulan Februari 2022
2. Penyusunan proposal penelitian dimulai pada bulan Februari–Mei 2022
3. Pengumpulan data di lapangan dilakukan pada bulan September sampai Desember 2022.
4. Analisis data dan penyusunan laporan penelitian dilakukan pada bulan Januari 2023.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Teknik/metode pengumpulan dalam penelitian ini, adalah dengan cara terjun langsung untuk mengumpulkan data dari sejumlah informasi yang diperlukan berhubungan dengan kajian penelitian yang akan dilakukan, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan Teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Menurut Sugiyono pendapat tersebut jelas dalam penelitian cocok menggunakan teknik observasi karena yang diamati

merupakan perilaku kepemimpinan dan juga perilaku keagamaan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan responden yang diamati tidak terlalu besar”.<sup>179</sup>

#### 1. Observasi

Peneliti menggunakan observasi langsung<sup>180</sup> untuk mengetahui bagaimana proses kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan moderasi beragama serta bagaimana kedua madrasah tersebut menciptakan atmosfer baik akademik maupun non-akademik. Dengan menggunakan instrumen pengamatan disertai dengan pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku subjek dan objek sasaran penelitian, penulis memfokuskan observasi penelitian ini pada: (a) kepemimpinan kepala madrasah, (b) faktor pendukung dalam mewujudkan moderasi beragama.

Dalam penelitian ini, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk observasi/ melihat secara langsung kepemimpinan Kepala madrasah di beberapa madrasah. Di antaranya: 1) MAN 1 Cilacap; 2) MAN 3 Cilacap dan 3) MA Minat Kesugihan. Peneliti melakukan pengamatan kegiatan khususnya guru dan siswa madrasah dalam keseharian di madrasah. Menyangkut bagaimana ketika guru bertemu dengan guru, guru dengan murid, di dalamnya adakah perilaku yang mencerminkan nilai moderasi seperti toleransi dan kasih sayang. Begitu juga pengamatan kegiatan di pagi hari apakah betul terlaksana apel pagi, upacara. Serta bagaimana *reward and punishment* bagi siswa yang tidak mengikutinya.

---

<sup>179</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 150.

<sup>180</sup> Observasi ini bersifat alami, maksudnya adalah pengamatan alami merupakan jenis penelitian kualitatif dengan melakukan observasi secara menyeluruh pada sebuah latar tertentu tanpa sedikitpun mengubahnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengamati dan memahami perilaku seseorang atau kelompok orang dalam situasi tertentu. Lihat, Moleong, 174. Lihat juga, Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan publik, dan Ilmu sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2007), 115.

## 2. Wawancara

Wawancara<sup>181</sup> dilakukan guna memperoleh informasi tentang konstruksi pemahaman moderasi beragama dan cinta tanah air kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di dalamnya. Wawancara penulis lakukan terhadap kepala madrasah selaku informan utama dan beberapa guru sebagai informan pendukung.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*), di mana peneliti memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, sehingga data-data terkait model pengajaran moderasi beragama akan diperoleh oleh narasumber. Adapun wawancara dilakukan kepada pengawas MAN 3 Cilacap yakni Mardiyono, pengawas MAN 1 Cilacap dan MA Minat Kesugihan Kukuh Setiadi. Kepada keduanya menanyakan perkembangan dan data secara umum madrasah. Wawancara dengan Kepala MAN 1 Sugeng Warjoko, Kepala MAN 3 Akhmad Tauhid dan Kepala MA Minat Munir, kepada ketiga kepala madrasah tersebut penulis menggali tentang pandangan moderasi beragama, gaya dan strategi dalam kepemimpinan responsif moderasi beragama, internalisasi dan model pembaangunan kultur moderasi beragama, perencanaan kepemimpinan responsif moderasi beragama, kendala dan hambatan serta bagaimana cara mengatasinya.

Wawancara juga dilakukan kepada Masruri (Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap), Laila Wahyuni (Waka Kesiswaan MAN 3 Cilacap), Akhmad Marifudiin (Waka Kurikulum MA Minat Kesugihan) untuk mengkonfirmasi langkah, strategi dan kebijakan kepala madrasah dalam

---

<sup>181</sup> Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Adapun mengenai teknik wawancara: (1) meningkatkan kemauan responden sasaran pertama dalam sebuah wawancara (2) pendahuluan (3) merencanakan jadwal wawancara pada waktu lain (4) hubungan wawancara yang baik (5) mengumpulkan data (6) mencatat wawancara (7) seleksi dan pelatihan. Lihat, Suharsimi Arikunto, "Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta: PT. Rineka Cipta," 2017, 2002, 231. Lihat juga, Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, ed. oleh Anwar Mujahidin (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 62.

memimpin madrasah dan membangun kultur moderasi beragama madrasah.

### 3. Dokumentasi

Penelitian ini menggunakan studi dokumentasi bertujuan untuk mencari, mengumpulkan, dan melengkapi data<sup>182</sup> yang terkait dengan masalah penelitian yaitu bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dan menanamkan atau mewujudkan moderasi beragama dan cinta tanah air. Adapun dokumen dan arsip-arsip madrasah yang diteliti berupa dokumen profil madrasah, kinerja kepala madrasah, dan kurikulum serta perangkatnya yang digunakan di madrasah. Untuk melengkapi data ini penulis juga melihat dokumen tertulis berupa foto-foto kegiatan, serta laporan kegiatan madrasah.

Dalam penelitian ini, data yang tyerkait dengan kepemimpinan dan moderasi beragama, dilakukan dengan mendokumentasikan beberapa hal yang terkait penelitian seperti foto seperti foto gedung madrasah, foto kepala madrasah, foto kegiatan madrasah dan KBM guru di kelas maupun luar kelas. Dokumentasi profil madrasah yang di dalamnya memuat visi, misi dan tujuan madrasah, data jumlah guru, jumlah siswa, letak geografis madrasah, dan gambaran umum lainnya. Dokumen kurik ulum madrasah darinya diperoleh informasi tentang mata pelajaran yang diajarkan madrasah, perencanaan pembelajaran di madrasah , kegiatan pembiasaan yang dilakukan, kegiatan ekstra kurikuler madrasah. selama proses pengajaran, silabus sebagai dasar dalam pengajaran, dan laporan kegiatan di madrasah.

## G. Metode Analisis Data

### 1. Preliminary

---

<sup>182</sup> Moleong mengistilahkan dengan metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya. Dengan metode ini berarti yang diteliti bukan benda hidup tapi benda mati. Peneliti memegang check-list untuk mencari variabel yang sudah ditentukan. Lihat, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 216.

Dari hasil catatan lapangan, peneliti melakukan analisis pendahuluan atau *preliminary* analisis (pemeriksaan pendahuluan) terhadap data yang ada.<sup>183</sup> Hasil dari analisis ini diasumsikan sebagai bahan perolehan data lanjutan apabila terdapat kekuranglengkapan data, sehingga dilakukan perolehan susulan.

## 2. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan beberapa cara yaitu: (a) Kategorisasi. Kategorisasi yakni menyortir data deskriptif yang telah dikumpulkan, sehingga spesifikasi beberapa topik tertentu dapat dipisahkan dari data lainnya secara fisik.<sup>184</sup> (b) Reduksi data. setelah kategorisasi data dilakukan ke dalam bentuk rangkuman data sesuai dengan fokus penelitian, sub-fokus penelitian atau klasifikasi fokus, selanjutnya dilakukan analisis data dan perbandingan tentang kelengkapan dan relevansi data yang ada. Dari hasil tersebut, maka proses reduksi data hanya dilakukan terhadap data yang benar-benar kurang relevan dengan fokus penelitian. (c) *Display data*. dilakukan dengan maksud untuk melihat data secara keseluruhan. Proses yang dapat dilakukan melalui pengelompokan data ke dalam matrik (kerangka/bagan). (d) Interpretasi dan Verifikasi. Setelah berbagai langkah di atas dilakukan, data yang ada diinterpretasi sesuai dengan kebutuhan, sehingga proses penelitian terus berkembang secara dinamis.<sup>185</sup>

## 3. Triangulasi

Pengujian terhadap keabsahan data yaitu dengan uji triangulasi antara data hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi, atau antara sumber data satu dengan sumber data lainnya.

Untuk memeriksa keabsahan dan kebenaran data pada penelitian ini dilakukan kegiatan yaitu:

---

<sup>183</sup> Creswell, *Research Design*, 143.

<sup>184</sup> Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education*, 11.

<sup>185</sup> Linda S. Lotto, Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, "Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods," *Educational Evaluation and Policy Analysis* 8, no. 3 (1986): 34.

- a. Melakukan triangulasi, di mana dalam penelitian ini triangulasi data dilakukan dengan menggali kebenaran informasi tertentu dengan menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara dengan kepala madrasah MAN 1 Cilacap; MAN 2 Cilacap; dan MAN 3 Cilacap serta MA Minat Kesugihan., dan hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda
- b. Melakukan *membercheck*<sup>186</sup>, dalam penelitian ini, *member check* dilakukan dengan narasumber memeriksa kembali catatan lapangan yang peneliti berikan, baik berupa hasil observasi maupun wawancara, agar data yang diberikan menjadi lebih sesuai dengan apa yang dimaksud oleh narasumber dari MAN 1 Cilacap; MAN 2 Cilacap; dan MAN 3 Cilacap serta MA Minat Kesugihan. Setelah diperiksa, diperbaiki, ditambah dan dikurangi. Setelah itu, hal yang dapat dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi, termasuk interpretasi peneliti terkait kepemimpinan kepala madrasah, yang telah disusun dengan format catatan lapangan, mendapat komentar dari informan untuk melengkapi informasi yang dianggap perlu.
- c. *Audit trial*<sup>187</sup>, di mana dalam penelitian ini kegiatan untuk memeriksa keabsahan data sampai seberapa jauh tingkat kepercayaannya terkait penelitian kepemimpinan kepada madrasah di MAN 1 Cilacap, MAN 2 Cilacap; dan MAN 3 Cilacap serta MA Minat Kesugihan. Di mana peneliti sebagai instrumen utama mendeskripsikan hasil wawancara, melakukan pengamatan di MAN 1 Cilacap; MAN 2 Cilacap; dan MAN 3 Cilacap serta MA Minat Kesugihan, sehingga pengumpulan data dan informasi akan memperoleh hasil yang sempurna dan mendokumentasikan dalam bentuk tulisan, melakukan diskusi dengan

---

<sup>186</sup> Teknik member check, dilakukan dengan cara mengecek kepada informan mengenai data dan informasi yang berhasil dikumpulkan. Hasil yang sudah diinterpretasikan kemudian dikonfirmasi kepada informan, untuk mengetahui keabsahan datanya. Lihat, Sidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 98.

<sup>187</sup> Teknik audit trial, data mentah, hasil analisis data, hasil sintesis data dan catatan, proses yang digunakan diperiksa untuk menguji keakuratan data., 111.

teman sejawat yang menurut peneliti memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

##### **1. Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap**

###### **a. Profil dan Letak Geografis Madrasah aliyah Negeri 1**

MAN 1 Cilacap berasal dari Madrasah Persiapan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta cabang Cilacap yang didirikan diresmikan pada tanggal 8 Juli 1970 M atau 5 Jumadil awal 1390. SP IAIN didirikan oleh yayasan pesantren Al Ihya 'Ulumaddin Cilacap dalam rangka memperluas lembaga pendidikan di Cilacap. Setelah berjalan delapan tahun SP IAIN berubah menjadi Madrasah aliyah Negeri Cilacap. Perubahan status ini mempunyai dampak positif terhadap perkembangan lembaga. Secara berangsur-angsur MAN Cilacap berusaha meningkatkan diri baik pengembangan fisik maupun non fisik.

Dalam upaya mengembangkan kemampuan peserta didik, pendidikan di MAN Cilacap berpegang pada asas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin antara persaingan dan kerjasama serta antara tuntutan dan prakarsa. Secara Geografis Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap terletak di jalan Raya Kalisabuk KM 15 Cilacap. Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap termasuk fasilitas publik yang mudah diakses, baik oleh kendaraan pribadi maupun kendaraan umum karena terletak di jalan provinsi dan dekat dengan pusat perkotaan, berjarak  $\pm$  5 km dari pusat perkotaan dengan kondisi lingkungan heterogen yang terdiri dari nelayan (perikanan), pertanian, perkebunan dan Industri.

###### **b. Visi Misi dan Tujuan Madrasah**

MAN 1 Cilacap memiliki visi yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang sebagai berikut "Terdepan dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Berbudaya Lingkungan, Agamis dan Nasionalis (Temuberlian)".

Misi MAN 1 Cilacap antara lain:

- 1) Mengembangkan ilmu dan teknologi tepat guna;
- 2) Menyiapkan dan membina peserta didik unggul dalam prestasi di taraf nasional maupun internasional;
- 3) Mengampanyekan usaha pelestarian lingkungan hidup, pengendalian kerusakan lingkungan, dan pengendalian pencemaran menetapkan kebijakan tentang madrasah adi wiyata.
- 4) Mewujudkan MAN I Cilacap sebagai madrasah berbudaya lingkungan. Penumbuh kembangkan perilaku religius dalam diri peserta didik sehingga dapat menghayati dan mengamalkan nilai-nilai asmaul husna dalam segala kehidupan;
- 5) Meningkatkan akhlakul karimah seluruh warga madrasah;
- 6) Meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yang berwawasan kebangsaan;
- 7) Mengembangkan semangat kebangsaan yang berakar pada nilai-nilai budaya.

Adapun tujuan dari MAN 1 Cilacap:

- 1) Menghasilkan lulusan yang memiliki akhlak mulia didasari iman dan taqwa kepada Allah Swt.
- 2) Menegakkan aturan yang diberlakukan di madrasah dengan didasarkan pada kesadaran moral;
- 3) Menghasilkan lulusan yang berpotensi melanjutkan ke perguruan tinggi dan berkarakter kebangsaan;
- 4) Menyiapkan lulusan yang memiliki keterampilan dan teknologi sebagai bekal memasuki dunia kerja;
- 5) Mewujudkan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional; Mewujudkan pelayanan prima di bidang pendidikan.

## c. Sarana Prasarana

No	Kelas	Kegiatan	Sarana Penunjang
1	X IPA : 6 Kelas	Ruang Kepala Madrasah	Laboratorium Komputer
2	X IPS : 3 Kelas	Ruang Tata Usaha	Laboratorium Bahasa
3	X BAHASA : 2 Kelas	Ruang Lobi	Laboratorium Kimia
4	X KEAGAMAAN : 1 Kelas	Ruang Guru	Laboratorium Biologi
5	XI IPA : 6 Kelas	Ruang OSIM	Perpustakaan
6	XI IPS : 3 Kelas	Ruang BK/BP	Masjid
7	XI BAHASA : 2 Kelas	Sanggar Pramuka	Hidroponik
8	XI KEAGAMAAN : 1 Kelas	Ruang Gudang	Parkir
9	XII IPA : 6 Kelas	Ruang Satpam	WC Guru
10	XII IPS : 3 Kelas	Ruang UKS	WC Laki-laki
11	XII BAHASA : 2 Kelas	Ruang Seni	WC Perempuan
12	XII KEAGAMAAN : 1 Kelas	Ruang Multimedia	Koperasi
13			Kantin
14			GOR

Tabel 5. Sarana dan Prasarana MAN 1 Cilacap



Gambar 2. Gedung Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap

#### d. Kurikulum dan Program Inovasi

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan, dan peserta didik.

Dengan diberlakukannya Kurikulum Nasional (Kurikulum 2013) Madrasah Aliyah Negeri I Kabupaten Cilacap perlu memutakhirkan Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri I Cilacap dengan memperhatikan seluruh rambu-rambu pengembangan kurikulum dan perkembangan kekhasan madrasah aliyah negeri I Cilacap dan masyarakat yang menjadi pemangku kepentingan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri I Kabupaten Cilacap. Pengembangan Kurikulum Madrasah aliyah Negeri I Cilacap pada dasarnya merupakan upaya Madrasah Aliyah Negeri I Cilacap dalam memperkecil kesenjangan antara kondisi ideal yang dikehendaki dalam kerangka dasar kurikulum dengan kondisi riil yang terdapat di Madrasah aliyah Negeri I Kabupaten Cilacap.

Beberapa hal yang terus dikembangkan agar mendekati kondisi ideal adalah Madrasah Aliyah Negeri I Cilacap akan terus berupaya mengedepankan kepentingan 4 sumber dokumen KTSP Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap, semakin mengakui keberagaman, semakin tanggap terhadap perkembangan seni dan IPTEK, mendekatkan diri dengan para pemangku kepentingan, berkesinambungan, dan memperhatikan keseimbangan kepentingan pusat dan daerah. Selain itu, Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap juga tengah mencanangkan sebagai lembaga pendidikan berbasis riset. Pencanaan ini merupakan upaya madrasah dalam menghadirkan ide-ide baru (inovatif).

## 2. Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap

### a. Profil dan Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

Madrasah aliyah negeri 3 Cilacap Cilacap yang dulunya dikenal dengan MAN Kroya merupakan salah satu madrasah aliyah negeri di Kabupaten Cilacap yang memiliki program unggulan seperti *research* (penelitian ilmiah), *boarding shool* (asrama), tahfidz Al-Quran (Menghafal Quran), dan leader class (Kelas Unggulan). MAN 3 Cilacap terletak di Jalan Cimanuk No.09 Karangmangu, Kecamatan Kroya, Kabupaten Cilacap.

### b. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap sebagai satuan pendidikan formal dalam binaan Kementerian Agama Republik Indonesia yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan Islam di tingkat aliyah (MA) berkomitmen untuk mewujudkan Tujuan pendidikan nasional dan keinginan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat.

Madrasah aliyah negeri 3 Cilacap juga merespon perkembangan dan tuntutan perubahan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi abad 21 yang sangat cepat dan massif. Untuk mewujudkan komitmen dan keinginan tersebut maka Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap menetapkan visi sebagai berikut: Terwujudnya Madrasah "Berwawasan Moderat, Berprestasi Hebat dan bermartabat Mulia". Sedang misi dari Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap antara lain:

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran berwawasan moderat, berjiwa pancasila, dan berdimensi Islam *rahmatan lil'alamin*;
- 2) Mewujudkan layanan prima (*excellent services*);
- 3) Meningkatkan budaya literasi dan riset keterampilan berorganisasi dan kepemimpinan, serta memperluas akses regional, nasional dan internasional;
- 4) Meningkatkan kualitas prestasi akademik dan non- akademik (*great achievements*);

- 5) Membentuk generasi islami yang *berakhlakul karimah*;
- 6) Membudayakan 5 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun).

Adapun tujuan Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap secara umum adalah meletakkan dasar dasar perkembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan taqwa kepada Allah Swt, Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam memasuki jenjang pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, madrasah aliyah negeri 3 Cilacap mempunyai tujuan khusus sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan yang berwawasan moderat, islami *rahmatan lil'alam*;
- 2) Masyarakat pengguna (*customers*) madrasah mendapatkan pelayanan prima;
- 3) Menghasilkan lulusan yang memiliki budaya literasi dan riset, keterampilan berorganisasi dan kepemimpinan, serta memperluas akses regional, nasional dan internasional;
- 4) Menghasilkan SDM yang unggul dibidang keagamaan, olahraga, seni dan bahasa dll;
- 5) Menghasilkan lulusan dan alumni yang diterima di perguruan tinggi kedinasan, PTN, PTS favorit baik dalam maupun luar negeri;
- 6) Menghasilkan civitas madrasah dan alumni yang cerdas dalam bidang IPTEK dan IMTAQ (kuat akidah, tekun ibadah, ikhlas), bersungguh-sungguh, disiplin dan bertanggung jawab, mandiri dan peduli, berubah menjadi lebih baik (berakhlak mulia);
- 7) Menghasilkan generasi islami yang berakhlakul karimah;
- 8) Menghasilkan generasi yang membudayakan 5 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun);
- 9) Terpenuhi sarana dan prasarana madrasah yang lengkap, modern, berprespektif global, dan berwawasan lingkungan.

## c. Sarana Prasarana

No	Kelas	Kegiatan	Sarana Penunjang
1	X IPA : 6 Kelas	Ruang Kepala Madrasah	Laboratorium Komputer
2	X IPS : 3 Kelas	Ruang Tata Usaha	Laboratorium Bahasa
3	X BAHASA : 1 Kelas	Ruang Tamu	Laboratorium Kimia
4	X KEAGAMAAN : 2 Kelas	Ruang Guru	Laboratorium Biologi
5	XI IPA : 6 Kelas	Ruang OSIM	Perpustakaan
6	XI IPS : 3 Kelas	Ruang Konseling	Masjid
7	XI BAHASA : 1 Kelas	Sanggar Pramuka	GOR
8	XI KEAGAMAAN : 2 Kelas	Ruang Gudang	Parkir
9	XII IPA : 6 Kelas	Ruang Satpam	WC Guru
10	XII IPS : 3 Kelas	Ruang UKS	WC Laki-laki
11	XII BAHASA : 1 Kelas	Ruang Seni	WC Perempuan
12	XII KEAGAMAAN : 2 Kelas	Ruang Sirkulasi	Koperasi
13		Asrama putra/putri	Kantin
14			Ruang Serbaguna

Tabel 6.Sarana dan Prasarana MAN 3 Cilacap



Gambar 3. Gedung Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

#### d. Kurikulum Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan, dan peserta didik.

Dengan diberlakukannya Kurikulum Nasional (Kurikulum 2013) Madrasah aliyah negeri 3 Cilacap perlu memutakhirkan Kurikulum Madrasah aliyah negeri 3 Cilacap dengan memperhatikan seluruh rambu-rambu pengembangan kurikulum dan perkembangan kekhasan Madrasah aliyah negeri 3 Cilacap dan masyarakat yang menjadi pemangku kepentingan pendidikan di madrasah aliyah negeri 3 kabupaten Cilacap. Pengembangan kurikulum madrasah aliyah negeri 3 Cilacap pada dasarnya merupakan upaya madrasah aliyah negeri 3 Cilacap dalam memperkecil kesenjangan antara kondisi ideal yang dikehendaki dalam kerangka dasar kurikulum dengan kondisi riil yang terdapat di madrasah aliyah negeri 3 Kabupaten Cilacap.

Beberapa hal yang terus dikembangkan agar mendekati kondisi ideal adalah madrasah aliyah negeri 3 Cilacap akan terus berupaya mengedepankan kepentingan 4 sumber dokumen KTSP madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap, semakin mengakui keberagaman, semakin tanggap terhadap perkembangan seni dan IPTEK, mendekatkan diri dengan para pemangku kepentingan, berkesinambungan, dan memperhatikan keseimbangan kepentingan pusat dan daerah. Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap sendiri telah mencanangkan diri sebagai madrasah berbasis moderasi beragama. Pencanaan ini merupakan respons madrasah dalam upaya mendidik peserta didik sebagai generasi dengan wawasan kebangsaan dan keislaman.

### 3. Madrasah Aliyah Islamiyah Nahdlatuttullab (MINAT)

#### a. Profil dan Letak Geografis Madrasah Aliyah Islamiyah Nahdlatuttullab (MINAT)

Madrasah Aliyah Islamiyah Nahdlatuttullab (MINAT) yang beralamatkan di Jl. Kemerdekaan Timur No.16 Kesugihan Kidul, Kesugihan Cilacap dengan kondisi lingkungan homogen karena MA MINAT ini merupakan Madrasah aliyah yang berada di lingkungan pondok pesantren Al Ihya Ulumaddin. Madrasah aliyah MINAT berdiri sejak 24 November 1925 M /1344 H dengan nama awal “Pendidikan Pengajaran Agama Islam” yang disingkat PPAI. Pada tahun 1952 mulai diterapkan sistem klasikal / madrasa dengan mendirikan madrasah diniyah 9 tahun (madrasah ibtdaiyah 3 tahun, madrasah wustho 3 tahun, madrasah ulya 3 tahun) yang ketiga tingkatan itu diberi nama “MINAT”.

Dalam madrasah ini mulai dimasukan materi umum seperti Bahasa Indonesia, Matematika, Kewarganegaraan, Bahasa Inggris. Siswa siswi Madrasah ini mulai ada yang mengikuti Ujian negara walaupun prosentasinya masih sangat kecil. Kompleksitas hidup dan kehidupan manusia yang semakin mengglobal menggugah semangat pada pengasuh pondok pesantren PPAI yaitu K..H. Mustholih Badawi dan K..H. Khasbulloh Badawi meningkatkan peranya dalam mencerdaskan anak bangsa melalui pendidikan formal. Ide besar ini kemudian direalisasikan melalui perubahan status Madrasah diniyah 9 Tahun dengan tingkatan seperti tersebut di atas Menjadi Madrasah Tsanawiyah MINAT 3 Tahun dan Madrasah aliyah MINAT 3 Tahun pada 1990 - 1991.

Sejak itulah madrasah MINAT baik tsanawiyah maupun aliyah mulai menerapkan kurikulum Kementerian Agama dengan tambahan muatan lokal materi pesantren. Upaya untuk meningkatkan peranya dalam mencaerdaskan anak bangsa ini bisa dilihat dari perkembangan madrasah dalam segala aspek yang ada pada lembaga pendidikan.

b. Visi Misi, dan Tujuan Madrasah Aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap

Sebagai madrasah yang memiliki interkoneksi dengan pesantren, Madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap memiliki visi yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang sebagai berikut:

“Terwujudnya generasi penerus yang kompeten dalam ilmu Agama, ilmu pengetahuan dan teknologi, berdaya juang tinggi dengan kualitas keimanan dan ketaqwaan yang kuat”.

Adapun Misi dari Madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab (MINAT) Cilacap antara lain:

- 1) Menjadikan madrasah aliyah Minat sebagai madrasah model dalam pengembangan agama Islam, ilmu pengetahuan dan teknologi
- 2) Menjadikan madrasah aliyah minat sebagai lembaga pendidikan mental dan jiwa perjuangan
- 3) Menjadikan madrasah aliyah Minat sebagai madrasah tempat kajian ilmu agama Islam ala *ahlussunnah wal Jama'ah*

Adapun tujuan dari madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap antara lain:

- 1) Menjadi pusat kajian ilmu agama Islam ala *ahlussunnah wal jama'ah*
- 2) Melahirkan generasi penerus yang mempunyai *ghiroh* belajar dan etos kerja yang tinggi
- 3) Melahirkan alumni yang terampil, berilmu agama yang kuat dan menguasai teknologi.

c. Sarana Prasarana

No	Kelas	Kegiatan	Sarana Penunjang
1	X IPA Putra : 1 Kelas	Ruang Kepala Madrasah	Laboratoruim Komputer
2	X IPS Putra : 1 Kelas	Ruang Tata Usaha	Laboratorium MIPA

3	X KEAGAMAAN Putra: 1 Kelas	Ruang Tamu	Laboratorium Falak dan Astronomi
4	X IPA Putri : 1 Kelas	Ruang Guru	Perpustakaan
5	X IPS Putri : 1 Kelas	Ruang OSIM	Masjid
6	X KEAGAMAAN Putri: 1 Kelas	Ruang Konseling	Parkir
7	XI IPA Putra : 1 Kelas	Sanggar Pramuka	WC Guru
8	XI IPS Putra : 1 Kelas	Ruang Gudang	WC Laki-laki
9	XI KEAGAMAAN Putra: 1 Kelas	Ruang Multimedia	WC Perempuan
10	XI IPA Putri : 1 Kelas	Ruang UKS	Koperasi
11	XI IPS Putri : 1 Kelas	Ruang Teater	Kantin
12	XI KEAGAMAAN Putri: 1 Kelas		Asrama khusus
13	XII IPA Putra : 1 Kelas		Pesantren
14	XII IPS Putra : 1 Kelas		
15	XII KEAGAMAAN Putra: 1 Kelas		
16	XII IPA Putri : 1 Kelas		
17	XII IPS Putri : 1 Kelas		
18	XII KEAGAMAAN Putri: 1 Kelas		

Tabel 7. Sarana dan Prasarana MA Minat Cilacap



Gambar 4. Gedung Madrasah Aliyah Minat Cilacap

d. Kurikulum Madrasah

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan, serta peserta didik.

Dengan diberlakukannya Kurikulum Nasional (Kurikulum 2013) Madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap perlu memutakhirkan kurikulum madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap dengan memperhatikan seluruh rambu-rambu pengembangan kurikulum dan perkembangan kekhasan Madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap dan masyarakat yang menjadi pemangku kepentingan pendidikan di madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap.

Pengembangan kurikulum madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap pada dasarnya merupakan upaya Madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap dalam memperkecil kesenjangan antara kondisi ideal yang dikehendaki dalam kerangka dasar kurikulum dengan kondisi riil yang terdapat madrasah aliyah Al Islamiyyah nahdlatuttullab Cilacap.

Beberapa hal yang terus dikembangkan agar mendekati kondisi ideal adalah madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap akan terus berupaya mengedepankan kepentingan 4 Sumber Dokumen KTSP madrasah aliyah Al Islamiyyah Nahdlatuttullab Cilacap, semakin mengakui keberagaman, semakin tanggap terhadap perkembangan seni dan IPTEK, mendekati diri dengan para pemangku kepentingan, berkesinambungan, dan memperhatikan keseimbangan kepentingan pusat serta daerah.

## **B. Konsep Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap**

### **1. Konsep Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap**

Dalam pembahasan awal sekiranya perlu untuk terlebih dahulu memahami konsep moderasi beragama dalam pemahaman kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap. Menurut Drs. Sugeng Wardjoko selaku Kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap, saat ditanya mengenai moderasi beragama, ia mengartikan bahwa moderasi beragama merupakan nilai-nilai moderat yang tampak dari sikap seseorang.

“Moderasi beragama adalah seperangkat nilai yang nampak dari sikap seseorang yang tidak boleh bersikap ekstrem, berada di tengah-tengah, dan menghormati keyakinan yang dianut oleh orang lain.”<sup>188</sup>

Berangkat dari konsep moderasi beragama ini, sebagaimana juga dijelaskan oleh Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap bahwa moderasi beragama dalam madrasah bertujuan untuk mendidik kemampuan siswa untuk melihat inti persoalan, pandangan atau wawasan kedepan dan kemampuan berpikir serta merasakan sesuatu melalui kehalusan jiwa, kebenaran hati dan ketajaman berpikir.

“konsep moderasi beragama ini bertujuan sebagai tindakan dan pemahaman individu peserta didik di tengah-tengah masyarakat pluralistik serta mampu melahirkan sistem nilai sebagai bagian dari yang mereka ciptakan”.<sup>189</sup>

Konsep moderasi beragama di madrasah aliyah negeri 1 Cilacap juga diimplementasikan secara khusus penjabarannya dalam visi madrasah, yaitu “Menjadi yang terdepan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, budaya lingkungan nasionalis dan agamis”, di mana memiliki dua nilai utama, yaitu ilmu pengetahuan dan teknologi serta budaya lingkungan nasionalis dan agamis. Keterangan ini juga sebagaimana dijelaskan kepala madrasah.

---

<sup>188</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>189</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, WaKa Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

“Visi madrasah ini merupakan sistem nilai yang dijabarkan menjadi misi madrasah. Terintegrasi juga dengan kurikulum madrasah dengan di dalamnya mengandung dua sistem nilai utama, yaitu ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai humanisme, serta lingkungan nasionalis dan agamis sebagai *social values* dalam masyarakat demokratis.”<sup>190</sup>

Keterkaitan yang dibangun dalam visi, misi madrasah dengan konsep moderasi beragama ini juga teridentifikasi melalui keterangan dari seorang siswi madrasah. Wafda menjelaskan bahwa pilihan sekolah di madrasah ini karena madrasah menawarkan pelajaran yang tidak hanya berorientasi pada pelajaran umum, tetapi juga pelajaran keagamaan, jadi akhirnya terbentuklah wawasan kebangsaan dan keagamaan.

“Moderasi beragama yang setahu saya itu soal integrasi wawasan kebangsaan dan keagamaan. Dan pemahaman konsep ini yang dipahami oleh siswa-siswi. Di mana peserta didik diarahkan pada pemahaman kebangsaan yang merupakan sebuah kesepakatan yang sudah ada dan diyakini, kemudian harus dijaga dengan berbagai macam perbedaan pandangan, Di antaranya perbedaan keyakinan dan agama masing-masing.”<sup>191</sup>

Sebagai dasar moderasi beragama di MAN 1 Cilacap, konsep yang dipahami oleh kepala madrasah serta lingkungan civitas kemudian diterjemahkan dalam proyek penguatan profil Pancasila. Proyek ini secara khusus memiliki tujuan menerjemahkan konsepsi moderasi beragama dalam lokal MAN 1 Cilacap sebagai muatan kurikulum maupun pembiasaan di MAN 1 Cilacap. Konsep penguatan profil Pancasila ini memiliki kaitan dengan nilai-nilai moderasi beragama, sebagaimana dijelaskan dalam KTSP MAN 1 Cilacap yaitu:

- a. Berkeadaban (*ta’addub*) yaitu menjunjung tinggi akhlak mulia, karakter, identitas, dan integritas sebagai *khairu ummah* dalam kehidupan kemanusiaan dan peradaban.

---

<sup>190</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>191</sup> Hasil wawancara dengan Wafda, siswa kelas X MAN 1 tanggal 22 September 2022.

- b. Keteladanan (*qudwah*) yaitu kepeloporan, panutan, inspirator dan tuntunan. Sehingga dapat diartikan sebagai sikap inspiratif menjadi pelopor kebaikan untuk kebaikan bersama.
- c. Kewarganegaraan dan kebangsaan (*muwatanah*) yaitu sikap menerima keberadaan agama yang dibuktikan dengan sikap dan perilaku nasionalisme yang harus dimiliki warga negara yang meliputi keharusan mematuhi aturan yang berlaku, mematuhi hukum negara, melestarikan budaya Indonesia.
- d. Mengambil jalan tengah (*tawassuṭ*) yaitu pemahaman dan pengamalan yang tidak berlebih-lebihan dalam beragama (*ifrāt*) dan juga tidak mengurangi atau abai terhadap ajaran agama (*tafrīt*).
- e. Berimbang (*tawāzun*) yaitu pemahaman dan pengamalan agama secara seimbang yang meliputi semua aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, tegas dalam menyatakan prinsip yang dapat membedakan antara penyimpangan (*inhiraf*) dan perbedaan (*ikhtilāf*).
- f. Lurus dan tegas (*I'tidāl*) yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban secara proporsional.
- g. Kesetaraan (*musāwah*) yaitu persamaan, tidak bersikap diskriminatif pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, tradisi dan asal-usul seseorang.
- h. Musyawarah (*syūrah*) yaitu setiap persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya.
- i. Toleransi (*tasāmuḥ*) yaitu mengakui dan menghormati perbedaan, baik dalam aspek keagamaan maupun berbagai aspek kehidupan lainnya.
- j. Dinamis dan inovatif (*tathawwur wa ibtikâr*) yaitu selalu terbuka untuk melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan

zaman serta menciptakan hal baru untuk kemaslahatan dan kemajuan umat manusia.<sup>192</sup>

Mengacu penjelasan di atas, setidaknya memberikan keterangan bahwa konsep moderasi beragama yang dibangun MAN 1 Cilacap dipahami dan diterapkan lebih secara implisit. Melalui pemahaman kepala madrasah, Waka kurikulum maupun siswa madrasah, peneliti melihat bahwa konsep moderasi beragama telah dipahami secara normatif dan ideal. Sisi normatif moderasi beragama di MAN 1 Cilacap dibangun dengan komplementasi nilai-nilai kebangsaan dan keagamaan sebagaimana dalam visi madrasah. Sedangkan dalam sisi ideal, dalam konsepnya nilai-nilai moderasi diterapkan MAN 1 Cilacap dalam aspek-aspek yang menyangkut pembelajaran peserta didik secara substantif.

## **2. Konsep Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap**

Sebagai upaya menemukan pemahaman moderasi beragama di MAN 3 Cilacap, peneliti terlebih dahulu akan menjelaskan pengertian moderasi beragama dalam kacamata Kepala Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap. Dalam penjelasan Bapak Ahmad Tauhid, moderasi beragama sebagaimana *wasatiyyah* dalam makna arab adalah sistem nilai yang diderivikasi dari keyakinan serta ajaran Islam.

“Moderasi beragama ini kan maknanya dalam bahasa arab adalah *wasatiyyah* yang artinya berada di tengah-tengah. Dengan tengah-tengah adalah sebuah keseimbangan, maka moderasi beragama adalah sistem nilai yang seimbang: tawazun, i’tidal.”<sup>193</sup>

Dalam pemaknaan moderasi beragama, Ahmad Tauhid juga memberikan pembedaan antara pemahaman tanggung jawab individu dan kolektif mengenai moderasi beragama. Dalam artian seorang individu terhadap dirinya, dan individu terhadap masyarakat.

---

<sup>192</sup> File dokumen KTSP MAN 1 Cilacap. Diakses pada tanggal 25 September 2022.

<sup>193</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

“Moderasi beragama ini bagi individu adalah berarti pelaksanaan keyakinan, dengan meyakini bahwa keyakinan yang dianut adalah yang paling benar akan tetapi tidak menyalahkan keyakinan orang lain. dan dalam tanggung jawab kolektif, bersikap terbuka dalam melaksanakan kegiatan bermuamalah, seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw ketika membangun Kota Madinah, nabi dapat hidup berdampingan dengan orang Yahudi, Nasrani, dan orang Majusi, selagi mereka tidak memerangi dan mengusir Rasulullah sehingga tercipta kehidupan yang harmonis.”<sup>194</sup>

Pemaknaan akan sebuah tanggung jawab individu dan kolektif sosial ini secara langsung juga terkait dengan tujuan moderasi beragama dalam pemaknaan Kepala MAN 3 Cilacap. Ia menyebutkan bahwa baginya moderasi beragama bertujuan untuk membangun aspek nilai humanis seperti halnya tujuan agama itu sendiri.

“Sama halnya seperti di Indonesia, tidak ada yang memerangi ataupun mengusir umat agama lain. Bagi saya, moderasi beragama adalah berarti memanusiakan manusia, dan ini yang merupakan tujuan moderasi beragama yaitu dapat hidup berdampingan tanpa mencampuradukkan urusan akidah dan ibadah masing-masing.”<sup>195</sup>

Selanjutnya ketika peneliti menanyakan mengenai keterkaitan konsep moderasi dengan lingkungan madrasah, Ahmad Tauhid menjelaskan bahwa konsep moderasi beragama di MAN 3 Cilacap tergambar berdasar atas visi dan misi madrasah aliyah negeri 3 Cilacap.

“Moderasi beragama tergambar dalam visi serta misi utama MAN 3 Cilacap, sebagaimana visi madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap adalah terwujudnya madrasah berwawasan moderat, berprestasi hebat, dan bermartabat mulia. Sedang untuk mewujudkan itu MAN 3 Cilacap berpegang pada tiga misi, yaitu pertama menyelenggarakan pembelajaran berwawasan moderat, berjiwa Pancasila dan berdimensi Islam Rahmatan lil alamin, kedua membentuk generasi Islami yang berakhlakul karimah, dan ketiga membudayakan 5S (senyum, salam, sapa, sopan, dan santun).”<sup>196</sup>

Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap mempunyai sebuah tagline yaitu MANTAP. MANTAP sebagaimana penjelasan Laila Wahyuni merupakan

---

<sup>194</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022

<sup>195</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022

<sup>196</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

akronim dari kata-kata mandiri, agamis, nasionalis, terdepan dalam akhlakul karimah dan prestasi. *Tagline* MANTAP sendiri diderivikasi dari visi, misi, serta kurikulum yang digunakan dalam pembelajaran MAN 3.

“*Tagline* MANTAP menjelaskan bahwa karakter moderasi beragama dapat dipahami dalam lingkungan madrasah. Karakter moderasi beragama sebagaimana tercantum dalam kurikulum seperti mengamalkan ajaran Islam secara normal (tawassuth), tidak meremehkan dan juga tidak mempersulit, memandang Islam sebagai agama yang toleran terhadap perbedaan pendapat, melihat sikap rukun terhadap pendapat yang berbeda sebagai bagian ajaran Islam, memahami bahwa Islam memiliki pandangan yang kooperatif terhadap perbedaan pendapat diderivikasi dalam tagline yang kami buat di madrasah tersebut”.<sup>197</sup>

*Tagline* mantap ini sendiri dalam penjabarannya memiliki karakter yang diderivikasi dari nilai-nilai moderasi beragama. Dalam penjabarannya melalui KTSP MAN 3 Cilacap, setidaknya ada lima karakter utama dalam tagline ini, yaitu:

- a. Mandiri yaitu sebuah sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- b. Agamis yaitu sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
- c. Nasionalis yaitu cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
- d. Berakhlaq mulia merupakan sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan tuntunan Al-Quran dan Hadist yaitu adab sopan santun yang dicontohkan dan diajarkan Rasulullah Muhammad Saw kepada kepada seluruh umat manusia ketika beliau masih hidup.
- e. Berprestasi merupakan sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk menghasilkan sesuatu dengan berusaha secara bersungguh-sungguh dengan mengandalkan kemampuan intelektual, emosional,

---

<sup>197</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas MAN 3 Cilacap tanggal 21 Oktober 2022.

dan spiritual, serta ketahanan diri dalam menghadapi situasi dalam segala aspek kehidupan.<sup>198</sup>

Penjelasan *tagline* MANTAP di KTSP dalam kaitannya dengan moderasi beragama juga memberikan keterangan mengenai konsep moderasi beragama di MAN 3 Cilacap. Dalam KTSP MAN 3 Cilacap konsep moderasi beragama memberikan penekanan pada nilai-nilai kebangsaan dan keagamaan. Nilai-nilai inilah yang menjadi acuan dalam internalisasi melalui pembelajaran serta diluar pembelajaran. Konsep moderasi beragama dalam KTSP MAN 3 Cilacap didasarkan pada komplementasi nilai moderasi beragama dengan nilai lokal yang disesuaikan dengan lingkungan serta geografis kebudayaan peserta didik MAN 3 Cilacap. Nilai-nilai tersebut sebagaimana berikut:

- a. Mandiri yaitu sikap memahami diri dan situasi yang dihadapi, mengenali kualitas diri dan minat serta tantangan yang dihadapi.
- b. Kebhinekaan global yaitu sikap serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan bersama proses bertukar pikiran secara cermat dan terbuka, memahami gambaran identitas kelompok dan suku bangsa serta berinisiatif mengajak orang lain serta Memperlakukan orang lain dan budaya yang berbeda darinya dalam posisi setara dengan diri dan budayanya.
- c. Bernalar kritis yaitu sikap mau menganalisis dan mengevaluasi penalaran yang digunakannya dalam menemukan dan mencari solusi serta mengambil keputusan.
- d. Gotong royong yaitu sikap dapat membangun tim dan mengelola kerja sama untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan target yang sudah ditentukan.
- e. Beriman bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu sikap kesadaran bahwa aturan agama dan sosial merupakan aturan yang baik dan menjadi bagian dari diri sehingga bisa menerapkannya secara bijak dan kontekstual.

---

<sup>198</sup> File dokumen KTSP MAN 3 Cilacap. Diakses pada 24 Oktober 2022.

- f. Kesetaraan (*musawah*) yaitu mampu bersikap tidak memihak pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, suku/ ras, tradisi budaya dan asal usul seseorang.
- g. Musyawarah (*syura*) yaitu sikap untuk memilih menyelesaikan persoalan dengan jalan musyawarah untuk mencapai kata mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya

Sebagaimana keterangan di atas, dapat terlihat bahwa konsep moderasi beragama di MAN 3 Cilacap secara subtil diidealisasikan baik oleh kepala madrasah serta *civitas*. Selain nilai-nilai yang dipahami oleh kepala madrasah, konsep moderasi beragama di MAN 3 Cilacap juga termaktub baik dalam visi, misi ataupun *tagline* khusus yang dibuat madrasah. Dalam pengertian ini, konsep moderasi beragama secara eksplisit di lembagakan dan diformalkan dalam lingkungan MAN 3 Cilacap.

Dalam evaluasinya bahwa program internalisasi moderasi beragama di MAN 3 Cilacap juga mengalami hambatan dari beberapa guru dan pegawai, sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah bahwa awal mula ada beberapa guru yang kurang sepaham dengan program madrasah moderasi beragama yang dicanangkan. Apalagi saat madrasah menghadirkan tokoh lintas agama dan pengurus FKUB, juga mengadakan program bersih bersih rumah ibadah lintas agama, diantara mereka khawatir dengan alasan kegiatan tersebut menjadikan keimanan seseorang semakin lemah dan bahkan terpengaruh. Namun setelah dilakukan pendekatan dengan baik, penjelasan secukupnya kemudian mereka memahami, dan diantar mereka ada yang kemudian memberikan dukungan penuh atas program tersebut.<sup>199</sup> Permasalahan yang dihadapi tersebut tidak menjadi kendor bahkan menjadi pemicu bagi madrasah untuk semakin menggiatkan program moderasi beragama di MAN 3 Cilacap dengan keterlibatan secara aktif kegiatan seni

---

<sup>199</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, Kepala MAN 3 Cilacap tanggal 18 Oktober 2022

### 3. Konsep Moderasi Beragama di Madrasah aliyah MINAT Cilacap

Di Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatuttullab konsep moderasi beragama dipahami sesuai dengan yang menjadi keyakinan dari seluruh warga madrasah, yaitu *pada Ahlussunnah Wal Jamaah*. Konsep moderasi yang dibentuk di madrasah adalah memberikan pengetahuan realita masyarakat Indonesia. Inilah konsep moderasi beragama yang dikembangkan sebagaimana dijelaskan oleh Kepala MA Minat, Miftahul Munir.

“Selama berpegang teguh dengan ajaran agamanya masing-masing, maka tidak ada lagi perilaku kekerasan berkedok keagamaan.”<sup>200</sup>

Dalam pengembangannya, moderasi agama di MA Minat lebih diarahkan dalam pemahaman moderasi beragama pada realita masyarakat, seperti halnya untuk dapat selalu menghargai ibadah agama lain. Kepala Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatuttullab Kesugihan juga menganggap bahwa moderasi beragama berkaitan dengan amaliah suatu agama, yang terkadang digunakan oleh pemeluknya untuk mencapai keinginan, hingga melampaui batas (*ishraf*), sehingga, ada amalan agama yang dianggap kaku, bahkan ekstrim, sehingga perlu adanya komoderatan dalam melaksanakan kegiatan beragama.

“Jadi moderasi dalam beragama itu siswa lebih mamahami dan menghargai pluralistas masyarakat Indonesia. Contohnya adalah libur di saat ada perayaan hari besar umat agama lain, dalam rangka menghargai umat agama lain melaksanakan satu hal.”<sup>201</sup>

Pemahaman akan konsep ini juga selaras terkoneksi lembaga MA Minat dengan pesantren Al-Ihya Ulumuddin secara langsung. Dalam artian konsep moderasi beragama di MA Minat selain mengikuti konsep, tujuan, isi, strategi dan evaluasi dalam komponen kurikulum pembelajaran nasional juga mengikuti pendidikan pesantren.

“Dengan mengikuti arahan kurikulum agama, konsep moderasi beragama ini kami asosiatifkan dengan konsep moderasi di pesantren. Di mana dalam pesantren, atau sesuai dengan yang

---

<sup>200</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala MA Minat tanggal 9 Desember 2022

<sup>201</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

diajarkan kitab-kitab klasik, wasatiyyah atau kita menyebut moderasi beragama merupakan ajaran Nabi Muhammad Saw, sahabat, tabiin, hingga generasi ulama salaf.

Konsep pesantren dalam moderasi beragama ini kemudian juga secara implisit tertuang di dalam visi dan misi madrasah. Bagi Miftahul Munir sendiri, moderasi beragama dalam visi dan misi maupun tujuan ini dalam madrasah perlu diberikan penafsiran secara kontekstual sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Dalam pemahaman pesantren, wilayah moderasi beragama ini memang lebih pada amaliah sosial. Lebih lanjut Miftahul Munir menjelaskan,

“konsep moderasi beragama ini dalam tujuan utama secara eksplisit adalah sebagai pemahaman siswa untuk dapat menghargai umat agama lain, hal-hal yang tidak bersifat keyakinan keagamaan. Karena dalam pemahaman pesantren, moderasi beragama ini bukan pada hal-hal yang bersifat akidah dan peribadatan karena prinsipnya adalah kita menghormati keyakinan seseorang, bukan ikut meyakinkannya.”<sup>202</sup>

Konsep mengenai moderasi beragama di atas kemudian disesuaikan dengan nilai-nilai lokal dalam lingkup MA Minat. Nilai lokal ini berkaitan dengan pemahaman Ahlussunah Wal Jamaah yang menjadi landasan pesantren. Kaitan antara nilai-nilai moderasi beragama dan nilai lokal sebelum terimplementasi dalam kurikulum maupun program madrasah telah dibukukan sebagai dasar pembelajaran peserta didik. Nilai ini sebagaimana tercantum dalam KTSP, yaitu:

- a. Berkeadaban (*ta'addub*) yaitu menjunjung tinggi akhlak mulia, karakter, identitas, dan integritas sebagai *khairu ummah* dalam kehidupan kemanusiaan dan peradaban.
- b. Keteladanan (*qudwah*), yaitu kepeloporan, panutan, inspirator dan tuntunan. Sehingga dapat diartikan sebagai sikap inspiratif menjadi pelopor kebaikan untuk kebaikan bersama.
- c. Kewarganegaraan dan kebangsaan (*muwatanah*), yaitu sikap menerima keberadaan agama yang dibuktikan dengan sikap dan perilaku

---

<sup>202</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

nasionalisme yang harus dimiliki warga negara yang meliputi keharusan mematuhi aturan yang berlaku, mematuhi hukum negara, melestarikan budaya Indonesia.

- d. Mengambil jalan tengah (*tawassuṭ*), yaitu pemahaman dan pengamalan yang tidak berlebih-lebihan dalam beragama (*ifrāṭ*) dan juga tidak mengurangi atau abai terhadap ajaran agama (*tafrīt*).
- e. Berimbang (*tawāzun*), yaitu pemahaman dan pengamalan agama secara seimbang yang meliputi semua aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, tegas dalam menyatakan prinsip yang dapat membedakan antara penyimpangan (*inhiraf*) dan perbedaan (*ikhṭilāf*).
- f. Lurus dan tegas (*i'tidāl*), yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban secara proporsional.
- g. Kesetaraan (*musāwah*), yaitu persamaan, tidak bersikap diskriminatif pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, tradisi dan asal-usul seseorang.
- h. Musyawarah (*syura*), yaitu setiap persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya.
- i. Toleransi (*tasāmuḥ*), yaitu mengakui dan menghormati perbedaan, baik dalam aspek keagamaan maupun berbagai aspek kehidupan lainnya.
- j. Dinamis dan inovatif (*tathawwur wa ibtikâr*), yaitu selalu terbuka untuk melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan zaman serta menciptakan hal baru untuk kemaslahatan dan kemajuan umat manusia.<sup>203</sup>

Keterangan mengenai konsep moderasi beragama di atas menjelaskan bahwa dalam lingkungan MA Minat moderasi beragama secara langsung terkoneksi dengan pesantren Al Ihya Ulumuddin. Koneksi dengan pesantren ini membentuk pemahaman akan moderasi beragama yang lebih mengakar pada teks-teks pesantren serta pemahaman akan realita masyarakat. Melalui tradisi teks pesantren, moderasi beragama di

---

<sup>203</sup> File dokumen KTSP MA Minat. Diakses pada 15 Desember 2022

MA Minat dikembangkan sebagai doktrin dasar peserta didik. Sedangkan dalam pemahaman dan pembacaan realita, moderasi beragama lebih diarahkan pada ranah aplikatif dengan *output* mendidik pemahaman *ahlussunah wal jamaah* peserta didik di masyarakat.

No	Nama Madrasah	Konsep Moderasi Beragama	Indikator	Implikasi
1.	MAN 1 Cilacap	Implisit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak tertera secara langsung dalam visi, misi dan tujuan madrasah</li> <li>- Tidak terstruktur dalam program madrasah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada arah dan proyeksi khusus dalam program madrasah berkaitan dengan moderasi beragama</li> </ul>
2.	MAN 2 Cilacap	Eksplisit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tertera secara langsung dalam visi, misi dan tujuan madrasah</li> <li>- Terstruktur dalam program tahunan madrasah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki arah dan proyeksi khusus dalam program madrasah berkaitan dengan moderasi beragama</li> </ul>
3.	MA Minat	Ideologis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki pedoman khusus yang terintegrasi dengan pesantren</li> <li>- Struktur program madrasah berkaitan dengan pemahaman ajar pesantren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki arah dalam pemahaman teks-teks keagamaan Aswaja</li> </ul>

Tabel 8. Kerangka konsep moderasi beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap

### C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Responsif Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Kabupaten Cilacap

Sebagai jabatan fungsional tertinggi di madrasah, kepala madrasah memiliki peranan yang sangat strategis. Peranan strategis kepala madrasah ini dapat dipahami bahwa secara konseptual seorang pemimpin haruslah memiliki strategi sebagai atribut khusus dari tipe kepemimpinan tertentu. Strategi pemimpin ini yang kemudian juga menjadi tolak ukur tercapai tidaknya misi serta tujuan dari organisasi, sebagaimana fungsi dari strategi dalam kepemimpinan ini sendiri seperti dalam penjelasan Tipurić yaitu sebagai cara pengintegrasian pengaturan yang mengoptimalkan dan mengkoordinasikan tindakan organisasi agar mencapai tujuan.<sup>204</sup>

Berdasar fungsi strategi dalam kepemimpinan, jika dikaitkan dengan penelitian ini, maka kepala madrasah berbasis moderasi beragama dapat dipahami berarti seorang pemimpin madrasah harus memiliki gaya yang responsif untuk menginternalisasikan Moderasi Beragama di Madrasah masing-masing. Gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah dapat dikatakan responsif moderasi beragama ketika karakter serta prinsip gaya kepemimpinan mendukung dan sesuai dengan nilai-nilai moderasi beragama di Madrasah. Sedangkan strategi kepemimpinan dikatakan responsif moderasi beragama jika dalam taktis perencanaan, komunikasi, kepengaturan, dan kordinasi madrasah dapat turut membangun moderasi beragama di madrasah. Di sinilah bahwa gaya dan strategi kepemimpinan responsif, yakni memiliki kepekaan untuk memiliki strategi kepemimpinan dalam nilai moderasi beragama.

Melalui gaya dan strategi yang responsif diharapkan kepala madrasah akan mampu mengintegrasikan nilai-nilai moderasi beragama yang ia pahami dan menjadi misi serta tujuan madrasah dalam proses pendidikan. Selain itu, strategi kepemimpinan juga dapat menjadi pemahaman yang memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku peserta didik.

---

<sup>204</sup> Darko Tipurić, "The Rise of Strategic Leadership," dalam *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*, ed. oleh Darko Tipurić (Cham: Springer International Publishing, 2022), 57.

Seorang pemimpin apabila ia menjalankan kepemimpinannya dengan responsif, maka akan dihasilkan juga madrasah yang efektif. Madrasah yang responsif biasanya akan menjadi madrasah unggulan atau madrasah yang favorit yang banyak dituju oleh para calon siswa di tahun ajaran baru.

Berikut deskripsi model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 3 dan Madrasah Aliyah MINAT Cilacap. Proses pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara yang dilakukan pada bulan Agustus-Desember 2022 bertempat di madrasah masing-masing. Pemilihan terhadap ketiga Madrasah aliyah adalah dengan pertimbangan:

- a) Ketiga Madrasah aliyah tersebut merupakan madrasah aliyah dengan lokasi di Kabupaten Cilacap yang tetap menunjukkan eksistensinya sebagai madrasah pilihan warga masyarakat ditengah persaingan sekolah-sekolah umum negeri maupun swasta yang menyodorkan berbagai kelebihan.
- b) Ketiga Madrasah Aliyah Negeri tersebut memiliki prestasi di bidang akademik dan nonakademik yang patut dibanggakan.

Tujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 3 dan Madrasah aliyah MINAT Cilacap, dilakukan dengan cara *in-depth interview* kepada ketiga kepala madrasah, yang peneliti meringkas pertanyaannya disesuaikan dengan indikator dan instrumen. Data-data tersebut peneliti dapatkan dari data setiap Madrasah aliyah yang tersedia, ditambah data yang diambil melalui wawancara yang peneliti lakukan kepada para kepala madrasah, guru dan siswa di lingkungan madrasah tersebut.

Dari penjelasan mengenai kepemimpinan di atas, berikut deskripsi gaya kepemimpinan kepala madrasah.

### **1. Kepemimpinan Kepala di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap**

Untuk merealisasikan visi, misi dan program di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap, maka disusunlah tugas dan wewenang dalam lingkup

Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan tugas dan wewenang kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap adalah memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan dan pengajarandi madrasah dengan wewenang:

- a. Mengatur penyelenggaraan urusan pendidikan dan pengajaran madrasah
- b. Mengatur penyelenggaraan TU madrasah
- c. Mengatur urusan kepegawaian madrasah
- d. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- e. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- f. Mengatur penyelenggaraan sarana dan prasarana madrasah
- g. Mengatur urusan rumah tangga madrasah
- h. Mengatur hubungan antar pemimpin, guru, karyawan, dan siswa
- i. Mengatur pembinaan kesiswaan
- j. Melaksanakan tugas dari atasan
- k. Menentukan kebijakan keluar dan di dalam madrasah
- l. Megangkat dan memberhentikan pejabat di lingkungan madrasah
- m. Memberikan penilaian dan evaluasi kinerja/karier guru dan karyawan madrasah
- n. Menindak dan memberi sanksi pada guru dan karyawan yang melanggar aturan
- o. Memeriksa dan mengevaluasi seluruh program kerja pejabat di lingkungan madrasah
- p. Menentukan kebijakan nominal honorarium personil madrasah atas persetujuan komite madrasah
- q. Menunjuk dan menetapkan komite madrasah
- r. Merancang, menetapkan dan mengesahkan APBN atas persetujuan komite madrasah.

Program Kerja Kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Arsip dokumen MAN 1 Cilacap. Diakses pada tanggal 25 September 2022

Berdasarkan rangkaian tugas dan wewenang kepala Madrasah aliyah Negeri 1 tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa peran kepala madrasah begitu sentral dan menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah secara umum. Wewenang yang dimiliki oleh kepala madrasah yang tergambar di atas menunjukkan bahwa semua hal yang menyangkut keberlangsungan madrasah menjadi tanggungjawab seorang kepala madrasah. Selama ini kepala Madrasah aliyah Negeri 1 ditunjuk langsung oleh Kementerian Agama sesuai dengan surat tugas yang diberikan.

Saat ini Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap dikepalai oleh Drs. H. Sugeng Wardjoko, M.Ed. Kepemimpinan beliau di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap telah berlangsung kurang lebih 6 bulan. Namun demikian selama 6 bulan berbagai pencapaian telah diraih oleh madrasah selama kepemimpinan beliau. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap peneliti mewawancarai kepala madrasah, guru dan siswa di lingkungan madrasah.

Menurut Drs. H. Sugeng Wardjoko, M. Ed, selaku Kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap, saat ditanya tentang bagaimana kepemimpinannya beliau mengatakan bahwa kepemimpinan yang dilakukan selama enam bulan memimpin madrasah ini masih dalam taraf belajar, belajar dalam arti untuk memimpin dan memahami setiap karakter yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

“Memimpin merupakan bagian dari proses, belum bisa dikatakan ideal, tetapi akan selalu siap menerima masukan dan belajar ke depannya, baik masukan yang disampaikan oleh atasan, guru, staff, karyawan ataupun dari siswa sekalipun.”<sup>206</sup>

Berdasarkan hasil observasi<sup>207</sup> beberapa hal rutin yang dilakukan Kepala Madrasah yaitu dengan mengontrol kehadiran guru dan staf madrasah, memeriksa jadwal pelajaran di masing-masing kelas, memonitoring keadaan kelas dan lain sebagainya. Selain itu hubungan dengan pihak luar menjadi salah satu pantauan beliau saat ini yang rutin

---

<sup>206</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022

<sup>207</sup> Hasil observasi di MAN 1 Cilacap, tanggal 15 September s.d 20 September 2022

berkomunikasi melalui whatsapp, maupun surat-surat tertulis. Motivasi dan semangat disampaikan kepada guru, staff, siswa dan karyawan madrasah pada setiap kesempatan untuk meningkatkan kinerja madrasah, salah satunya dengan mendisiplinkan guru utamanya dan siswa tentunya.

Ketika mengambil keputusan kepala madrasah berusaha untuk mendengarkan dan menerima pendapat dari guru, karena kepercayaannya bahwa setiap guru mempunyai pemikiran, ide dan gagasan yang cerdas untuk mengembangkan madrasah. Meskipun begitu kepala madrasah juga menuntut guru untuk selalu disiplin. Perencanaan program madrasah dilakukan secara partisipatoris, yakni melibatkan stake holder dan warga madrasah yakni guru, komite madrasah, pengawas madrasah, perwakilan guru, perwakilan orang tua murid, tokoh agama, tokoh masyarakat dan juga dunia usaha . Dari itulah kemudian menyusun visi, misi, tujuan dan program madrasah. Melalui rapat atau musyawarah Kepala madrasah mengajak guru dan karyawan untuk mematuhi peraturan dan memberi teladan pada siswa. Biasanya setiap Senin sehabis upacara dilanjutkan rapat pembinaan satu bulan sekali diadakan evaluasi untuk memperbaiki kinerja yang telah dilakukan. Hal ini dikemukakan oleh Masruri selaku Waka kurikulum dalam penjelasannya berikut:

“Evaluasi kepada guru bisa bermacam-macam caranya. Pembinaan langsung bisa lewat upacara, setiap Senin sehabis upacara bendera, Selain itu ada rapat dinas atau rapat keseluruhan guru dan karyawan. Rapat dinas rutinnnya dilaksanakan satu bulan sekali. Dalam rapat itu ada evaluasi. Kalau pemberian informasi setiap hari, setiap istirahat jam pertama dan istirahat jam kedua.”<sup>208</sup>

Penjelasan dari Waka kurikulum tersebut menjelaskan bahwa kepala madrasah memberlakukan integritas dalam manajemen kepemimpinannya. Sebagai upaya menilai kepemimpinan kepala madrasah ini, peneliti memang berusaha menggali data dari lingkungan guru maupun karyawan. Karena penilaian kepemimpinan tentu tidak akan mudah jika berasal dari diri kepala sendiri. Namun dengan penilain orang lain akan

---

<sup>208</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

lebih tergambar bagaimana sosok kepemimpinan dari kepala madrasah aliyah negeri 1 Cilacap ini. Penjelasan lain mengenai integritas kepala madrasah ini juga ditunjukkan oleh seorang guru yang menuturkan:

“Kepala madrasah meskipun belum genap satu tahun memimpin, sejauh ini beliau selalu menggunakan pendekatan yang baik kepada guru-guru dalam mengambil keputusan. Beliau selalu memberikan motivasi untuk selalu jujur dan terbuka dengan apa yang sedang dialami. Sehingga apabila ada masalah seandainya bisa diselesaikan bersama, bisa segera teratasi tanpa mengganggu tugas utama sebagai guru.”<sup>209</sup>

Perihal kepemimpinan kepala madrasah ini, peneliti juga memperoleh penjelasan dari salah seorang murid kelas X Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap. Ketika di tanyakan mengenai interaksi antara kepala madrasah dengan siswa, ia menjelaskan,

“kepala madrasah saat ini selalu mendengarkan pendapat murid, bahkan bisa dekat dengan murid walaupun beliau seorang kepala madrasah. Walaupun jabatannya tinggi, tetapi Bapak Sugeng mau bergaul dengan semua warga madrasah tanpa terkecuali. Bahkan bapak sangat disiplin, Selalu menutup gerbang ketika sudah pukul 07.00 tepat. Selain itu beliau juga sering mengontrol kondisi sekolahan baik mengontrol kelas maupun lingkungan sekitar kelas. Bahkan setiap apel beliau selalu memotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaik bagi semua warga madrasah.”<sup>210</sup>

Kepemimpinan yang dilakukan di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap juga membangun komunikasi kepemimpinan yang dialogis , memperlakukan bawahannya sebaik-baiknya sebagai rekan kerja, dalam hal pekerjaan maupun secara moral seperti mengutamakan kejujuran, kesederhanaan, tidak egois, menanamkan disiplin yang tinggi, menjadikan suasana yang sehat dan menyenangkan. Apabila ada yang masih belum setuju dalam hal kebijakan program dengan serius dan telaten kepala madrasah melakukan pendekatan dan komunikasi persuasif. Sehingga akhirnya dapat disetujui semuanya.

---

<sup>209</sup> Hasil wawancara dengan Nurin, guru MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

<sup>210</sup> Hasil wawancara dengan Wafda, siswa kelas X MAN 1 tanggal 22 September 2022.

Di sinilah bahwa berdasarkan wawancara dengan tiga komponen di atas, setidaknya tergambar bahwa kepala madrasah menggunakan kebijakan kepemimpinan yang selalu menjadi pengayom bagi bawahannya. Dengan menciptakan suasana yang sehat dan menyenangkan akan membentuk moral yang tinggi. Kegiatan kepala madrasah tidak hanya berkaitan dengan pimpinan pengajaran saja, melainkan meliputi seluruh kegiatan madrasah, seperti pengaturan, pengelolaan sekolah, dan supervisi terhadap staf guru dan staf administrasi. Kepala madrasah pada dasarnya melakukan kegiatan yang beraneka macam dari kegiatan yang bersifat akademik, administratif, kegiatan kemanusiaan, dan kegiatan sosial.

Dalam kegiatan-kegiatan yang sifatnya lebih partikular inipun, pak kepala madrasah seringkali mengajak guru-guru maupun staff untuk berdiskusi dan bermusyawarah. Ajakan diskusi dan musyawarah bersama dengan melibatkan banyak pihak ini tujuannya adalah supaya pimpinan dapat bertukar pikir dengan para bawahannya dan juga kreatifitas mereka terus berkembang.

“Dengan adanya musyawarah dengan para bawahan maka diharapkan agar tercapainya mufakat dan dapat dilaksanakan bersama dengan hati yang senang dan ikhlas.”<sup>211</sup>

Apa yang dijelaskan kepala madrasah dengan mengadakan musyawarah bersama guru, staff maupun karyawan ini juga diamini oleh seorang guru MAN 1 Cilacap. Dijelaskan bahwa meskipun kepala madrasah kerap mengajak musyawarah, tetapi tidak semua pendapat bawahan dapat diterima oleh pimpinan, karena yang diterima dan diaplikasikan hanyalah pendapat yang memiliki nilai berbobot.

“Bapak selalu meminta pendapat kami apabila ada masalah yang terjadi di madrasah dan pendapat yang kami ajukan juga sering menjadi keputusan bagi bapak, meskipun bapak akan menimbang sejauh mana bobot dari pendapat tersebut. Untuk ini, bapak akan

---

<sup>211</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022

melihat dan menanyakan kembali pada kami dampak positif dan negatifnya dari pendapat atau usulan tersebut.”<sup>212</sup>

Melalui dialog dan musyawarah dengan guru, staff serta karyawan, kepala madrasah menunjukkan setidaknya sebagai motor penggerak, penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Untuk itu kepemimpinan yang dapat membuat kebijakan yang bijak bagi semua warga madrasah sangat ditentukan oleh faktor pemimpinnya.

Dari cara memimpin yang dilakukan di madrasah aliyah negeri 1 Cilacap, terlihat kepemimpinan yang berupaya dijalankan adalah memimpin dengan efektif untuk menghasilkan madrasah yang berkualitas. Hal ini tampak dari berbagai upaya yang dilakukan kepala madrasah dengan mengajak warga madrasah untuk merasa memiliki madrasah, sehingga jika seseorang merasa memiliki maka akan berupaya untuk menjadikan yang dimilikinya terus berkembang baik. Sebagai kepala madrasah dengan masa jabatan yang baru menginjak satu tahun, dalam upaya menjalankan perannya sebagai pemimpin yang efektif di madrasah aliyah negeri 1 Cilacap, beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Menerima tanggung jawab sebagai kepala madrasah. Jika masih menekankan kepada administrasi dan disiplin, membiarkan guru mengajar di kelas, maka ia perlu merubah wawasannya menuju manajemen sekolah efektif
- b. Menetapkan tujuan dan menetapkan norma-norma atas dasar kebijakan yang telah digariskan oleh dinas, nilai masyarakat, dan tentunya visinya sendiri tentang madrasah unggul
- c. Berkonsentrasi pada upaya-upaya pembelajaran dan mulai melakukan kunjungan kelas
- d. Mengembangkan aktifitas dan struktur sesuai dengan tujuan, norma, dan maksud pendidikan

---

<sup>212</sup> Hasil wawancara dengan Nurin, guru MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

- e. Menyusun kalender akademik untuk menghindari hambatan belajar siswa, waktu perencanaan guru, dan sebagainya
- f. Mendukung saluran-saluran untuk melakukan komunikasi terbuka, pengambilan keputusan, dan problem solving, berusaha untuk memantapkan atmosfer kolegal
- g. Memperhatikan pertemuan dewan guru dalam memecahkan persoalan
- h. Merencanakan pemantapan dan orientasi akademik
- i. Berinisiatif membangkitkan kesadaran dan keterlibatan masyarakat.<sup>213</sup>

Berikut ciri kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala madrasah aliyah negeri 1 Cilacap:

- a. Rendah hati, ditunjukkan dengan kepala madrasah yang mau bergaul dengan semua warga madrasah dari semua kalangan.
- b. Disiplin dan bertanggung jawab, ditunjukkan dengan kegiatannya mengabsen guru dan pernyataan siswa yang menyatakan bahwa bapak kepala madrasah sangat disiplin bahkan terkesan over protected.
- c. Memahami perasaan guru, ditunjukkan dengan memberikan solusi
- d. Selalu memusyawarahkan segala hal sebelum mengambil keputusan.

Berdasarkan beberapa yang dapat diidentifikasi dari ciri kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap di atas dapat diketahui lebih mengembangkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Gaya kepemimpinan ini seperti halnya dijelaskan Luthans bahwa beberapa sifat dari tipe ini antara lain: selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia, berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, pendapat dan kritik, mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan tugas, berusaha memberikan

---

<sup>213</sup> Hasil observasi di MAN 1 Cilacap, tanggal 15 September s.d 20 September 2022. Penjelasan disertai bukti arsip.

kesempatan untuk berkembang kepada bawahan, dan membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.<sup>214</sup>

Kepemimpinan yang demokratis dari kepala MAN 1 Cilacap ini selain melalui penggambaran secara umum, juga nampak dari bagaimana ia mempersepsikan konsep moderasi beragama dan menginternalisasikannya di lingkungan MAN 1 Cilacap. Dalam konteks ini, kepala madrasah menyebut bahwa baginya moderasi beragama menjadi sangat penting terutama karena lembaga yang ia pimpin adalah lembaga pendidikan Islam, meskipun pemahaman moderasi beragama dalam implementasi tidak dapat dipaksakan. Lebih jelasnya ia katakan bahwa,

“sikap dalam pelaksanaan moderasi beragama perlu kita beragamkan. Sifat moderasi beragama yang berarti adalah sebagai sebuah sikap untuk berada di tengah-tengah, dan menghormati keyakinan yang dianut oleh orang lain, kami mengimplementasikannya dengan sesuai kemampuan, cara dan tehnik masing-masing guru di lapangan.”<sup>215</sup>

Pelaksanaan moderasi beragama dengan memberikan kebebasan berekspresi masing-masing guru inilah yang merupakan gaya dari pemimpin demokratis. Gaya pemimpin demokratis ini dalam sebuah organisasi seperti halnya madrasah, memiliki keuntungan tersendiri yang akan didapat dalam perkembangannya seperti,

- a. melalui sistem yang demokratis, kualitas keputusan terkait suatu hal bisa didapatkan dengan kualitas yang lebih baik
- b. komitmen yang meningkat dari bawahan
- c. dapat meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia dalam menganalisis suatu masalah
- a. terbentuknya tim yang lebih soliter.<sup>216</sup>

Selain itu, pemimpin demokratis biasanya akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada

---

<sup>214</sup> Luthans, *Organizational Behavior*, 264.

<sup>215</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022

<sup>216</sup> Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 134.

pada bawahannya sehingga baik guru, siswa maupun madrasah dapat berkembang bersama-sama. Ciri kepemimpinan yang ditunjukkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap juga sesuai dengan ciri yang disampaikan Burhanuddin, yaitu:

- b. Wewenang pimpinan tidak mutlak, bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pemimpin, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah.
- c. Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan Keputusan sifatnya tidak semua bergantung pada pimpinan, yang mana bawahan juga bisa membuat keputusan tetapi dalam taraf yang sewajarnya.
- d. Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan Dalam pengambilan keputusan ataupun penyusunan kebijakan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan).
- e. Komunikasi berlangsung timbal balik, tidak ada kecanggungan antara bawahan dan pimpinan dalam hal komunikasi tetapi bawahan tetap menghormati pimpinan sebagai pemimpin mereka.
- f. Pengawasan dilakukan secara wajar, pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak secara berlebihan sehingga bawahan merasa tertekan, tetapi dari pihak bawahanpun juga menjaga betul kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan.
- g. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan Ide suatu kegiatan bukan hanya berasal dari pimpinan saja melainkan juga bawahan, asalkan ide tersebut dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan berkembang.
- h. Penyaluran aspirasi bawahan secara luas, pimpinan tidak membatasi kesempatan bawahan dalam menyalurkan aspirasinya sehingga bawahan berhak berpendapat semaksimal mungkin.
- i. Tugas diberikan bersifat permintaan, tugas yang diberikan pimpinan bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya berdampak positif bagi organisasi tersebut.

- j. Pujian dan kritik seimbang, pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, kedua-duanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.
- k. Pimpinan mendorong prestasi bawahan, pimpinan jeli dalam menggali dan mengembangkan potensi bawahannya sehingga bawahan mempunyai prestasi yang baik bagi organisasi.
- l. Kesetiaan bawahan secara wajar, bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.
- m. Memperhatikan perasaan bawahan, pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera.
- n. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi Tanggung jawab dipikul bersama.<sup>217</sup>

Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi Kepala Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap merupakan kepala madrasah yang visioner dengan visi yang beliau canangkan saat ini untuk bisa menjadikan Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap menjadi madrasah yang unggul dalam bidang Ilmu Pengetahuan Teknologi (IPTEK) dan Iman Ketakwaan (IMTAK).

Meskipun begitu, kepemimpinan demokratis yang ditunjukkan oleh kepala Madrasah aliyah negeri 1 Cilacap tersebut juga memiliki keterbatasan, sebagaimana dijelaskan oleh Terzi dan Derin bahwa kepemimpinan demokratis tidak boleh digunakan ketika tidak ada cukup waktu untuk mendapatkan masukan semua orang; hal ini lebih mudah dan lebih menghemat waktu bagi pemimpin dalam membuat keputusan.<sup>218</sup>

---

<sup>217</sup> Burhanuddin, *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik*, 49.

<sup>218</sup> Ali Riza Terzi dan Ramazan Derin, "Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism," *Journal of Education and Learning* 5, no. 3 (16 Juni 2016): 193.

Lebih lanjut, kepemimpinan demokratis memiliki kelemahan sebagai berikut:

- a. Mempertimbangkan banyak pendapat berarti akan memakan waktu lebih lama
- b. Pengalaman bawahan dalam pemecahan masalah menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan
- c. Keputusan yang berdasarkan banyak pihak seringkali menimbulkan banyak perbedaan dan berpotensi menjadi perpecahan. Keterlibatan bawahan terlalu jauh dalam pengambilan keputusan dapat memengaruhi kerja pimpinan.<sup>219</sup>.

## **2. Kepemimpinan Kepala di Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap**

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dijabat oleh H. Akhmad Tauhid, M.Pd. Beliau sudah 2 tahun menjabat sebagai Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Selama 2 tahun menjabat, dalam merealisasikan visi dan misi madrasah beliau selalu menyusun program kerja Kepala Madrasah. Di dalam program kerja tersebut salah satu hal yang dituliskan adalah wewenangnya sebagai kepala madrasah, yaitu:

- a. Mengatur penyelenggaraan urusan pendidikan dan pengajaran madrasah
- b. Mengatur penyelenggaraan TU madrasah
- c. Mengatur urusan kepegawaian madrasah
- d. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- e. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- f. Mengatur penyelenggaraan sarana dan prasarana madrasah
- g. Mengatur urusan rumah tangga madrasah
- h. Mengatur hubungan antar pemimpin, guru, karyawan, dan siswa
- i. Mengatur pembinaan kesiswaan
- j. Melaksanakan tugas dari atasan
- k. Menentukan kebijakan keluar dan di dalam madrasah

---

<sup>219</sup> Joseph Chukwusa, "Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude," t.t.

- l. Mengangkat dan memberhentikan pejabat di lingkungan madrasah
- m. Memberikan penilaian dan evaluasi kinerja/karier guru dan karyawan madrasah
- n. Menindak dan memberi sanksi pada guru dan karyawan yang melanggar aturan
- o. Memeriksa dan mengevaluasi seluruh program kerja pejabat di lingkungan madrasah
- p. Menunjuk dan menetapkan komite madrasah
- q. Merancang, menetapkan dan mengesahkan APBN atas persetujuan komite madrasah.<sup>220</sup>

Berdasarkan rangkaian tugas dan wewenang kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa peran kepala madrasah begitu sentral dan menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah secara umum. Berpedoman pada program kerjanya tersebut, H. Akhmad Tauhid, M.Pd melaksanakan fungsinya sebagai kepala madrasah. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap peneliti mewawancarai kepala madrasah, guru dan siswa di lingkungan madrasah.

Wawancara pertama adalah dengan Kepala Madrasah yang dilakukan di ruang Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Dalam pertanyaan mengenai kepemimpinan, beliau menjelaskan bahwa semenjak Ia ditugasi sebagai Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, Ia selalu berusaha memimpin madrasah ini dengan segenap kemampuan sesuai visi dan misi, sebagaimana dijelaskan:

“Semenjak menjadi Kepala Madrasah, saya tidak pernah berusaha menggunakan kepemimpinan dengan kehendak sendiri, dengan selalu berusaha membangun komunikasi yang baik bersama semua komponen madrasah tanpa kecuali.”<sup>221</sup>

Selain membangun komunikasi dengan semua pihak, kepala MAN 3 Cilacap juga juga selalu berusaha menjadi motivator kepada para guru.

---

<sup>220</sup> Arsip dokumen Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Diakses pada 20 Oktober 2022

<sup>221</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

Hal ini menurutnya merupakan usaha agar guru-guru selalu menjalankan kewajibannya dengan sepenuh jiwa.

“Sebagai seorang kepala, saya sewaktu-waktu memberikan motivasi kepada guru-guru. Karena bagaimanapun pekerjaan menjadi pendidik adalah amanah besar yang membutuhkan tanggung jawab yang besar pula. Motivasi ini tidak harus berbentuk verbal, tapi juga tindakan. Jadi sebagai pemimpin, saya kira perlu untuk tetap menjadi diri sendiri dengan membawa amanah menjadi guru bagi rekan sejawat.”<sup>222</sup>

Untuk mendapatkan penilaian mengenai kepemimpinan Kepala Madrasah MAN 3 Cilacap, peneliti juga mencoba untuk mewawancarai guru-guru yang secara aktif terlibat dalam kegiatan-kegiatan madrasah dan sudah cukup lama berada di lingkungan MAN 3 Cilacap. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan seorang guru Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap, yaitu Laila Wahyuni, S.Ag.

Dalam kacamata Laila Wahyuni, kepala madrasah adalah sosok kepala yang disiplin, suka berinteraksi dengan siswa-siswanya. Selain itu kepala madrasah juga sering memberikan motivasi kepada siswanya dalam setiap kegiatan sebagaimana seperti yang ia jelaskan:

“Dalam kegiatan-kegiatan yang ada di MAN 3 Cilacap, Kepala Madrasah berkeinginan untuk terlibat aktif dan kerap mengisi dengan motivasi-motivasi. Meskipun memiliki agenda-agenda lain, di sela-sela waktu luangnya Pak Kepala sering mengusahakan untuk mendatangi kegiatan yang melibatkan siswa-siswa di lingkungan madrasah.”<sup>223</sup>

Dari penjelasan wawancara yang ini, setidaknya cukup memberikan pemahaman bahwa pola pendekatan yang digunakan kepala madrasah aliyah negeri 3 Cilacap adalah dengan pendekatan keterbukaan, dalam hal ini guru dan karyawan, dalam setiap pengambilan kebijakan.

Interaksi yang aktif dilakukan Kepala Madrasah ini juga terlihat dalam penyampaian seorang siswa. Siska, seorang siswa kelas XI yang juga merupakan pengurus IPPNU MAN 3 Cilacap menyampaikan bahwa

---

<sup>222</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

<sup>223</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas MAN 3 Cilacap tanggal 21 Oktober 2022

interaksi yang dilakukan Pak Kepala Madrasah pada siswa-siswi MAN 3 ini cenderung lebih banyak dalam agenda-agenda kegiatan, seperti halnya dalam OSIS, Pramuka, maupun dalam kegiatan IPPNU. Lebih lanjut Siska menjelaskan:

“Pak Kepala ini sering memberikan apresiasi kepada siswa dengan menghadiri kegiatan-kegiatan. Dalam kegiatan ini, Pak Kepala biasanya akan memberikan motivasi, serta beberapa dorongan-dorongan terhadap siswa MAN 3 Cilacap”<sup>224</sup>

Meskipun kerap melakukan interaksi aktif dengan guru maupun siswa, Kepala Madrasah juga tidak luput memberikan teguran pada guru-guru yang juga dibarengi dengan kedisiplinan tindakan pada guru-guru. Tindakan yang dilakukan Pak Tauhid ini dengan cara selalu bersikap sopan, santun dan tidak kasar dalam menindak guru yang melakukan kesalahan dan lebih menekankan pada pendekatan secara langsung kepada bawahannya tersebut.

“Bapak selalu lembut dalam segala bentuk, beliau memiliki sikap yang selalu santun dan sabar dalam menghadapi segala sesuatu seperti mengarahkan guru untuk pekerjaan atau hal-hal yang baru. Dalam menindak, Pak Kepala juga lebih sering berupaya menjelaskan terlebih dahulu nilai-nilai yang ia yakini, baru berlanjut dengan penyadaran akan sebuah kekeliruan.”<sup>225</sup>

Berdasarkan <sup>226</sup> hasil observasi dalam mengoptimalkan peran-perannya, kepala madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap menjalankan dengan integritas religius responsif. Adanya responsif religius ditandai 1) kemampuannya dalam menempatkan prioritas pengabdian utama kepada sang pencipta, Allah Swt, baru pengabdian kepada sesama, pola pikir, sikap dan perilaku yang Islami, seperti gerakan salat berjama'ah, salat dhuha, salat malam, mengaji Al-Qur'an dan membaca asma'ul husna yang harus dilakukan oleh semua guru, pegawai dan siswa, disiplin waktu, dan budaya religius lain di lingkungan sekolah. 2) semangat berjuang, tulus,

---

<sup>224</sup> Hasil wawancara dengan Siska, siswa kelas XI MAN 3 Cilacap tanggal 25 Oktober 2022

<sup>225</sup> Hasil wawancara dengan Wawan, staff madrasah pada tanggal 24 Oktober 2022.

<sup>226</sup> Hasil observasi di MAN 3 Cilacap, tanggal 18 Oktober s.d 21 Oktober 2022.

jujur, adil dan uswah, seperti menyediakan kesejahteraan yang tinggi bagi anggota, tidak pamrih dan senang memberi, adil dalam bertindak.

Dari penjelasan semua di atas, analisis yang peneliti buat dari kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah aliyah negeri 3 Cilacap lebih mengutamakan pada komitmen untuk terciptanya suasana menghargai, menghormati, dan saling menerima satu sama lain. Hal-hal yang bersifat administratif juga menjadi hal yang begitu ditekankan oleh kepala madrasah, selain sebagai bentuk evaluasi atas kinerja bawahannya, hal yang bersifat administratif tentu juga menjadi bahan laporan kepada atasan.

Sebagai suatu lembaga yang berada di bawah Kementerian Agama, Madrasah Aliyah Negeri memang berkewajiban mengirimkan setiap laporan administratif pegawai. Model kepemimpinan dengan mengutamakan keterbukaan, adanya saling menghargai, menghormati, serta ditunjang evaluasi yang baik tentunya akan berdampak positif bagi perkembangan madrasah. Berikut ciri kepemimpinan yang diaplikasikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap;

- a. Keterbukaan dalam keputusan, ditandai dengan selalu melibatkan semua komponen madrasah dalam pengambilan keputusan.
- b. Memotivasi, dengan selalu memberikan motivasi bagi guru maupun siswa dalam setiap kesempatan.
- c. Ketegasan dalam menindak, dengan lebih menekankan pada nilai-nilai yang ia yakini.

Berdasarkan ciri tersebut, gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap cenderung pada tipe kepemimpinan autentik. Tipe kepemimpinan ini sendiri sebagaimana penjelasan Luthans adalah tipe kepemimpinan yang memiliki kesadaran diri besar dan menumbuhkan pengembangan diri ke arah yang positif terhadap lingkungannya. Tipe ini memiliki ciri-ciri percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, transparan, menjunjung moralitas, berorientasi

masa depan dan memberikan prioritas pada pengembangan bawahan untuk menjadi pemimpin.<sup>227</sup>

Kepemimpinan autentik sendiri, merupakan tipe kepemimpinan yang relatif baru dalam dunia akademik. Kepemimpinan autentik merupakan teori kepemimpinan yang multidimensi dan karenanya memiliki kesamaan dengan tipe transformasional dan beberapa tipe kepemimpinan lainnya termasuk kepemimpinan etis, karismatik, spiritual dan pelayan.<sup>228</sup> Secara konseptual, ada banyak kesamaan antara kepemimpinan yang melayani, etis, karismatik, dan autentik. Yang membedakan kepemimpinan autentik dari bentuk kepemimpinan lainnya adalah bahwa seorang pemimpin mungkin lebih atau kurang autentik dan memiliki berbagai karakteristik dari masing-masing lainnya.

Dalam kata lain, seorang pemimpin mungkin karismatik tetapi tidak autentik atau autentik tetapi tidak karismatik. Namun demikian, elemen terpenting dari kepemimpinan autentik bukanlah gaya pemimpin dan apakah dia transformasional atau karismatik atau tidak melainkan sejauh mana keasliannya.<sup>229</sup> Di sinilah dapat dipahami bahwa pemimpin autentik tidak memiliki keterampilan, gaya, atau sifat tetap. Pemimpin autentik masing-masing akan memiliki gaya mereka sendiri, yang menggabungkan berbagai perilaku dan keterampilan dan sesuai dengan konteks spesifik situasi, berdasarkan pengalaman hidup khusus mereka.<sup>230</sup>

Dalam pengertian lain mengenai tipe kepemimpinan ini, Avolio dan Gardner menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik biasanya telah terlibat dalam proses pengembangan diri yang kompleks. Pemimpin autentik biasanya memiliki keyakinan yang ditampilkan dalam perilaku positif untuk mentransformasi dan mengembangkan bawahan menjadi

---

<sup>227</sup> Fred Luthans dan Bruce Avolio, "Authentic Leadership Development," dalam *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), 241–59.

<sup>228</sup> Bonnie J Covelli dan Iyana Mason, "LINKING THEORY TO PRACTICE: AUTHENTIC LEADERSHIP" 16, no. 3 (2017): 3.

<sup>229</sup> Bill George, "Authentic Leadership," dalam *Leadership Classics*, oleh J. Timothy McMahon, 1st edition (Long Grove, Ill: Waveland Pr Inc, 2010), 570.

<sup>230</sup> George, 575.

pemimpin itu sendiri. Di sinilah pemimpin autentik tidak mencoba untuk memaksa atau bahkan secara rasional membujuk rekanan, tetapi nilai, keyakinan, dan perilaku autentik pemimpin berfungsi untuk model pengembangan rekanan.<sup>231</sup>

Penjelasan kepemimpinan autentik ini dalam konteks kepala madrasah MAN 3 Cilacap juga nampak secara khusus dalam implementasi konsep moderasi beragama. Sebagai madrasah yang mengusung semboyan “madrasah yang berwawasan moderat”, dalam penjelasan Pak Tauhid, moderasi beragama perlu diimplementasi juga diluar kegiatan belajar mengajar.

“Semboyan berwawasan moderat yang dimiliki madrasah ini secara langsung telah mengharuskan guru memahami konsep, sifat, dan sikap moderasi beragama untuk kemudian guru-guru dapat mentransmisikan nilai-nilainya dalam kegiatan belajar mengajar maupun di luar kegiatan KBM.”<sup>232</sup>

Keyakinan kepala madrasah berkenaan dengan proses masing-masing guru dalam pemahaman moderasi beragama ini juga yang merupakan salah satu dari karakteristik pemimpin autentik, sebagaimana dijelaskan Avolio dan Gardner. Kepemimpinan autentik memiliki setidaknya empat karakteristik utama yaitu: (1) alih-alih memalsukan kepemimpinan mereka, pemimpin autentik jujur pada diri mereka sendiri (daripada menyesuaikan diri dengan harapan orang lain); (2) pemimpin autentik dimotivasi oleh keyakinan pribadi, bukan untuk mencapai status, kehormatan, atau keuntungan pribadi lainnya; (3) pemimpin autentik adalah asli, bukan salinan; yaitu, mereka memimpin dari sudut pandang pribadi mereka sendiri; dan (4) tindakan pemimpin autentik didasarkan pada nilai dan keyakinan pribadi mereka.<sup>233</sup>

Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin, pemimpin autentik ini juga memiliki beberapa komponen utama yang

---

<sup>231</sup> Bruce J. Avolio dan William L. Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership,” *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 315–38.

<sup>232</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, Kepala Madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

<sup>233</sup> Avolio dan Gardner, “Authentic Leadership Development,” 321.

menjadikan dirinya berbeda dengan pemimpin lain, antara lain sebagai berikut :

- a. Memiliki modal psikologis yang positif, di mana pemimpin memiliki kapasitas psikologis dalam kepercayaan, optimisme, harapan, dan resiliensi sebagai sumber daya pribadi.
- b. Perspektif moral yang positif, dalam pengambilan keputusan kepemimpinan ini digambarkan melalui proses yang etis dan transparan. Pemimpin autentik lebih cenderung mengembangkan dan memanfaatkan kapasitas moral, efisiensi, keberanian, dan ketahanan untuk mengatasi persoalan dan mencapai tindakan moral yang autentik serta berkelanjutan.
- c. Memiliki kesadaran diri yang tinggi, kesadaran ini merupakan proses yang muncul dimana seseorang pemimpin terus-menerus memahami bakat, kekuatan, tujuan, nilai inti, keyakinan, dan keinginan unik. Ini dapat mencakup memiliki kesadaran dasar tentang pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan seseorang.
- d. Kinerja yang konsisten dan berkelanjutan di luar harapan.<sup>234</sup>

Melalui komponen-komponen yang diidentifikasi sebagai pemimpin autentik ini, setidaknya kepemimpinan kepala madrasah MAN 3 Cilacap yang telah mencapai 2 tahun dapat dinilai. Kepala madrasah pada dasarnya melakukan kinerja yang konsisten dan berkelanjutan dalam implementasi perubahan iklim dan prosedur, Di sinilah setidaknya kepala madrasah sudah melaksanakan hal-hal berikut:

- a. Melanjutkan menyusun dan mentransformasi tujuan personal dan sekolah yang sejalan dengan pemerintah
- b. Memantau proses dan program instruksional
- c. Mengkoordinasikan program instruksional, dengan memantapkan prestasi

---

<sup>234</sup> Luthans dan Avolio, "Authentic Leadership Development," 254–60; lihat juga dalam Luthans, *Organizational Behavior*, 434.

- d. Mengambil peran penting dalam pengembangan program dan evaluasi serta keputusan tentang seleksi materi instruksional
- e. Merencanakan dan menjadwalkan untuk penggunaan material dan sumber daya personal secara optimal
- f. Mengorganisasi pelatihan *inservice* guru dalam bidang khusus dan teknik pengelolaan kelas
- g. Tetap mempertimbangkan riset yang relevan dan gagasan untuk kepemimpinan efektif, sekolah efektif, dan pembelajaran efektif
- h. Melakukan internalisasi nilai moderasi beragama, sekaligus menjadi keteladanan
- i. Menyempurnakan standar kinerja guru, siswa, staf, dan diri sendiri.<sup>235</sup>

### **3. Kepemimpinan Kepala di Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatuttullab Kesugihan**

Kepala Madrasah aliyah MINAT Cilacap dijabat oleh Muhammad Al Miftahul Munir, S.H.I. Beliau menjabat sebagai Kepala Madrasah aliyah MINAT menuju 1.5 tahun sejak dilantik. Untuk merealisasikan visi misi madrasah kepala madrasah menyusun program kerja kepala madrasah. Dalam program kerja tersebut salah satu hal yang dituliskan adalah wewenangnya sebagai kepala madrasah, yaitu:

- a. Mengatur penyelenggaraan urusan pendidikan dan pengajaran madrasah
- b. Mengatur penyelenggaraan TU madrasah
- c. Mengatur urusan kepegawaian madrasah
- d. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- e. Mengatur penyelenggaraan keuangan madrasah
- f. Mengatur penyelenggaraan sarana dan prasarana madrasah
- g. Mengatur urusan rumah tangga madrasah
- h. Mengatur hubungan antar pemimpin, guru, karyawan, dan siswa
- i. Mengatur pembinaan kesiswaan

---

<sup>235</sup> Hasil observasi di MAN 3 Cilacap, tanggal 18 Oktober s.d 21 Oktober 2022

- j. Melaksanakan tugas dari atasan
- k. Menentukan kebijakan keluar dan di dalam madrasah
- l. Mengangkat dan memberhentikan pejabat di lingkungan madrasah
- m. Memberikan penilaian dan evaluasi kinerja/karier guru dan karyawan madrasah
- n. Menindak dan memberi sanksi pada guru dan karyawan yang melanggar aturan
- o. Memeriksa dan mengevaluasi seluruh program kerja pejabat di lingkungan madrasah
- p. Menentukan kebijakan nominal honorarium personil madrasah atas persetujuan komite madrasah
- q. Menunjuk dan menetapkan komite madrasah
- r. Merancang, menetapkan dan mengesahkan APBN atas persetujuan komite madrasah.
- s. Merancang dan menetapkan Program Kerja Kepala Madrasah aliyah Minat.<sup>236</sup>

Berdasarkan rangkaian tugas dan wewenang kepala Madrasah aliyah Minat tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa peran dan pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah tidak terlepas dari perilaku atau cara-cara yang diterapkan memengaruhi para guru yang dipimpinnya. Dalam hal ini, Miftahul Munir secara jelas mengatakan bahwa para guru akan menjadi efektif dan produktif, jika kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang sesuai kepada para guru yang dipimpinnya.

“Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah pada suatu madrasah tergantung kepada ketepatan strategi, tindakan, sikap, dan manajemennya dalam memimpin para guru. Strategi dan manajemen kepala madrasah dapat berhasil jika situasi dan kondisi yang ada menjadi pendukung ke arah tercapainya tujuan yang efektif.”<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> Arsip dokumen Madrasah Aliyah MINAT. Diakses pada 10 Desember 2022.

<sup>237</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

Pemahaman kepemimpinan dari Bapak Miftahul Munir ini, sebagai kepala madrasah yang berada di lingkungan pesantren sangat kental dengan nilai-nilai keagamaan. Madrasah aliyah Minat Kesugihan memang memiliki identitas yang kuat sebagai lembaga pendidikan yang berlandaskan ahlussunah waljamaah. Berpedoman pada landasan keagamaan tersebut inilah, Miftahul Munir melaksanakan fungsinya sebagai kepala madrasah.

Sebagai upaya mengetahui lebih jauh mengenai kepemimpinan kepala madrasah MA Minat ini, peneliti melakukan wawancara terhadap kepala madrasah, guru, dan juga siswa di lingkungan madrasah. Ditemui di ruang Kepala Madrasah aliyah MINAT, saat ditanya tentang kepemimpinan beliau menjelaskan bahwa menjadi pemimpin adalah berarti harus bertanggung jawab sebagaimana tugas dan fungsi yang dijalankan.

“Semenjak diberi amanah sebagai kepala MA MINAT, saya berusaha menjalankan tugas saya. Jika ini dijalankan sesuai dengan amanah semua itu akan bermanfaat. Di sinilah tanggung jawab adalah juga berarti sebagai teladan”.<sup>238</sup>

Sebagai seorang yang dipilih oleh dewan yayasan MINAT, kepala madrasah MA Minat memang memiliki tanggung yang lebih luas. Di sinilah kemudian sosok figur seorang pemimpin madrasah biasanya dipilih bukan hanya sebatas jabatan fungsional, tetapi juga berdasarkan acuan untuk dapat dicontoh, diteladani, serta memiliki gagasan dalam pengembangan madrasah. Lebih jauh, untuk mendapatkan pemahaman mengenai kepemimpinan Kepala Madrasah aliyah MINAT, peneliti juga mencoba untuk mewawancarai guru-guru yang secara aktif terlibat dalam kegiatan-kegiatan madrasah dan sudah cukup lama berada di lingkungan Madrasah aliyah MINAT. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan guru, siswa serta Waka Kurikulum Madrasah aliyah MINAT.

---

<sup>238</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, kepala madrasah tanggal 9 Desember 2022

Dalam pandangan bapak Ahmad Ma'rifuddin, S.Pd.Si., selaku Waka Kurikulum, kepala sekolah sangat dihormati karena statusnya yang banyak dikenal di lingkungan MA Minat, lebih lanjut ia menjelaskan:

“Bapak kepala sekolah ini karena sudah cukup lama berada di lingkungan MA Minat jadi figurnya cukup familiar. Sebagai seorang yang mengetahui seluk beluk MA Minat beliau ini sangat dihormati, pemimpin yang tegas serta diteladani, terutama oleh guru-guru muda.”<sup>239</sup>

Dari penjelasan mengenai kepala MA MINAT yang selalu menjadi contoh bagi guru-guru terutama guru muda, secara tidak langsung menjelaskan bahwa Bapak Munir merupakan figur yang disegani dan menjadi teladan. Selain itu peneliti juga menemukan bahwa bapak Munir sering dijadikan referensi bagi guru-guru dalam lingkup MA Minat.

“Pak Kepala memang kerap berinteraksi langsung, sehingga ia berperan penting dalam memberikan arahan, motivasi serta saran bagi guru. Dalam persoalan KBM, Pak Kepala menugaskan dan memberikan arahan pada saya untuk melakukan penataran kurikulum kepada para guru, melatih para guru membuat RPP, menyediakan media pembelajaran, membagi tugas kepada para guru, membuat jadwal pelajaran.”<sup>240</sup>

Dalam kaitannya dengan motivasi serta arahan, kepala madrasah juga cenderung sering memberikan arahan serta motivasi kepada guru-guru dan siswa siswi MA MINAT untuk bisa berprestasi, sebagaimana dijelaskan oleh seorang guru.

“Beliau sebagai pemimpin memang kita nantikan pendapat dan arahnya mengenai hal-hal penting di sekolah. Hal penting ini seperti contohnya adalah mendorong kepada guru-guru MA MINAT agar di sisi mendidik dengan berpegang pada nilai-nilai keislaman, di sisi lain juga perlu sering-sering mendorong siswa-siswinya dalam ajang perlombaan. Karena dengan mengikuti perlombaan bisa memperlihatkan bahwa MA swasta juga bisa bersaing dengan yang lainnya.”<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022

<sup>240</sup> Hasil wawancara dengan Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022.

<sup>241</sup> Hasil wawancara dengan Lisa, guru tanggal 13 Desember 2022.

Berdasarkan observasi yang dilakukan<sup>242</sup> kefiguran yang ditampilkan pada diri kepala madrasah aliyah Minat Kesugihan nampak dari *share vision* kepada *civitas academica* dan stakeholder agar visi dipahami dan dijadikan sebagai ruh dalam setiap proses pembelajaran. Sebagai perancang ia mengatur langkah strategis dengan menyusun rencana-rencana pembelajaran di MA Minat. Adapun hasil rancangannya adalah: menyusun dan menetapkan standar sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan, input siswa yang berkualitas, mempersiapkan bahan ajar yang terintegrasi dengan kurikulum serta pembelajaran pesantren.

*Share vision* yang dilakukan kepala madrasah ini selain menampilkan figur dalam lingkungan madrasah, juga menjadi validasi akan integritas yang dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan kultur madrasah yang religius. Integritas kepala madrasah ini nampak dalam penerapan kepemimpinan meningkatkan kultur religius pesantren di MA Minat, yaitu:

“Selama saya mengajar di MA Minat Kesugihan ini, selain tetap mempertahankan kultur religius pesantren, kepala madrasah banyak melakukan perubahan terutama menjadikan perubahan menjadi kebiasaan yang diterapkan sebagai madrasah modern, yaitu: 1) Kepemimpinan yang berkarakter, 2) Memiliki visi dan keinginan melakukan perubahan yang tinggi dengan kerja keras dan disiplin, 3) Kepala madrasah menurut saya memiliki kepribadian yang tegas dan baik apabila menegur dengan santun dan lembut sehingga tidak membuat orang tersinggung serta tegas dalam bertindak 4) Adapun kemajuan yang dicapai oleh MA Minat dalam pendidikan secara umum yaitu peningkatan fasilitas madrasah, perbaikan laboratorium komputer, peningkatan disiplin, peningkatan prestasi belajar siswa baik bidang akademik, keagamaan, olahraga dan seni budaya, 5) Kerja sama yang dilakukan MA Minat dengan berbagai bimbel maupun kursus bahasa yang secara langsung juga menjadi kerjasama antar guru mata pelajaran untuk peningkatan kualitas guru dan pembelajaran.”<sup>243</sup>

---

<sup>242</sup> Hasil observasi di MA Minat, tanggal 8 Desember s.d 13 Desember 2022.

<sup>243</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022

Dari beberapa pernyataan di atas, setidaknya telah mengungkapkan bahwa kepala madrasah kerap memberikan arahan untuk kemajuan madrasah. Untuk mendapatkan persepsi lain mengenai kepemimpinan kepala madrasah, peneliti juga melakukan wawancara kepada salah satu peserta didik MA MINAT kelas 9 bernama Sherly Zahra. Dalam penjelasannya mengenai kepala madrasah, Sherly memberikan keterangan bahwa kepala merupakan sosok disiplin dan santun. Beliau tidak akan segan untuk menghukum peserta didiknya yang ketahuan melanggar peraturan sekolah namun beliau selalu santun.

“Jelasnya beliau memang merupakan figur yang berwibawa, hampir tidak ada siswa yang berani membantah. Jika ada siswa yang ketahuan melanggar aturan madrasah, Bapak Munir juga tidak akan tanggung-tanggung untuk menghukumnya.”<sup>244</sup>

Selain itu sebagaimana juga Sherly jelaskan, kepala madrasah termasuk figur yang rutin untuk mengontrol dan memonitoring kelas, bahkan terkadang kami tidak sadar kalau sedang dipantau oleh Bapak Kepala.

“Tanpa kami duga, terkadang Bapak Kepala sudah memantau kelas, meskipun sedang tidak ada gurunya. Beliau sering menanyakan keadaan personal siswa siswinya. Tidak jarang juga beliau memberikan motivasi kepada siswa siswi MA MINAT untuk tetap semangat dalam berprestasi.”<sup>245</sup>

Berbagai penjelasan hasil wawancara setidaknya menjelaskan bahwa kepala madrasah MA Minat ini menggunakan kharismanya sebagai figur yang berpengalaman di lingkungan madrasah untuk me-manage semua hal yang berkaitan dengan kelembagaan. Cara-cara yang ditempuh pun cukup beragam, meskipun terlihat bahwa kepala madrasah berusaha tetap mengedepankan nilai-nilai Islam salah satunya dengan sikap yang selalu lemah lembut tapi tegas, memiliki tekad yang kuat, menghargai pendapat, dan selalu optimis dalam menjalankan segala usahanya,

---

<sup>244</sup> Hasil wawancara dengan Sherly, siswa kelas IX tanggal 17 Desember 2022.

<sup>245</sup> Hasil wawancara dengan Sherly, siswa kelas IX tanggal 17 Desember 2022.

sebagaimana berikut ciri kepemimpinan yang diaplikasikan di Madrasah aliyah MINAT;

- a. Kepemilikan wibawa serta kefiguran kuat yang dijadikan teladan oleh guru-guru serta siswa.
- b. Mengarahkan, dengan sering memberikan arahan, terutama berkaitan dengan kurikulum serta nilai-nilai di madrasah.
- c. Ketegasan dalam menindak, dengan lebih menekankan pada nilai-nilai yang diyakini.

Dari penjelasan di atas, diketahui bahwa kepala madrasah MA Minat menggunakan gaya kepemimpinan karismatik dalam memimpin madrasah. Pemimpin *karismatik* sendiri merupakan tipe kepemimpinan konsepsi lama yang memiliki artian sebagai seorang dengan kekuatan kemampuan pribadi mereka mampu memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya.<sup>246</sup> Dalam mengidentifikasi kepemimpinan karismatik, Howell dan Boas mengemukakan bahwa pemimpin karismatik dicirikan oleh rasa percaya diri serta kepercayaan pada bawahannya, harapan yang tinggi terhadap bawahannya, visi ideologis, dan penggunaan teladan pribadi. Sedangkan bawahannya seringkali mengidentifikasi diri dengan diri pemimpin dan misi pemimpin, menunjukkan kesetiaan dan kepercayaan pada pemimpin, meniru nilai-nilai dan perilaku pemimpin, dan memperoleh nilai-nilai dari hubungan mereka dengan pemimpin.<sup>247</sup>

Gaya kepemimpinan karismatik ini memiliki ciri-ciri yang mengidentifikasi secara khusus atribut yang dimiliki pemimpin karismatik, yaitu:

- a. Motivator yang Menginspirasi

Pemimpin karismatik akan menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan ambisius yang mungkin sebelumnya tampak tidak dapat dicapai. Faktor ini, yang berbeda dari efek karismatik

---

<sup>246</sup> Luthans, *Organizational Behavior*, 428.

<sup>247</sup> Jane M. Howell dan Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *The Academy of Management Review* 30 (2005): 96–112.

yang diidealkan, menggunakan atau menambahkan kualitas emosional nonintelektual ke dalam proses pengaruh.<sup>248</sup>

b. Rangsangan Intelektual

Pemimpin karismatik menarik intelektual pengikut dengan menciptakan kesadaran masalah dan pemecahan masalah, pemikiran dan imajinasi, serta keyakinan dan nilai-nilai. Melalui rangsangan intelektual ini pengikut ter-konseptualisasi, mendapatkan pemahaman, dan penegasan jenis dari masalah yang mereka hadapi, dan solusinya.<sup>249</sup>

c. Dorongan Individu

Pemimpin karismatik menggunakan pertimbangan individu untuk menyediakan dukungan sosio-emosional kepada pengikut dan peduli dengan perkembangan pengikut ke tingkat potensi tertinggi mereka serta memberdayakan mereka. Pemimpin karismatik dalam hal ini memberikan perhatian individual dan orientasi pengembangan atau pendampingan terhadap pengikut.<sup>250</sup>

Secara khusus, kepemimpinan karismatik dalam diri kepala madrasah MA Minat ini juga terlihat dalam konsepsi serta implementasi moderasi beragama dalam lingkungan MA Minat. Bagi Miftahul Munir, MA Minat sebagai lembaga pendidikan yang telah berumur puluhan tahun, memiliki kompetensi secara khusus dalam penyebaran nilai-nilai moderasi beragama Islam. Seperti halnya Ia jelaskan,

“bahwa MA Minat berada dalam induk pesantren Ihya Ulumuddin. Olehnya, MA Minat memiliki landasan haluan yang sama seperti induknya, yaitu paham *ahlussunah wal-jamaah*. Dalam inilah guru-guru, staff hingga karyawan semuanya adalah orang Aswaja (*Ahlussunah-wal Jamaah*), dan diharuskan juga memiliki semangat dalam penyebaran gagasan Islam yang moderat.”<sup>251</sup>

---

<sup>248</sup> Bernard M. Bass, “Leadership and Performance beyond Expectations,” dalam *The Academy of Management Review*, ed. oleh John M. Longshore, vol. 12, 1987, 63, <https://doi.org/10.2307/258081>.

<sup>249</sup> Bass, 99.

<sup>250</sup> Bass, 83.

<sup>251</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, kepala madrasah tanggal 9 Desember 2022.

Penjelasan yang hampir sama juga dikemukakan oleh waka kurikulum MA Minat. Dalam penjelasannya ia memberikan penekanan akan pentingnya nilai-nilai Aswaja dalam diri siswa MA Minat.

“Bahwa kurikulum MA Minat memang terkait langsung dengan pendidikan pesantren. Siswa-siswi MA Minat semenjak kelas sepuluh telah diberi materi-materi yang berhubungan dengan Ahlussunah-Wal Jamaah, yang merupakan nilai-nilai dalam kehidupan siswa.”<sup>252</sup>

Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam menerapkan standar pemahaman ataupun nilai-nilai keyakinan terkait suatu hal dalam organisasi ini merupakan salah satu prinsip etika yang dimiliki oleh pemimpin karismatik, sebagaimana penjelasan Howell dan Avolio bahwa setidaknya pemimpin karismatik memiliki beberapa prinsip yaitu:

- a. Menggunakan kekuasaan untuk melayani yang lain
- b. Menyelaraskan visi serta aspirasi dengan kebutuhan anggota
- c. Mempertimbangkan dan belajar dari kritik
- d. Mengajak anggota untuk berpikir secara independen dan mempertanyakan pandangan pimpinan
- e. Terbuka, komunikasi dua arah
- f. Mengembangkan dan mendukung anggota, berbagi pengakuan dengan yang lain
- g. Menetapkan standar moral internal untuk memenuhi kepentingan organisasi dan masyarakat.<sup>253</sup>

Jenis kepemimpinan karismatik ini dalam sebuah organisasi memiliki keuntungan yang terkait baik dalam pengembangan organisasi maupun sumberdaya manusia. Mengikuti penjelasan Nadler dan Tushman setidaknya ada tiga keuntungan dari jenis perilaku utama kepemimpinan karismatik yaitu:

- a. *Envisioning*, yaitu kemampuan menciptakan gambaran tentang artikulasi visi misi organisasi kedepan yang diinginkan.

---

<sup>252</sup> Hasil wawancara dengan Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022

<sup>253</sup> Jane M. Howell dan Bruce J. Avolio, “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?,” *The Executive* 6, no. 2 (1992): 43–54.

- b. *Energizing*, yaitu mengarahkan pada peningkatan energi, motivasi bertindak, serta semangat di antara anggota
- c. *Enabling*, yaitu membantu orang bertindak atau memiliki *performa* dalam mencapai tujuan.<sup>254</sup>

#### 4. Strategi Kepemimpinan Responsif Moderasi Beragama

Kepala madrasah di MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, serta MA Minat dengan gaya kepemimpinannya masing-masing mencoba melaksanakan tugas-tugas kepala madrasah dalam lingkungan madrasah sebagaimana tercantum dalam visi, misi, dan program kerja dalam rangka merealisasikan visi madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama dapat tergambar melalui gaya dan strategi kepemimpinan dalam tiap-tiap madrasah. Gaya kepemimpinan ini dapat dikatakan responsif moderasi beragama ketika karakter serta prinsip gaya kepemimpinan mendukung dan sesuai dengan nilai-nilai moderasi beragama di madrasah. Sedangkan strategi kepemimpinan dikatakan responsif moderasi beragama jika dalam taktis kepemimpinan, pengkodean dan pengkoordinasian madrasah dapat turut membangun moderasi beragama di madrasah. Bagi kepala madrasah, kepemimpinan kepala madrasah yang responsif moderasi beragama merupakan hal penting dengan pertimbangan yaitu:

- a. Secara faktual masih terdapat beberapa isu-isu agama yang tidak konstruktif produktif masih mengemuka. tidak jarang pula, isu-isu tersebut berpotensi menimbulkan konflik antar dan inter umat beragama bahkan di kalangan umat muslim itu sendiri.
- b. Lembaga pendidikan merupakan tempat potensial di mana ideologi rasisme dan radikalisme dapat diinternalisasikan. Perbedaan kultur serta nilai dalam diri peserta didik dapat mengkonstruksi pemahaman-pemahaman luar dari kultur yang dibangun dalam lembaga

---

<sup>254</sup> David A. Nadler dan Michael L. Tushman, "Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change," *California management review* 32, no. 2 (1990): 77-97.

pendidikan, termasuk internalisasi agama oleh lembaga pendidikan yang hanya bersifat hafalan dan tekstual

- c. Era global bisa membuat nilai-nilai dan karakter dari peserta didik terdisrupsi dengan nilai-nilai baru yang tidak memiliki integrasi dengan sosial masyarakat Indonesia.
- d. Madrasah sebagai lembaga pendidikan merupakan ujung tombak bagi pendidikan moderasi beragama. Penanaman serta internalisasi nilai perlu dilakukan madrasah sebagai upaya mencetak generasi yang memahami nilai-nilai serta karakter moderasi beragama.

Oleh karena itu kepala madrasah di MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, serta MA Minat dengan gaya kepemimpinannya masing-masing mencoba membangun gaya yang responsif moderasi beragama sebagaimana tercantum dalam visi, misi baik secara implisit, eksplisit maupun ideologis dan program kerja dalam rangka merealisasikan visi madrasah.

Penjelasan dalam ketiga sub-bab sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan pada tiap-tiap madrasah ditemukan bahwa gaya serta strategi kepemimpinan kepala madrasah secara langsung memiliki implikasi dalam responsif moderasi beragama serta memengaruhi pembangunan kultur moderasi beragama dalam masing-masing madrasah. Kemampuan kepala madrasah yang berada di Kabupaten Cilacap (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, serta MA Minat) dalam memahami konsep moderasi beragama dalam lingkup madrasah masing-masing tidak secara langsung memiliki kesamaan dalam strategi responsif moderasi beragama. Strategi responsif moderasi beragama tiap kepala dalam madrasah disesuaikan dengan penancangan dan perencanaan madrasah tersebut. Dalam hal ini, kepala madrasah mengaplikasikan konsep moderasi sebagai suatu strategi sesuai gaya masing-masing kepemimpinan yaitu: implisit bagi kepemimpinan demokratis, eksplisit bagi kepemimpinan autentik serta ideologis bagi kepemimpinan karismatik. Lebih lanjut sebagaimana penjelasan berikut:

- a. Gaya kepemimpinan kepala madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap bersifat demokratis memiliki implikasi dalam strategi responsif moderasi beragama secara implisit. Melalui gaya kepemimpinan demokratis, kepala MAN 1 Cilacap lebih menonjolkan nilai-nilai moderasi beragama seperti:
- 1) Terbuka menyikapi perbedaan. Hal ini terlihat dari kepala madrasah kerap memilih jalan musyawarah dalam memutuskan suatu tindakan.
  - 2) Fleksibilitas dan memahami realita. Kepala madrasah lebih fleksibel dalam kehendak guru memberikan pemahaman moderasi beragama, di mana realita guru serta peserta didik MAN 1 Cilacap berasal dari latar belakang yang beragam.
  - 3) Berjiwa nasionalisme. Visi serta misi dari MAN 1 Cilacap yang memuat komplementasi nilai kebangsaan dan religiusitas menjelaskan terkait jiwa nasionalisme kepala madrasah sebagai teladan dalam memimpin madrasah. Selain itu dengan mencanangkan sebagai madrasah berbasis riset serta lingkungan hidup, menegaskan jiwa nasionalisme yang dimiliki dan dikembangkan kepala madrasah untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa.
- b. Gaya kepemimpinan kepala madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap yang bersifat autentik memiliki implikasi dalam strategi responsif moderasi beragama secara eksplisit. Strategi responsif eksplisit ini nampak dari nilai-nilai moderasi beragama yang ditampilkan dalam diri kepala MAN 3 Cilacap yaitu:
- 4) Toleransi dan menghindari fanatisme. Pemahaman konsep Kepala Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap mengenai moderasi beragama, yaitu sebagai tanggung jawab individu dan kolektif sosial menjelaskan terkait visi Moderasi Beragama di Madrasah dalam lingkup realita sosial masyarakat Indonesia dengan ragam yang kompleks.

- 5) Anti kekerasan. Letak MAN 3 Cilacap yang berada di lingkungan yang padat penduduk dengan masyarakat multi-agama dan kultur mengharuskan kepala madrasah mengarahkan peserta didik untuk memelihara lingkungan dengan damai. Interaksi kepala madrasah baik dengan peserta didik seperti melalui apel maupun dengan masyarakat melalui bakti sosial menjelaskan bahwa kepala madrasah turut aktif berperan dalam menjaga lingkungan damai.
  - 6) Akomodatif terhadap budaya lokal. Dengan pemahaman akan identitas yang beragam dari peserta didik serta berada dalam lingkungan yang lebih kultural membuat kepala madrasah lebih adaptif dengan nilai-nilai tersebut. Hal ini nampak dari kegiatan kultural madrasah yang banyak melibatkan diri dengan tradisi-tradisi lokal masyarakat.
- c. Kepala madrasah MA Minat Cilacap memiliki gaya kepemimpinan karismatik. Gaya kepemimpinan karismatik ini memiliki implikasi dengan strategi responsif moderasi beragama yang lebih bersifat ideologis. Ideologis dalam responsif moderasi beragama di MA Minat ini ditampilkan melalui nilai-nilai moderasi beragama dalam diri kepala madrasah yaitu:
1. Memahami *sunnatullah* dalam penciptaan. Sebagai lembaga pendidikan yang terkoneksi dengan pesantren, kepala madrasah MA Minat menjadi figur sentral baik dalam dalam maupun di luar pembelajaran. Kefiguran yang dibentuk ini memberikan pengaruh dalam pembelajaran peranan diri, termasuk memahami batas-batas *sunnatullah*.
  2. Berjiwa Nasionalisme. Sebagai figur di lingkungan MA Minat, kepala madrasah melakukan *envisioning* untuk menguatkan guru-guru serta peserta didik. Kharisma seorang pemimpin madrasah ini menjadi upaya dalam menarik guru-guru dalam dirinya serta turut

mengembangkan kemampuan dan kapasitas guru dalam pembelajaran melalui pengalaman termasuk dalam mendidik nasionalisme.

Nilai-nilai yang ditampilkan pada tiap kepala madrasah, secara jelas tergambar bahwa gaya dan strategi kepemimpinan masing-masing kepala madrasah memiliki implikasi tersendiri dalam responsif moderasi beragama di madrasah. Gaya kepemimpinan yang berbeda dari tiap kepala madrasah secara langsung memberikan sentuhan nilai tersendiri dari yang ditampilkan pada diri kepala madrasah, meskipun memiliki tujuan yang sama dalam internalisasi nilai yang dijalankan dalam membangun kultur moderasi beragama madrasah. Dari penjelasan tersebut juga dapat ditemukan bahwa meskipun moderasi beragama dapat dijalankan melalui ketiga gaya kepemimpinan, yaitu demokratis, autentik, dan karismatik, tetapi kepala madrasah dapat dikatakan responsif ketika seorang kepala dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dalam koridor karakter moderasi beragama. Dari ketiga kepemimpinan kepala madrasah tersebut, setidaknya dapat ditemukan fungsi kepemimpinan yang teruji dijalankan dalam menunjang moderasi beragama yaitu:

- a. Kepala madrasah menjadi teladan baik secara langsung dalam pembelajaran kelas, maupun dalam kegiatan-kegiatan yang melibatkan guru serta peserta didik. Keteladanan kepala madrasah ini menjadi bukti nilai-nilai ditampilkan dalam diri seseorang untuk diikuti oleh orang lain.
- b. Agen perubahan. kepala madrasah bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di sekolah, misalnya dalam pembelajaran kurikulum yang meliputi metode pembelajaran maupun dalam lingkungan madrasah yang berkaitan dengan kegiatan madrasah.
- c. *Share vision*. Kepala madrasah di tiga Madrasah aliyah tersebut sebagai seorang yang memiliki pemahaman dan visi jelas mengenai moderasi beragama serta dapat menyebarkan visi tersebut berupa

nilai-nilai dalam lingkungan madrasah melalui berbagai cara, seperti pembinaan, temu guru dan siswa ataupun rapat-rapat terkait.

- d. *Coach* (Pelatih), Kepala madrasah pada tiga madrasah aliyah tersebut adalah pembentuk tim yang memberdayakan semua warga madrasah dalam “menghidupkan visi”, dan karenanya berperan sebagai mentor dalam pengembangan diri serta kapasitas guru, yang diperlukan untuk merealisasikan berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut. Untuk menjadi seorang pelatih yang efektif, kepala madrasah tersebut memberi tahu semua warga madrasah, apa artinya visi bagi warga madrasah, dan apa yang akan dilakukan untuk merealisasikannya.
- e. Penjaga Nilai dan pengetahuan, dalam pemahaman akan konsep moderasi beragama, kepala madrasah perlu memiliki wawasan luas sehingga produktif dan mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dalam membangun madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga perlu berfungsi sebagai penjaga nilai-nilai sesuai dengan koridor acuan madrasah.
- f. Pengubah visi kedalam aksi, visi tidak hanya dijadikan pajangan tetapi diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Hanya dengan pengimplementasian visi ini, tujuan madrasah akan dapat tercapai.
- g. Komunikator yang baik. hubungan (internal) memiliki hubungan yang harmonis dengan warga madrasah maupun (eksternal) dengan atasan atau yang berpengaruh dalam upaya pengembangan kultur moderasi beragama. Kepala madrasah setidaknya perlu menjadi penghubung madrasah dengan lingkungan sekitar madrasah dan sektor geografis madrasah bagi pengembangan madrasah.
- h. Bertanggung jawab penuh terhadap semua apa yang terjadi dan berani mengambil resiko.

Selain fungsi kepemimpinan yang dimiliki masing-masing kepala madrasah dalam menunjang moderasi beragama, kepemimpinan responsif beragama juga memiliki *profiling* khusus. *Profiling* pemimpin moderasi

beragama ini juga sebagaimana merupakan landasan bagi pengembangan karakter peserta didik dalam kurikulum madrasah. Melalui pembahasan dari ke tiga madrasah (MAN 3 Cilacap, MAN 1 Cilacap dan MA Minat) peneliti menemukan setidaknya 5 *profiling* utama kepala madrasah untuk dapat dikatakan sebagai responsif beragama, yaitu:

- a. Mengedepankan musyawarah. Kepala madrasah mampu menjadi teladan dalam kehidupan di dalam maupun di luar madrasah. Kepala madrasah perlu mempraktikkan kebijakan yang menunjang komunitas banyak dengan musyawarah. Musyawarah dengan pelibatan civitas madrasah ini dapat meningkatkan jiwa sosial terhadap kebijakan dan keberlangsungan madrasah.
- b. Memahami kearifan lokal. Memiliki *sense* yang terikat dengan nilai-nilai serta tradisi lokal dan membangun rasa ingin tahu dan kemampuan inkuiri melalui eksplorasi tentang budaya dan kearifan lokal masyarakat sekitar atau daerah tersebut, serta perkembangannya.
- c. Berjiwa Bhinneka Tunggal Ika Memiliki sikap toleransi dan mampu membangun dialog penuh hormat tentang keberagaman kelompok agama dan kepercayaan yang dianut oleh masyarakat sekitar dan di Indonesia serta nilai-nilai ajaran yang dianutnya.
- d. Mampu bekerja secara gotong royong. Kepala Madrasah mampu membangun tim dan mengelola kerjasama antar maupun intra madrasah untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan target yang sudah ditentukan
- e. Berekayasa dan berteknologi untuk Membanguan NKRI. Berkolaborasi dalam melatih guru serta peserta didik dalam daya pikir kritis, kreatif, inovatif, sekaligus kemampuan berempati untuk berekayasa membangun produk berteknologi yang memudahkan kegiatan bagi madrasah dan mewujudkan cita-cita Negara Indonesia.

No	Nama Madrasah	Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri kepemimpinan	Implikasi
1.	MAN 1 Cilacap	Demokratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala madrasah membuat perencanaan dengan membangun tim yang cair dan dinamis</li> <li>- Komunikasi kepala madrasah terbuka dan efisien dalam lingkungan internal</li> <li>- Pengambilan keputusan kepala madrasah berdasar pada musyawarah melibatkan banyak pihak yang menjadi pemangku kepentingan</li> <li>- Penyelesaian masalah oleh kepala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan, visi serta misi madrasah didasarkan pada keputusan bersama dalam tim serta bersifat <i>fluid</i></li> <li>- Guru serta civitas madrasah dapat memahami dengan baik kemampuan diri dan tujuan madrasah</li> <li>- Moderasi beragama tidak menjadi program khusus madrasah, namun lebih</li> </ul>

			<p>madrasah tidak hanya berdasar kapasitas individu melainkan kemampuan tim</p>	<p>bersifat kebijakan</p>	
2.	MAN Cilacap	3	Autentik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala madrasah membuat perencanaan dengan membangun tim yang lebih struktur dengan memberi ruang dinamis</li> <li>- Komunikasi kepala madrasah dengan terlibat secara aktif baik dalam lingkungan internal maupun eksternal</li> <li>- Pengambilan keputusan kepala madrasah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan, visi, dan misi madrasah menjadi <i>attention</i> khusus kepala madrasah dengan melibatkan guru serta civitas madrasah mendasar kepada visi misi di atasnya</li> <li>- Kepala madrasah mengenali dan melakukan pengembangan secara</li> </ul>

			<p>didasarkan pada keselarasan regulasi visi dan misi serta nilai-nilai madrasah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyelesaian masalah lebih pada kapasitas pemimpin serta pengalaman kepemimpinan seorang kepala madrasah</li> </ul>	<p>terpadu pada diri guru serta civitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program moderasi beragama dikembangkan bersama antara kepala madrasah, guru dan civitas madrasah sebagai program unggulan</li> </ul>
3.	MA Minat	Karismatik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan berdasarkan rapat terbatas dengan orang-orang yang dipercaya kepala madrasah</li> <li>- Komunikasi kepala madrasah cenderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan, visi dan misi madrasah dicanangkan melalui yayasan serta dikembangkan oleh kepala madrasah serta tim</li> </ul>

			<p>memilih terbuka jika terkait informasi penting serta bersifat persuasif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengambilan keputusan didasarkan pada kehendak seorang kepala madrasah yang diyakini selaras dengan nilai-nilai serta misi yayasan</li> <li>- Penyelesaian masalah mengutamakan nilai-nilai ideologi aswaja yang dikembangkan di pesantren yang dianut dan diyakini secara bersama dalam lingkungan kepala</li> </ul>	<p>yang dibentuk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guru-guru serta staff maupun karyawan diharuskan mengikuti misi dan nilai-nilai yang dicanangkan madrasah</li> <li>- Moderasi beragama menjadi nilai baku baik dalam ajaran, keseharian atas dasar nilai yang dibangun di Pondok Pesantren di mana siswa tinggal</li> </ul>
--	--	--	---	---

			madrasah	
--	--	--	----------	--

**Tabel 9. Kerangka gaya dan strategi kepemimpinan Kepala Madrasah**



Gambar 6. Kepala Madrasah MAN 3 Cilacap memimpin keteladanan pada peserta didik



Gambar 5. Kepala Madrasah MA Minat memberikan pengarahan kepada pesera didik

#### D. Kultur yang Dibangun Kepala Madrasah dalam Internalisasi Nilai Moderasi Beragama

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kultur diartikan sebagai kebudayaan.<sup>255</sup> Kata kultur ini memiliki akar bahasa kata *culture* yang berasal dari Bahasa Inggris dengan arti sebuah kelompok dengan kepercayaan bersama, cara hidup, adat istiadat, nilai-nilai, dan bentuk-bentuk lain dari perilaku yang umumnya disepakati dalam masyarakat atau kelompok orang tertentu.<sup>256</sup>

Secara istilah makna kultur banyak dikembangkan oleh beberapa Antropolog. Kroeber dan Kluckhohn menjelaskan arti kultur sebagai pola, baik eksplisit maupun implisit, dari dan untuk perilaku yang diperoleh dan ditransmisikan oleh simbol, yang merupakan pencapaian tertentu sekelompok manusia, termasuk perwujudannya dalam materi; inti esensial dari kultur terdiri dari ide-ide tradisional (yaitu diturunkan dan dipilih secara historis) dan terutama nilai-nilai yang melekat. Kultur, di satu sisi, dianggap sebagai produk tindakan, dan di sisi lain sebagai elemen pengkondisian tindakan lebih lanjut.<sup>257</sup>

Pada definisi lain, mengikuti penjelasan Geertz. Kultur dapat diartikan sebagai suatu sistem konsepsi yang diwariskan dan diungkapkan dalam bentuk-bentuk simbolik yang dengannya manusia berkomunikasi, melestarikan, dan mengembangkan pengetahuan dan sikap mereka terhadap kehidupan. Fungsi kultur ini adalah untuk memaksakan makna pada dunia dan membuatnya dapat dimengerti.<sup>258</sup>

Kultur memiliki wujud dalam tiga aspek yaitu (a) bentuk ideal, kompleks ide, gagasan, nilai, norma, aturan, dan sebagainya; (b) sistem

---

<sup>255</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V),” tit. kultur. 23

<sup>256</sup> “Definition of CULTURE,” 28 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>.

<sup>257</sup> A. L. Kroeber dan Clyde Kluckhohn, “Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions,” *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University* 47 (1952): vii–223.

<sup>258</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation Of Cultures* (Basic Books, 1973), 83.

sosial: kompleks kegiatan dan tindakan manusia yang berpola dalam masyarakat; dan (c) fisik: benda material buatan manusia.<sup>259</sup>

Sedangkan dalam dunia pendidikan, kultur didefinisikan sebagai pedoman keyakinan dan nilai-nilai yang terlihat dalam cara lembaga pendidikan beroperasi. Kultur dalam lembaga pendidikan dapat digunakan untuk mencakup semua sikap, perilaku yang diharapkan dan nilai-nilai yang berdampak pada bagaimana sekolah beroperasi.<sup>260</sup>

Penjelasan mengenai pengertian tersebut dapat dimengerti bahwa kultur berada pada lingkup nilai-nilai serta ide yang hanya dapat terimplementasikan dalam lembaga pendidikan melalui proses operasi penanaman nilai terhadap peserta didik. Dalam kaitannya dengan moderasi beragama, penanaman nilai ini dapat berarti menanamkan penghargaan terhadap perbedaan, menguatkan nilai-nilai Islam rahmatan lil ‘alamin serta menghadirkan nilai moderasi di kelas maupun di luar kelas.

Kultur moderasi beragama dalam pendidikan ini setidaknya bertujuan untuk mengembangkan pembelajaran yang lebih terbuka, inklusif, toleran, menghadirkan perbedaan di dalam kelas baik dalam wacana, pendapat, paham, agama, golongan atau keyakinan untuk dihargai dan di hormati serta didiskusikan dalam kerangka mewujudkan pemahaman dan kesaling pengertian.

Proses pembangunan kultur pada individu dibutuhkan proses internalisasi nilai.<sup>261</sup> Dalam proses internalisasi, individu mengolah perasaan, hasrat, dan emosi yang kemudian membentuk kepribadiannya. Pengertian internalisasi sendiri, merujuk kaidah bahasa Indonesia akhiran –isasi mempunyai definisi proses. Sehingga internalisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia internalisasi diartikan sebagai penghayatan, pendalaman, penguasaan secara mendalam yang

---

<sup>259</sup> Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), 85.

<sup>260</sup> Michael Fullan, *The new meaning of educational change*, 4th ed (New York: Teachers College Press, 2007), 18.

<sup>261</sup> Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 185.

berlangsung melalui binaan, bimbingan, dan sebagainya (KBBI).<sup>262</sup> Jadi, internalisasi adalah proses menjadikan sesuatu sebagai bagian dari diri seorang.

Sedangkan nilai, dalam pengertiannya secara umum berasal dari pengertian secara ekonomi abad kedelapan belas dan diambil dalam filsafat Jerman akhir abad kesembilan belas baru kemudian memasuki ilmu sosial pada abad kedua puluh.<sup>263</sup> Kluckhohn memberikan definisi nilai sebagai konsepsi, eksplisit atau implisit, karakteristik individu atau karakteristik suatu kelompok, yang diinginkan yang memengaruhi pemilihan dari mode, sarana, dan akhir tindakan yang tersedia.<sup>264</sup> Dalam pendidikan sendiri definisi mengenai nilai mengikuti penjelasan Rahmat Mulyana yaitu nilai pendidikan, adalah batasan segala sesuatu yang mendidik ke arah kedewasaan, bersifat baik maupun buruk sehingga berguna bagi kehidupannya yang diperoleh melalui proses pendidikan.<sup>265</sup>

Dari penjelasan di atas, dapat diketemukan bahwasanya internalisasi nilai adalah sebuah proses pendalaman dan penguasaan konsepsi yang diinginkan individu maupun kelompok melalui pendidikan. Proses nilai dalam pendidikan tersebut tercipta dalam makna aktualisasinya, sebagaimana Soedijarto jelaskan yaitu terciptanya lingkungan dan interaksi belajar-mengajar yang memungkinkan terjadinya proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai.<sup>266</sup>

Proses internalisasi nilai sebagai pengembangan kultur ini menjadikan lingkungan madrasah sebagai instrumen penting utamanya bagi negara dalam membangun nilai-nilai moderasi beragama. Lingkungan madrasah perlu untuk memenuhi fungsi minimalnya, yakni membangun kultur kedamaian dan kerukunan hubungan inter dan antar sosial budaya masyarakat. Dan

---

<sup>262</sup> Ebita Setiawan, "Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V)," tit. internalisasi.

<sup>263</sup> Clyde Kluckhohn, "Values And Value-Orientations In the Theory Of Action: An Exploration In Definition And Classification," dalam *Toward a General Theory of Action*, oleh Henry A. Murray dkk., ed. oleh Talcott Parsons dan Edward A. Shils (Harvard University Press, 1951), 389.

<sup>264</sup> Kluckhohn, 402.

<sup>265</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, 2 ed. (Bandung: Alfabeta, 2011), 14.

<sup>266</sup> Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu* (Balai Pustaka, 1993), 128.

dalam konsteks ini kepala madrasah menjadi agen negara membangun kultur melalui internalisasi nilai-nilai moderasi beragama.

Untuk membangun kultur tersebut, dalam proses internalisasi kepala madrasah dapat melalui kegiatan-kegiatan sosial maupun keagamaan di madrasah yang melibatkan peserta didik. Sebagai sebuah miniatur masyarakat sekaligus pembentukan karakter peserta didik, madrasah merupakan tempat yang strategis untuk mengintervensi budaya serta nilai-nilai pada peserta didik melalui pembiasaan maupun pengamalan nilai-nilai.

Sebagai upaya internalisasi nilai moderasi beragama dapat dilakukan melalui dua cara yang berbeda, yaitu.<sup>267</sup> Pertama melalui kurikulum pembelajaran yang di dalamnya mencakup proses belajar, baik belajar dari mata pelajaran yang di dalamnya mengajarkan tentang sikap moderasi beragama. Kedua, melalui kegiatan pembiasaan meliputi kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler yang membentuk sikap dan perilaku di madrasah, maupun melalui teladan dari guru dan semua unsur yang ada di lingkungan madrasah. Untuk itu diperlukan strategi dalam menginternalisasi nilai-nilai moderasi beragama, agar siswa mengenal, berpikir, memahami, mengayati dan pada akhirnya menerapkan nilai-nilai moderasi beragama dalam kehidupan.

Kedudukan kurikulum terutama dalam pendidikan formal di madrasah sangat mutlak dan merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari pendidikan. Kurikulum memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikianlah tepat dikatakan bahwa kurikulum menjadi sarana dalam internalisasi nilai-nilai dalam kegiatan belajar mengajar.

Secara etimologis, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kurikulum memiliki pengertian sebagai perangkat pembelajaran yang yang

---

<sup>267</sup> Kedua hal ini mempengaruhi aspek-aspek dalam sasaran pendidikan dalam proses pembelajaran yang membentuk nilai, yaitu aspek afektif, kognitif dan psikomotorik. Lihat dalam Ahmad Budiman, "Internalisasi Nilai-nilai Agama di Sekolah dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama (Studi Kasus SMA Negeri 6 Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia)" (masterThesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020), <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/53205>.

diajarkan di lembaga pendidikan.<sup>268</sup> Pengertian kurikulum dalam Bahasa Indonesia ini juga terkait dengan asal kata serapannya dalam Inggris, yaitu *curriculum* dari kata *carrera* yang berarti rencana pembelajaran.<sup>269</sup> Secara umum pengertian kurikulum adalah seperangkat pengaturan yang mencakup isi, materi dan bahan pembelajaran yang digunakan sebagai pedoman pembelajaran.

Sedangkan secara istilah, kurikulum memiliki penjabaran pengertian yang begitu luas. Definisi yang diberikan oleh ahli ini, juga menyangkut perkembangan kurikulum dari beberapa periode. Dalam pengertian mutakhir, kurikulum sebagaimana Stotsky jelaskan yaitu adalah seperangkat instruksi melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang dirancang untuk membantu siswa mencapai tujuan sistem pendidikan.<sup>270</sup> Sedangkan Shao menjelaskan bahwa dalam perkembangan definisi yang mutakhir kurikulum memiliki arti sebagai seperangkat aturan yang berisi konten, tujuan pembelajaran, metode penilaian yang mencakup juga kegiatan peserta didik, lingkungan belajar dan bahkan kurikulum tersembunyi serta budaya yang memerlukan pengalaman belajar.<sup>271</sup>

Dalam aturan perundang-undangan Indonesia kurikulum sendiri sebagaimana mengacu UU. No. 20 tahun 2003, kurikulum memiliki pengertian, yaitu seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>272</sup>

Sebagai pedoman pembelajaran, kurikulum setidaknya memiliki beberapa fungsi, yaitu<sup>273</sup>:

<sup>268</sup> Ebta Setiawan, "Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V)," tit. kurikulum.

<sup>269</sup> "Definition of CURRICULUM," 11 Februari 2023, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/curriculum>.

<sup>270</sup> Sandra Stotsky, *The death and resurrection of a coherent literature curriculum: what secondary English teachers can do* (Lanham, Md: Rowman & Littlefield, 2012), 35.

<sup>271</sup> Shao-Wen Su, "The Various Concepts of Curriculum and the Factors Involved in Curricula-Making," *Journal of Language Teaching and Research* 3, no. 1 (1 Januari 2012): 153–58.

<sup>272</sup> Undang-Undang Republik Indonesia, "Sistem Pendidikan Nasional," 20 § (2003), bag. 1 Ketentuan Umum, Pasal 1 Ayat 9.

<sup>273</sup> "Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran" (Module Class, Bandung, t.t.), 1.9.

1. Fungsi Penyesuaian (*the adjustive or adaptive function*): yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya karna lingkungan bersifat dinamis artinya dapat berubah-ubah.
2. Fungsi Integrasi (*the integrating function*): Sebagai penyesuain mengandung makna bahwa kurikulum merupakan alat pendidikan yang mampu menghasilkan pribadi-pribadi yang utut yang dapat dibutuhkan dan berintegrasi di masyarakat.
3. Fungsi diferensiasi (*the differentiating function*): Sebagai alat yang memberikan pelayanan dari berbagai perbedaan disetiap siswa yang harus dihargai dan dilayani.
4. Fungsi persiapan (*the propaedeutic function*): Mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan mampu mempersiapkan siswa kejenjang selanjutnya dan juga dapat mempersiapkan diri dapat hidup dalam masyarakat, jika tidak melanjutkan pendidikan.
5. Fungsi pemilihan (*the selective function*) Adalah: memberikan kesempatan bagi siswa untuk menentukan pilihan program belajar yang sesuai dengan minat dan bakatnya.
6. Fungsi diagnostik (*the diagnostic function*): Mengandung makna bahwa kurikulum adalah alat pendidikan yang mampu mengarahkan dan memahami potensi siswa serta kelemahan dalam dirinya. Jika telah memahami potensi dan mengetahui kelemahannya, maka diharapkan siswa dapat mengembangkan potensi dan memperbaiki kelemahannya.

Proses internalisasi nilai kedua yaitu dengan pembiasaan yang melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Pembiasaan sendiri dalam arti ini memiliki pengertian sebagai prioritas atau kecenderungan diri yang dipelajari yang dengannya seseorang mengarahkan diri ke dunia sosial. Pembiasaan ini adalah sistem 'skema atau struktur persepsi, konsepsi, dan

tindakan' yang tahan lama, dapat diubah, dan bersifat kognitif.<sup>274</sup> Prioritas atau kecenderungan diri dalam pembiasaan ini mewakili pola utama gaya perilaku yang melintasi dimensi kognitif, normatif, dan jasmani dari tindakan manusia. Mereka menemukan ekspresi dalam nilai tertentu, komunikasi nonverbal, selera, persepsi, dan cara penalaran.<sup>275</sup>

Pembiasaan mutlak merupakan hal yang penting dalam lembaga pendidikan.<sup>276</sup> Lembaga pendidikan merupakan wadah berbagai kebiasaan yang dibawa oleh peserta didik dari berbagai latar belakang untuk bertemu dan berinteraksi. Peserta didik masuk ke lembaga pendidikan bersama dengan adat dan kultur mereka. Proses interaksi memungkinkan kerjasama atau konflik karena kebiasaan asal mereka. Mengikuti Bourdieu, medan sifat individu berpotensi menimbulkan kerjasama atau konflik di lingkungan barunya. Kondisi tersebut juga berlaku untuk perkembangan individu dalam lingkungan lembaga pendidikan.<sup>277</sup>

Dalam kaitannya dengan pembangunan kultur, internalisasi nilai dapat dijalankan madrasah dengan pembiasaan. Madrasah memiliki kewenangan untuk mengembangkan kultur dengan membatasi banyaknya kasus penyimpangan nilai yang dilakukan oleh peserta didik melalui intervensi sistem yang kuat yang dimiliki lembaga pendidikan.

Program madrasah yang berorientasi pada nilai-nilai moderasi beragama peserta didik dan pembentukan kultur sangat potensial untuk mengurangi banyaknya penyimpangan yang dilakukan oleh peserta didik. Hal ini juga sebagaimana ditengerai oleh Wang dan Goldberg bahwa pembiasaan dapat digambarkan sebagai proses internalisasi struktur sosial. Pembiasaan sebagai seperangkat skema yang memungkinkan seseorang untuk beradaptasi dengan melakukan beberapa improvisasi secara teratur. Hal ini berkorelasi

---

<sup>274</sup> Pierre Bourdieu, "The forms of capital," dalam *The sociology of economic life* (Routledge, 2018), 22.

<sup>275</sup> Jason D. Edgerton dan Lance W. Roberts, "Cultural Capital or Habitus? Bourdieu and beyond in the Explanation of Enduring Educational Inequality," *Theory and Research in Education* 12, no. 2 (1 Juli 2014): 3, <https://doi.org/10.1177/1477878514530231>.

<sup>276</sup> Astuti Nurdin Yudhar, Andi Agustang, dan Jumadi Sahabuddin, "Habituatio of Character Values in Junior High School Students," *Cypriot Journal of Educational Sciences* 16, no. 2 (30 April 2021): 665, <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i2.5642>.

<sup>277</sup> Bourdieu, "The forms of capital," 24.

dengan proses interaksi karena saling membutuhkan antar individu dengan mempertimbangkan faktor kerugian dan keuntungan sebagai bagian dari kultur sosial masyarakat.<sup>278</sup> Pembiasaan yang dilakukan melalui program di lembaga pendidikan meliputi tiga hal yaitu, intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler.

Intrakurikuler memiliki pengertian sebagai kegiatan pembelajaran untuk pemenuhan beban belajar dalam kurikulum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>279</sup> Maksud dari ketentuan perundangan di sini kemudian dijelaskan melalui peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh sekolah secara teratur dan terjadwal, yang wajib diikuti oleh setiap peserta didik. Program intrakurikuler berisi berbagai kegiatan untuk meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) melalui kompetensi dasar yang harus dimiliki peserta didik yang dilaksanakan sekolah secara terus-menerus setiap hari sesuai dengan kalender akademik.<sup>280</sup>

Kokurikuler mengikuti penjelasan Peraturan Presiden (PerPres) 87 tahun 2017 adalah kegiatan yang terkait dengan mata pelajaran muatan lokal yang ditetapkan pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>281</sup> Kokurikuler ini memiliki tujuan sebagai penguatan, pendalaman, dan/atau pengayaan kegiatan Intrakurikuler.<sup>282</sup> Dalam implementasinya, kokurikuler memiliki kaitan muatan dengan intrakurikuler. Di mana sebagai kegiatan pembelajaran yang terkait dan menunjang kegiatan intrakurikuler, yang dilaksanakan di luar jadwal intrakurikuler dengan maksud agar peserta didik lebih memahami dan memperdalam materi

---

<sup>278</sup> Cixin Wang dan Taryn S. Goldberg, "Using Children's Literature to Decrease Moral Disengagement and Victimization among Elementary School Students," *Psychology in the Schools* 54, no. 9 (2017): 919, <https://doi.org/10.1002/pits.22042>.

<sup>279</sup> Peraturan Presiden, "Penguatan Pendidikan Karakter," 87 § (2017), bag. 1, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/73167/perpres-no-87-tahun-2017>.

<sup>280</sup> Hendarman Hendarman dkk., *Konsep Dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Tingkat Sekolah Dasar Dan Sekolah Menengah Pertama*, ed. oleh Liliana Muliastuti (Jakarta: Pusat Analisis dan Sinkronisasi Kebijakan, 2018), 18, <https://repositori.kemdikbud.go.id/10075/>.

<sup>281</sup> Peraturan Presiden, Penguatan Pendidikan Karakter.

<sup>282</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, "Penguatan Pendidikan Karakter Pada Satuan Pendidikan Formal," 20 § (2018), bag. 1, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/138192/permendikbud-no-20-tahun-2018>.

intrakurikuler. Kegiatan kokurikuler dapat berupa penugasan, proyek, ataupun kegiatan pembelajaran lainnya yang berhubungan dengan materi intrakurikuler yang harus diselesaikan oleh peserta didik.<sup>283</sup>

Sedangkan ekstrakurikuler memiliki pengertian yaitu kegiatan pengembangan karakter dalam rangka perluasan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerja sama, dan kemandirian peserta didik secara optimal.<sup>284</sup> Sebagaimana tujuan dari kegiatan ekstrakurikuler sebagai wadah pengembangan peserta didik, dalam pelaksanaannya ekstrakurikuler memiliki lingkup penekanan pada kegiatan kelompok dan dilakukan dengan memperhatikan minat dan bakat peserta didik, kondisi lingkungan dan social budaya mereka.<sup>285</sup>

Ketiga jenis kegiatan peserta didik dalam lembaga madrasah melalui pembiasaan ini merupakan aspek penting pembentukan kultur peserta didik. Di mana integrasi dan aplikasi nilai-nilai moderasi beragama dalam kurikulum madrasah masuk dalam program intrakurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler. Proses internalisasi nilai moderasi beragama dalam membangun kultur di madrasah ini juga dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Tahapan informasi (*afektif*): pemberian materi dan pemahaman mengenai nilai-nilai moderasi beragama dalam tindakan kelas.
2. Tahapan penghayatan (*kognisi*): pemberian arahan, teladan serta bimbingan dalam pemahaman akan nilai-nilai moderasi beragama
3. Tahapan aplikasi (*psikomotorik*): implementasi dalam bentuk program kegiatan ataupun kebijakan mengenai nilai-nilai moderasi beragama.

Dalam penjelasan lebih jauh mengenai kultur moderasi beragama yang dibangun serta proses dalam membangun kultur tersebut di Madrasah

---

<sup>283</sup> Hendarman dkk., *Konsep Dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Tingkat Sekolah Dasar Dan Sekolah Menengah Pertama*, 18.

<sup>284</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, *Penguatan Pendidikan Karakter Pada Satuan Pendidikan Formal*, bag. 1.

<sup>285</sup> Hendarman dkk., *Konsep Dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Tingkat Sekolah Dasar Dan Sekolah Menengah Pertama*, 18.

alimah Negeri (MAN), Madrasah alimah Negeri (MAN) 3, serta Madrasah alimah (MA) Minat, berikut data yang peneliti telah dapatkan.

### **1. Kultur yang Dibangun dalam Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Cilacap mengenai kultur yang dikembangkan dan dibangun dalam Moderasi Beragama di Madrasah alimah Negeri 1 Cilacap melalui model *double* internalisasi. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa dalam madrasah menciptakan ruang moderasi dari kurikulum maupun Intrakurikuler serta ekstrakurikuler dan kokurikuler.

Dalam strategi ganda yang dilakukan madrasah, Sugeng Wardjoko menjelaskan bahwa yang paling utama adalah melalui kurikulum pembelajaran dan pembiasaan. Sugeng Wardjoko menjelaskan;

“Pada tataran konsep kepala madrasah mengarahkan tentang moderasi beragama dalam pembelajaran kepada guru, baik secara materi maupun pembelajaran kelas. Kemudian guru akan menyampaikannya kepada para siswa di dalam kelas, dengan tanpa memaksakan kebenaran sesuai yang diyakininya, sehingga guru juga harus memberikan ruang berpendapat kepada siswa untuk mengutarakan apa-apa yang diyakininya.”<sup>286</sup>

Strategi pembangunan kultur moderasi beragama di MAN 1 Cilacap sebagaimana dituturkan Kepala Madrasah memang belum menjadi aturan maupun implementasi tertulis. Moderasi beragama dijalankan sebagai sebuah misi dan tujuan madrasah, di mana hal tersebut nampak dari kurikulum yang juga digunakan oleh MAN 1 sebagaimana mengikuti arahan Kementerian Agama RI, yaitu “kurikulum Islam *rahmatan Lil’alamiin*”.

“Kurikulum Islam *rahmatan lil’alamin* ini selain merupakan arahan dari Kementerian Agama juga menjadi ikhtiar kami di MAN 1 dalam misi nilai-nilai keislaman yang rahmat, sejuk, serta sekaligus

---

<sup>286</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022

sebagai misi untuk membendung nilai-nilai fundamentalisme dan kekerasan dalam beragama.”<sup>287</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat dimengerti bahwa gagasan kurikulum *rahmatan lil'alaim* sendiri tidak hanya berorientasi pada pemahaman doktrinasi keagamaan, tetapi juga mengarahkan peserta didik untuk memahami realita masyarakat. Kurikulum sebagai gagasan *paradigmatik* dan *epistemik* ini juga berorientasi pada masa depan peserta didik. Orientasi ini sebagaimana juga dijelaskan oleh wakil kepala kurikulum mengantarkan pada beberapa nilai-nilai penting dari moderasi beragama di MAN 1 Cilacap.

“Karena kurikulum sebagai sebuah *paradigmatik* pendidikan di lembaga pendidikan Islam, jadi saya kira memiliki misi transmisi nilai-nilai yang menyangkut moderasi beragama, yaitu ketauhidan, toleransi, keadilan dan persaudaraan. Nilai-nilai inilah yang diajarkan di kelas berdasar pada pemahaman guru.”<sup>288</sup>

Sedangkan dalam strategi pembiasaan, langkah yang ditempuh Kepala Madrasah MAN 1 Cilacap adalah dengan mendorong dirinya sendiri, guru hingga bahkan staff madrasah menjadi *role model* keseharian di madrasah. Lebih lanjut ia menjelaskan;

“Dalam pembiasaan ini yang paling utama adalah *role model*. Jadi guru-guru, termasuk saya perlu menjadi contoh untuk bersikap sebagaimana nilai-nilai moderasi beragama. Sehingga dengan muncul ketertarikan dari siswa untuk menjadikan kepala madrasah dan guru sebagai *role model*, siswa akan berusaha untuk memiliki sikap yang sama.”<sup>289</sup>

Dalam penjelasan selanjutnya, Sugeng Wardjoko memberikan keterangan bahwa apa yang menjadi tujuan dari kedua strategi ini adalah kedepannya moderasi beragama ini benar-benar diterapkan di dalam kehidupan sehari-hari.

---

<sup>287</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>288</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

<sup>289</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

“Siswa paham akan moderasi beragama, juga sekaligus secara langsung mereka dapat mempraktikkan dalam sehari-hari, bukan cuma di madrasah.”<sup>290</sup>

Pembelajaran kelas ini juga menjadi dasar transmisi nilai moderasi beragama. Di mana metode pengajaran serta tindakan kelas yang dipilih serta dilakukan guru memengaruhi persepsi, perasaan maupun emosi peserta didik. Selain itu metode pengajaran serta tindakan kelas juga berfungsi sangat efektif dalam membentuk pemahaman peserta didik.

“Kultur yang dibangun melalui pembelajaran kelas ini juga mengharuskan guru menggunakan metode dialogis dalam tindakan kelas. Metode ini saya rasa dapat efektif mengantarkan peserta didik menafsirkan nilai keyakinan menjadi legitimasi perubahan di tengah keragaman masyarakat dan model pembelajaran ini tidak hanya mengedepankan transfer pengetahuan, melainkan juga transfer perilaku.”<sup>291</sup>

Metode dialogis dalam tindakan kelas ini juga menjelaskan bahwa transmisi nilai bersamaan dengan pembentukan epistemik peserta didik adalah sesuatu yang dilakukan dalam kelas. Penggunaan metode dialogis di kelas ini juga dijelaskan oleh siswa MAN 1 Cilacap. Aqila menjelaskan bahwa guru lebih banyak berperan sebagai *connector* yang menghubungkan peserta didik dengan pemahaman maupun doktrin keagamaan.

“Kegiatan belajar mengajar menjadi lebih menyenangkan, karena guru tidak memaksakan pada siswa. Siswa memiliki kebebasan untuk berpikir, berpendapat dan memahami isi yang diajarkan guru. Melalui media-media, terkadang PPT atau video, siswa juga diberikan gambaran dan memberikan ruang untuk lebih berekspresi”<sup>292</sup>

Selain melalui kurikulum pembelajaran, internalisasi nilai untuk membangun kultur moderasi beragama di MAN 1 Cilacap juga dilakukan melalui pembiasaan. Bahwa dapat dipahami kegiatan intrakurkuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler dapat dikatakan juga sebagai kepanjangan pendidikan tindakan kelas, di mana relasi antara guru-peserta

---

<sup>290</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>291</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>292</sup> Hasil wawancara dengan Aqila, siswa kelas X MAN 1 tanggal 23 September 2022.

didik dalam kegiatan belajar mengajar secara langsung menuntut guru untuk mengembangkannya dalam berbagai kegiatan madrasah.

“Di madrasah aliyah negeri 1 Cilacap terdapat himpunan bernama HIMDAIS, yang merupakan kependekan dari Himpunan Dai Islam. Himpunan tersebut mengelola semua kegiatan bersama, bagaimana pengajaran mengenai budaya untuk salat tepat waktu, salat berjamaah, juga saling menghormati antar sesama warga madrasah dengan berbagai macam latar belakang.”<sup>293</sup>

Adanya organisasi keagamaan yang dibentuk sebagai metode pembiasaan serta pembentukan kultur peserta didik di madrasah ini merupakan salah satu wadah untuk terselenggaranya kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler.

“Siapapun boleh menjadi imam, siapapun boleh menjadi makmum, siapapun boleh menjadi pengurus dalam kegiatan di madrasah, dan tidak dibeda-bedakan seperti, Si A dari kelompok ini si B dari kelompok ini, sehingga dalam praktiknya para siswa juga guru madrasah sudah berlatih untuk bersikap moderat.”<sup>294</sup>

Nilai-nilai mengenai moderasi beragama yang disampaikan guru di pembelajaran kelas juga diberikan dalam kegiatan-kegiatan intra/ekstra maupun kokurikuler. Dalam pelaksanaan moderasi beragama melalui pembiasaan, semua pihak turut andil mengambil peran dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah.

“Kegiatan seperti *sholawatan* dan mujahadah di madrasah yang diselenggarakan rutin sebagai kegiatan kokurikuler juga melibatkan semua siswa, guru-guru serta staff madrasah. Saya pun yang latar belakang pendidikan bukan agama ikut dengan sukarela, jadi ini memperlihatkan *civitas academica* di Madrasah aliyah Negeri 1 Cilacap bersifat terbuka dan menerima adanya kegiatan.”<sup>295</sup>

Dalam kegiatan-kegiatan pembiasaan nonformal (selain di kelas) nilai-nilai moderasi beragama juga ditekankan kepada peserta didik. Sebagai upaya untuk penguatan dalam pembiasaan di madrasah, beberapa guru menerima bimbingan langsung, baik dari kepala madrasah, pengawas maupun melalui kegiatan diklat.

---

<sup>293</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

<sup>294</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

<sup>295</sup> Hasil wawancara dengan Nurin, guru MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

“Dalam pembiasaan nilai-nilai moderasi beragama, saya melakukan pengarahan kepada guru, juga kepada seluruh guru dan pegawai, saya mengirimkan mereka mengikuti diklat moderasi beragama di balai diklat, melalui lima nilai budaya kerja kementerian agama mendorong seluruh warga madrasah melalui penguatan nilai integritas profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.”<sup>296</sup>

Kegiatan intrakurikuler dan kokurikuler yang menjadi media pembiasaan sebagai pembangunan kultur moderasi beragama di MAN 1 Cilacap dilakukan dengan rutinitas dan jadwal yang terstruktur dan terprogram baik harian, mingguan, bulanan, semesteran maupun tahunan. Kegiatan-kegiatan rutin dan terprogram tersebut diselenggarakan sebagai penguatan komitmen moderasi beragama di MAN 1 Cilacap.

“Kami menerapkan budaya disiplin masuk madrasah disaat jam 7.00 pintu gerbang madrasah ditutup, bagi yang terlambat diberi sanksi menghafal: asmaul husna, mengucapkan pancasila/pembukaan UUD 1945, menyanyikan lagu kebangsaan. Selain itu kami juga mengadakan doa bersama dan tadarus sebelum KBM dimulai. Untuk diluar itu, komitmen kebangsaan juga dilakukan MAN 1 Cilacap dengan pelaksanaan upacara bendera, ekstra kurikuler pramuka dan paskibraka.”<sup>297</sup>

Dalam hal penanaman budaya anti radikalisme di MAN 1 Cilacap, kepala madrasah memberlakukan nilai-nilai yang harus dimiliki guru maupun staf sebagai teladan kepada peserta didik. Keteladanan ini merupakan aspek penting dalam pembiasaan nilai-nilai moderasi beragama yang diterima peserta didik.

“Guru maupun staf harus memiliki sikap sopan santun, kasih sayang, saling membantu dengan melakukan kunjungan ke wali santri yang tidak mampu untuk membantu (kerjasama dengan BAZNAS, UPZ kemenag, dan lembaga filantropi lainnya), membentuk sahabat madrasah yang bertujuan berbagi potensi dengan madrasah lain yang membutuhkan.”<sup>298</sup>

Upaya membangun kultur moderasi beragama di MAN 1 Cilacap tidak hanya berkaitan dengan kegiatan harian atau mingguan. MAN 1

---

<sup>296</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

<sup>297</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

<sup>298</sup> Hasil wawancara dengan Sugeng Wardjoko, kepala madrasah tanggal 15 September 2022.

Cilacap juga mengagendakan kegiatan semesteran maupun tahunan yang berkaitan dengan nilai-nilai moderasi beragama. Kegiatan seperti mabit, adiwiyata, PHBI maupun PHBN diselenggarakan sebagai langkah pembiasaan akan pemahaman konsep moderasi beragama peserta didik.

“Yang kami lakukan dalam penguatan akan kultur lokal serta nilai-nilai kearifan adalah melalui penyelenggaraan inovasi kegiatan seperti mabit, kegiatan PHBI, PHBN serta pengelolaan sebagai madrasah ‘Adiwiyata’, yakni madrasah yang memelihara kearifan lokal lingkungan. Selain itu kami juga mengadakan pentas seni budaya dalam kegiatan hari ulang tahun MAN 1 Cilacap sebagai apresiasi terhadap kultur lokal.”<sup>299</sup>

Penjelasan data di atas memberikan pemahaman bahwa kultur moderasi beragama yang terkandung dalam diri peserta didik di lingkungan madrasah terbangun melalui tiga aspek:

- a. Melalui kurikulum beserta tindakan maupun metode kelas mengidentifikasi Madrasah aliyah Negeri 1 membangun kultur moderasi beragama. Dalam penerapannya, MAN 1 Cilacap lebih mengoptimalkan pembelajaran yang sinergi antara intelektualisme peserta didik, religius, dan sosial. Hal ini juga tidak lepas dengan integrasi yang dirumuskan MAN 1 Cilacap lewat dua sistem nilai dalam visi madrasah yaitu, humanisme dan *social value* masyarakat demokratis. Sinergi dan integrasi yang dibuat MAN 1 Cilacap ini kemudian dibalut dengan nilai-nilai moderasi beragama secara substantif.
- b. Program kegiatan yang dikembangkan MAN 1 Cilacap terkait moderasi beragama merupakan rumusan bersama kepala madrasah serta guru untuk memberikan arahan dan teladan pada peserta didik sesuai dengan nilai-nilai moderasi beragama dalam kegiatan-kegiatan kelas maupun di luar kelas. Kegiatan rutin, terprogram maupun pendidikan karakter ini menjadi wadah bagi internalisasi nilai-nilai moderasi.

---

<sup>299</sup> Hasil wawancara dengan Masruri, Waka Kurikulum MAN 1 Cilacap tanggal 17 September 2022.

- c. Integrasi antara kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler, kegiatan peserta didik di luar materi kelas yang diterapkan madrasah sebagai pembelajaran aplikatif pengetahuan serta transfer perilaku.

## 2. Kultur yang Dibangun dalam Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap

Dalam membangun kultur yang moderasi beragama, MAN 3 Cilacap telah menetapkan diri sebagai “Madrasah Moderasi Beragama“, yang digerakan dari Kementerian Agama (Kemenag) Cilacap, beserta FKUB dan seluruh tokoh agama di wilayah Kecamatan Kroya, yang darinya diharapkan dari program tersebut MAN 3 Cilacap menjadi madrasah percontohan pembangunan kultur nilai nilai moderasi beragama.

Sebagai prosesnya pencaangan moderasi beragama, Madrasah aliyah Negeri (MAN) 3 Cilacap melakukan internalisasi nilai sebagaimana mengikuti kurikulum pembelajaran. Kurikulum yang dipakai di MAN 3 secara khusus memang menyesuaikan dengan aturan Kementerian Agama RI, yaitu menggunakan kurikulum Islam *rahmatan lil’alamin*. Dalam proses internalisasi ini, kurikulum pembelajaran memang secara tujuan, isi, strategi serta evaluasi telah mengaktualisasi moderasi beragama di dalamnya.

“Internalisasi ini dilakukan dengan memanfaatkan momen-momen kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah. Dalam hal ini, guru harus mengikuti kurikulum MAN 3 Cilacap, yaitu *rahmatan lil’alamin* baik secara tujuan, isi, strategi maupun dalam evaluasinya.”<sup>300</sup>

Sebagai kepala madrasah, Ahmad Tauhid juga melakukan supervisi sebagai validasi serta evaluasi dalam implementasi kurikulum ini dengan kegiatan pembinaan pada guru.

“Untuk memastikan serta mengevaluasi sebagai supervisi, salah satu yang saya lakukan adalah melalui kegiatan pembinaan oleh kepala madrasah kepada para guru mengenai moderasi bergama,

---

<sup>300</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

dalam kurun waktu sebulan sekali saat diadakan rapat rutin guru.”<sup>301</sup>

Penjelasan mengenai internalisasi moderasi beragama di MAN 3 Cilacap juga dijelaskan oleh wakil kepala Kesiswaan sekaligus guru akidah akhlak, Laila Wahyuni. Dalam pemaparannya, ia menyampaikan bahwa keseluruhan sistem nilai keagamaan *include* dalam struktur kurikulum.

“Kurikulum yang digunakan MAN 3 Cilacap ini setidaknya memiliki konten sistem nilai keagamaan seperti: ukhuwah, perdamaian, ketauhidan, toleransi serta keadilan. Nilai-nilai inilah yang nantinya akan dihabitualisasi melalui pembelajaran di dalam maupun di luar kelas.”<sup>302</sup>

MAN 3 Cilacap sendiri secara khusus memang mengembangkan nilai-nilai moderasi beragama, yaitu pembelajaran kebudayaan yang menyangkut kerukunan umat beragama. Dalam hal ini, peserta didik perlu mengetahui konsepsi beragama dalam masyarakat yang plural melalui pemahaman ritual-ritual keagamaan lain.

“Siswa diberi ruang partisipatif untuk berdialog dalam ruang budaya tanpa ada unsur paksaan dari pihak lain. Dalam pembelajaran, siswa dibantu untuk mengerti, menerima, dan menghargai orang dari suku, budaya dan nilai berbeda. Untuk itu, siswa perlu diajak memahami nilai budaya lain, jadi paham secara mendalam dan akhirnya dapat menghargainya.”<sup>303</sup>

Ruang partisipatif yang diciptakan dalam lingkungan kelas ini juga menandai strategi pembelajaran yang lebih dialogis. Hal ini seperti juga diutarakan oleh seorang peserta didik madrasah, bahwa guru lebih mengedepankan ruang dialog bagi siswa dan tidak menekankan pada doktrinasi.

“Dalam pembelajaran biasanya siswa akan membentuk komunitas belajar sebagai model diskusi kelas. Peserta didik lebih dilatih untuk berpikir kreatif dengan guru tetap sebagai yang mengarahkan. Secara khusus siswa juga banyak dibantu memahami

---

<sup>301</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

<sup>302</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022.

<sup>303</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022.

moderasi beragama melalui pembelajaran mata pelajaran seperti akidah akhlak, SKI, maupun fikih.”<sup>304</sup>

Selain itu dalam membentuk cara pandang peserta didik, pemahaman mengenai moderasi beragama ditransmisikan kepada peserta didik dengan mendapatkan pengarahan khusus dalam kelas. Dalam pembelajaran kelas siswa lebih diberikan ruang dalam pemahaman empirik melalui realitas empirik.

“Penekanan pada pembelajaran di kelas adalah pada pengalaman diri dari masing-masing siswa, di mana hal tersebut sebagai realita. Realita inilah yang kemudian diamati, menjadi bahan pembelajaran.”<sup>305</sup>

Mengenai hal ini menurut Laila Wahyuni, dapat menjadi aspek penting pengembangan diri peserta didik terkait pemahaman kontekstual. Dalam pembelajaran kelas, guru perlu terus memperbaharui konten maupun media pembelajaran, untuk disesuaikan dengan pengalaman siswa hari ini.

“Kontekstualisasi pembelajaran kelas ini penting sebagai upaya mendorong lahirnya perilaku sosial peserta didik. Melalui pengalaman-pengalaman dalam realita empirik, peserta didik akan memiliki wawasan global dan menerima terhadap keberagaman, sehingga tidak ada lagi klaim kebenaran dan menyalahkan kelompok lain.”<sup>306</sup>

Selain melalui pembelajaran kurikulum dan tindakan kelas, proses pembangunan kultur dalam lingkup MAN 3 Cilacap juga dilakukan melalui agenda-agenda pembiasaan. Sebagai madrasah yang menjadi *pioneer* moderasi beragama, pembiasaan yang melibatkan semua peserta didik disebut menjadi salah satu cara utama pembangunan kultur. Dalam praktiknya, hal ini nampak saat apel pagi. Kepala madrasah atau yang mewakili seringkali memberikan penekanan pentingnya nilai-nilai persaudaraan.

“Pembinaan kami lakukan melalui apel pagi setiap hari. Jadi apel ini selain untuk melatih disiplin peserta didik juga sebagai

---

<sup>304</sup> Hasil wawancara dengan Siska, siswa kelas XI MAN 3 Cilacap tanggal 25 Oktober 2022.

<sup>305</sup> Hasil wawancara dengan Siska, siswa kelas XI MAN 3 Cilacap tanggal 25 Oktober 2022.

<sup>306</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022

transmisi nilai-nilai moderasi beragama. Kami selalu menghimbau mengenai persaudaraan dalam kebangsaan dan keagamaan dalam setiap apel.”<sup>307</sup>

Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap sebagai upaya pembiasaan ini merupakan wujud misi yang sudah disampaikan penerapannya berdasarkan hasil observasi<sup>308</sup> yang dilakukan oleh peneliti yaitu: a) Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moderasi beragama pada peserta didik, guru, dan karyawan hal ini tampak oleh peneliti dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan sholat dhuhur berjamaah secara berkelanjutan dan terus menerus, pelaksanaan ibadah sholat sunat dhuha, kegiatan dan praktik moderasi beragama seperti kegiatan intrakurikuler maupun kokurikuler. b) Membudayakan sikap dan perilaku moderasi beragama bagi semua komponen sekolah, hal ini tampak di MAN 3 Cilacap peserta didik apabila bertemu dengan guru selalu menyapa dengan salam dan mencium tangan gurunya sebagai tanda penghormatan dan patuh kepada Guru serta memberi salam kepada tamu.

Hal ini juga dipertegas oleh Ibu Khom, Guru Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap

“Peserta didik diharuskan untuk menjaga dan membiasakan akhlak karena akhlak merupakan nilai-nilai agama juga termasuk nilai moderasi beragama sebagai misi pembiasaan, pembentukan dan penerapan dalam proses belajar mengajar dan berinteraksi sosial.”<sup>309</sup>

Dalam kesempatan lain, kepala madrasah dan guru juga kerap memanfaatkan kegiatan-kegiatan di luar pembelajaran kelas yang melibatkan peserta didik sebagai internalisasi nilai moderasi beragama. Kegiatan-kegiatan yang menjadi *extend* pembelajaran kelas seperti dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler menjadi agenda pembiasaan moderasi beragama. Hal ini dimanfaatkan sebagai proses internalisasi nilai-nilai moderasi beragama pada peserta didik.

---

<sup>307</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022

<sup>308</sup> Hasil observasi di MAN 3 Cilacap, tanggal 18 Desember s.d 21 Desember 2022

<sup>309</sup> Hasil wawancara dengan Khomsiyatun, guru tanggal 20 Oktober 2022.

“Kegiatan lain yang dimanfaatkan untuk menyampaikan materi mengenai moderasi beragama adalah pada momen-momen hafiah atau perayaan-perayaan baik yang bersifat nasional maupun keagamaan, juga dalam kegiatan pengajian rutin di hari ahad tertentu, di dalam kegiatan tersebut kami akan selalu menyisipkan dan menyampaikan sosialisasi tentang Islam yang moderat, Islam yang *wasatiah*, yang bisa hidup dengan seluruh civitas keagamaan yang ada di lingkungan masyarakat.”<sup>310</sup>

Sebagai upaya pembelajaran dan pembiasaan toleransi, MAN 3 Cilacap mempunyai agenda rutin terkait moderasi beragama yaitu kegiatan kerja bakti membersihkan tempat ibadat seperti masjid, gereja, dan wihara di wilayah kecamatan Kroya. Agenda ini merupakan kegiatan kokurikuler sebagai agenda terprogram tahunan yang melibatkan peserta didik, utamanya untuk kelas XII.

“Jadi, peserta didik kelas XII diberikan pembelajaran dalam toleransi dengan mengunjungi dan terlibat dalam kegiatan kerja bakti membersihkan rumah-rumah ibadah. Ini untuk melatih siswa agar melihat perbedaan dengan kacamata kemanusiaan, memahami identitas lain di luar diri mereka.”<sup>311</sup>

Kegiatan kokurikuler lain di MAN 3 Cilacap yang terprogram sebagai agenda tahunan dengan melibatkan penuh peserta didik adalah mengikuti agenda budaya lokal. Keikutsertaan peserta didik dalam agenda kebudayaan lokal ini dikatakan karena siswa-siswi MAN 3 Cilacap secara geografis kebudayaan memiliki keterkaitan erat dengan kebudayaan lokal.

“Kegiatan kokurikuler tahunan lain yang kami adakan adalah mengikuti dari dekat adat “bobok bumbung” yang diselenggarakan di desa adat pesanggrahan. Keikutsertaan dalam kegiatan ini merupakan cara bagi kami agar peserta didik melakukan interaksi dengan kebudayaan lokal. Selain itu, hal ini juga sebagai langkah aplikatif peserta didik agar mampu menerapkan moderasi beragama dalam berkehidupan bermasyarakat.”<sup>312</sup>

Internalisasi moderasi beragama dalam hal komitmen kebangsaan dilakukan dalam beberapa aspek dan kegiatan di MAN 3 Cilacap. Salah

---

<sup>310</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022.

<sup>311</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022.

<sup>312</sup> Hasil wawancara dengan Laila Wahyuni, WaKa Humas tanggal 21 Oktober 2022.

satu kegiatan yang rutin dilakukan di MAN 3 Cilacap yaitu adanya sosialisasi moderasi beragama dengan menggandeng berbagai lini sektor. Selain itu pembiasaan moderasi beragama juga ditekankan melalui program-program kegiatan rutin. Kegiatan rutin sendiri merupakan kegiatan yang dilakukan secara reguler dan terus menerus di sekolah.

“Salah satu yang juga kami lakukan untuk membiasakan siswa dengan nilai-nilai moderasi adalah dengan kegiatan rutin seperti berdoa sebelum mata pelajaran dimulai, membaca asmaul husna, shalat dhuha, shalat dzuhur serta berdoa sebelum pulang.”<sup>313</sup>

Kegiatan lain yang turut membangun kultur moderasi beragama dalam kegiatan-kegiatan madrasah melalui pembiasaan adalah dengan metode mabit dan *boarding school*. Mabit sendiri merupakan bagian dari agenda kokurikuler madrasah yang menjadi kegiatan terprogram tahunan madrasah. Mabit ini dalam teknisnya terinter-koneksi dengan metode *boarding school* yang dimiliki oleh madrasah. Di mana MAN 3 Cilacap mendirikan madrasah *Boarding*, seperti layaknya pesantren.

“Madrasah *boarding* yang kami miliki ini cukup menguntungkan bagi madrasah dalam membantu membangun kultur moderasi beragama. Kami mengelola *boarding* dengan tujuan untuk mencetak generasi muda yang Islami, disiplin dan berakhlakul karimah, tidak hanya memberikan pelajaran umum, tetapi dilengkapi dengan pelajaran agama yang memadai. Selain itu dengan adanya *boarding* ini, kegiatan-kegiatan seperti mabit dapat mudah terlaksana dengan inter-koneksi pada pengajaran *boarding*.”<sup>314</sup>

Dalam kurikulumnya madrasah *boarding* yang dimiliki MAN 3 Cilacap ini juga mengikuti kurikulum pembelajaran *rahmatan lil a'lamin* dengan beberapa kitab pengajaran dengan output membentuk pemahaman moderasi beragama baik tekstual maupun kontekstual.

“Madrasah *boarding* yang dimiliki MAN 3 Cilacap ini memberikan pembiasaan atau budaya anti kekerasan dalam perilaku kehidupan peserta didik, karena karakter saling menolong, gotong royong, berada pada posisi setara, tidak merasa paling benar, menghargai

---

<sup>313</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

<sup>314</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

antar sesama yang dikedepankan pada kehidupan pada anak di asrama.”<sup>315</sup>

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam pembiasaan perilaku dari kegiatan-kegiatan MAN 3 Cilacap ini merupakan bagian dari Visi Misi yang ada di MAN 3, yaitu berwawasan moderat sekaligus pengamalannya, dan yang jelas terbatas hanya pada hubungan muamalah bukan hubungan akidah, sedangkan dalam hal akidah, tetap ditekankan pada Akidah Islamiyah. Muamalah lain yang bersifat kemanusiaan seperti ini program-program yang sifatnya kemanusiaan adalah santunan kepada fakir miskin dan bagi anak yatim, dan sifatnya menyeluruh bukan hanya di lingkungan muslim tapi di sekitar berbagai tempat ibadah.

“Dalam proses pembangunan kultur, selama ini dapat diterima dengan baik, dapat dipahami, serta dapat dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan yang itu mencerminkan kehidupan yang moderat, tidak ada kendala yang berarti, bahkan madrasah kami telah berinovasi mencanangkan diri sebagai madrasah moderasi beragama, yang dihadiri oleh para tokoh lintas agama, juga kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Walaupun kegiatan ini belum terstruktur dan memiliki kegiatan khusus, namun dapat memotivasi kami. Awal mula ada beberapa warga madrasah yang kurang setuju tentang program madrasah moderasi tetapi setelah dilakukan pendekatan dan diberi penjelasan, bahwa moderasi adalah menyangkut hubungan sosial antar umat beragama, tidak menyangkut akidah atau keyakinan, akhirnya menyetujui bahkan ikut terlibat aktif dalam program tersebut.”<sup>316</sup>

Madrasah moderasi beragama yang dicanangkan oleh madrasah menjadi inovasi tersendiri yang memotivasi dalam internalisasi nilai moderasi beragama di warga madrasah, walaupun belum memiliki kegiatan dan langkah tersendiri. Berangkat dari penjelasan di atas mengenai strategi internalisasi moderasi beragama setidaknya ditemukan bahwa berjalannya kultur moderasi beragama di MAN 3 Cilacap tidak dapat dilepaskan dari kurikulum pembelajaran serta kegiatan pembiasaan

---

<sup>315</sup> Hasil wawancara dengan Akhmad Tauhid, kepala madrasah tanggal 18 Oktober 2022.

<sup>316</sup> Hasil wawancara dengan Khomsiyatun, guru tanggal 20 Oktober 2022.

dalam lingkungan MAN 3 Cilacap yang setidaknya dibangun melalui tiga aspek:

- a. Kurikulum yang dipakai dalam pembelajaran di MAN 3 Cilacap memiliki integrasi dengan visi, misi, serta tujuan madrasah. Dalam proses memberikan pelajaran kepada stakeholder dan civitas akademik di Madrasah aliyah Negeri 3 Cilacap terkait wawasan moderasi beragama dan Islam *wasatiyyah*, dilakukan sosialisasi dan komunikasi, dengan memanfaatkan momen-momen yang ada. Di antaranya adalah pembinaan oleh kepala madrasah pada rapat rutin sebulan sekali sesuai kapasitasnya, juga melalui pembinaan pada tindakan kelas melalui metode pengajaran.
- b. Program kegiatan membangun kesadaran individu sebagai upaya membangun kultur moderasi beragama, MAN 3 Cilacap juga menggunakan metode pendisiplinan pada peserta didik. Di mana pada kegiatan-kegiatan baik terprogram maupun rutin, peserta didik dibiasakan dengan disiplin kegiatan yang memberikan penekanan pada nilai-nilai keagamaan maupun kebangsaan.
- c. Kegiatan Intrakurikuler, Kokurikuler dan Ekstrakurikuler yang melibatkan peserta didik di luar kelas dimanfaatkan oleh madrasah untuk mengaplikasikan kultur moderasi sekaligus pembelajaran bagi peserta didik. Kegiatan seperti pada hafiah atau perayaan-perayaan, baik yang bersifat nasional maupun keagamaan, termasuk pengajian yang dilaksanakan secara rutin di hari ahad, maupun kerja bakti di rumah ibadah tetap akan di sisipkan nilai-nilai tentang Islam yang moderat, Islam yang *wasatiyyah*, yang dapat hidup dengan seluruh civitas keagamaan yang ada di masyarakat.

### **3. Kultur yang Dibangun dalam Moderasi Beragama di MA Minat**

Menurut Kepala Madrasah aliyah (MA) Minat Cilacap, moderasi beragama yang dijalankan sebagai pemahaman *Ahlussunah Waljamaah* madrasah telah dipahami secara baik oleh guru-guru maupun staff

madrasah. Hal ini menurutnya berkaitan dengan pengalaman empirik guru-guru madrasah yang juga sebagian pernah mengenyam pendidikan pesantren NU. Melalui pengalaman empirik guru tersebutlah, kemudian interaksi nilai moderasi beragama di kelas berjalan. Dalam hal ini, kepala madrasah menilai bahwa kultur moderasi beragama hanya berjalan jika guru menjalankan peran mereka dengan seksama.

“Setiap mata pelajaran di sisipkan materi moderasi beragama, sesuai yang sedang gencar digalakkan Kementerian Agama dikarenakan adanya perilaku ekstrim berdasarkan akal. Hal ini dimaksudkan agar para siswa tidak terkontaminasi dengan gerakan ekstrim yang mengatasnamakan agama, maka ketika penyampaian semua mata pelajaran harus di sisipkan tentang moderasi beragama.”<sup>317</sup>

Sedangkan ketika peneliti tanyakan mengenai proses internalisasi sebagai upaya membangun kultur moderasi beragama, kepala madrasah menjelaskan bahwa proses kultur ini dilakukan melalui aspek pengajaran dan pendisiplinan. Dalam pengajaran yang dilakukan kelas, kepala madrasah menjelaskan bahwa ada perbedaan peran antara pesantren dan madrasah, termasuk dalam internalisasi nilai-nilai moderasi beragama.

“Karena MA Minat berada di lingkup pesantren, ini memudahkan kami dalam proses internalisasi. Pengajaran di pesantren biasanya lebih prinsipil dan komprehensif menyangkut nilai-nilai tradisional Islam, yang juga menyangkut moderasi beragama. Peran madrasah lebih pada komplementer, di mana dengan tujuan siswa dapat memiliki pengetahuan yang lebih luas dan mendalam.”<sup>318</sup>

Berkaitan dengan sikap lingkungan madrasah terhadap moderasi beragama, baik guru, karyawan maupun peserta didik menerima setiap penyampaian moderasi beragama dan menyepakati moderasi beragama sebagaimana hal tersebut termaktub dalam ajaran *ahlussunah wal jamaah*.

“Dalam lingkungan madrasah, guru harus mampu mempraktikkan toleransi beragama di dalam menjalani kehidupan bermadrasah, sehingga dapat menjadi teladan bagi siswa madrasah. Mengenai pemahaman ini, tidak ada halangan yang berarti bagi guru dalam

---

<sup>317</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

<sup>318</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

hal penerapan Moderasi Beragama di Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatuttullab.”<sup>319</sup>

Penjelasan mengenai internalisasi nilai-nilai moderasi beragama di lingkungan madrasah juga dibenarkan oleh wakil kepala bidang kurikulum madrasah. Wakil kepala bidang kurikulum menjelaskan bahwa tujuan dari penerapan kurikulum *rahmatan lila'lamin* ini adalah sebagaimana fungsi lembaga pendidikan Islam, baik pesantren maupun madrasah sebagai pembibitan ulama.

“Saya berpikir bahwa di tengah banyaknya ustadz-ustadz baru yang mengatakan bahwa Islam yang *kaffah* seperti dari kalangan wahabi maupun fundamentalis, madrasah memiliki peran penting sebagai pembibitan generasi yang memiliki bekal untuk menyikapi hal-hal semacam itu, apalagi MA Minat berada di lingkungan pesantren yang tentunya sangat mendukung implementasi nilai moderasi beragama ini.”<sup>320</sup>

Dalam mencapai tujuan tersebut, melalui tindakan kelas yang berdasar kurikulum pembelajaran, Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatuttullab memiliki beberapa metode yang dilakukan untuk menyampaikan dan menanamkan moderasi beragama kepada para peserta didik.

“Karena guru-guru di MA Minat banyak yang merupakan alumni pesantren, secara umum metode yang dilakukan adalah melalui transfer nilai yang diikuti transfer perilaku, sebagaimana juga pak kepala madrasah sudah contohkan. Selain itu, secara khusus kami mengadakan pembinaan wali kelas setiap setengah bulan sekali yang isinya membahas berbagai permasalahan yang sedang terjadi, wali kelas akan masuk ke dalam kelas dan melakukan musyawarah bersama para siswa untuk menemukan solusi terkait berbagai permasalahan yang sedang terjadi.”<sup>321</sup>

Di lingkup MA Minat, internalisasi moderasi beragama paling utama adalah memang pada saat pembelajaran di kelas. Pada kurikulum sudah sangat jelas mengenai muatan dan penilaian pembelajaran yang

---

<sup>319</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

<sup>320</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

<sup>321</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022.

salah satu aspeknya menjelaskan mengenai nasionalisme, di mana ada beberapa tambahan yang dimodifikasikan sesuai nilai-nilai MA Minat.

“Kurikulum pembelajaran ini menjadi aspek penting internalisasi moderasi beragama. Dalam perancangannya, peran kepala madrasah sendiri sangat penting. Meskipun proses pembuatan kurikulum ini dilakukan bersama tim, tetapi arahan utama tetap berasal dari kepala madrasah.”<sup>322</sup>

Keterangan di atas menjelaskan bahwa selain pengajaran kelas, pendisiplinan melalui kegiatan-kegiatan dan agenda madrasah juga turut menciptakan ruang kultural moderasi beragama di MA Minat. Dalam pendisiplinan ini, kepala madrasah menjadi figur yang begitu sentral. Selain sebagai teladan utama, kepala madrasah berperan sebagai narator utama dalam nilai-nilai keagamaan di MA Minat. Hal ini sebagaimana juga dijelaskan oleh siswa madrasah bahwa baginya teladan utama mengenai nilai-nilai keagamaan, termasuk juga moderasi adalah kiai-kiai, juga jajaran *asatidz* pesantren serta kepala madrasah.

“Dalam pemahaman nilai-nilai moderasi beragama, kami mengikuti sebagaimana yang diajarkan oleh kiai, jajaran *asatidz* pesantren dan juga kepala madrasah. Di madrasah, kepala madrasah dan juga *asatidz* yang merangkap guru memiliki pemahaman keagamaan tinggi, sehingga kita menghormati mereka.”<sup>323</sup>

Dalam kaitannya dengan pembiasaan ini, peneliti juga melaksanakan observasi <sup>324</sup> yang berkelanjutan untuk mengamati pembiasaan melalui pendisiplinan yang diterapkan di Madrasah aliyah Minat Kesugihan, yaitu: 1) tata krama dan tata tertib sekolah sebagai rambu-rambu bagi siswa dalam bersikap, berucap, bertindak dan melaksanakan kegiatan sehari-hari di MA Minat dalam rangka menciptakan iklim dan kultur sekolah yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran yang moderat. Dibuat berdasarkan nilai-nilai yang dianut sekolah dan masyarakat sekitar yang mengikuti: nilai moderat, *ketaqwaan*,

---

<sup>322</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022.

<sup>323</sup> Hasil wawancara dengan Sherly, siswa kelas IX tanggal 17 Desember 2022.

<sup>324</sup> Hasil observasi di MA Minat, tanggal 8 Desember s.d 13 Desember 2022.

sopan santun pergaulan, kedisiplinan, ketertiban, kebersihan, kesehatan, kerapian, keamanan, dan nilai-nilai yang belajar yang efektif.

Peran sentral dewan pengasuh dan beberapa jajaran di MA Minat memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap supervisi madrasah. Terkait supervisi ini secara khusus kepala madrasah menjelaskan bahwa karena MA Minat adalah madrasah dengan haluan *Ahlussunah wal jamaah*, maka pemahaman keagamaan secara langsung menyentuh nilai-nilai moderasi beragama. Lebih lanjut penjelasan kepala madrasah sebagaimana berikut:

“Secara khusus memang tidak ada supervisi, karena memang haluan ajaran madrasah yaitu *aswaja* menyentuh juga nilai-nilai moderasi beragama. Tapi secara umum, saya biasanya akan melakukan pemantauan seperti datang ke kelas menanyakan sejauh mana para siswa memahami hakikat dari moderasi beragama, karena banyak cara dan peluang yang dapat digunakan untuk menanamkan nilai-nilai moderasi beragama.”<sup>325</sup>

Meskipun begitu, bagi kepala madrasah MA Minat, internalisasi nilai ini dapat dibuktikan melalui peserta didik yang sudah naik ke kelas 12 atau alumni. Di mana peserta didik kelas dua ataupun alumni di sini bagi kepala madrasah menunjukkan jenjang yang lebih tinggi dalam mendapatkan keilmuan.

“Peserta didik kelas dua maupun alumni ini yang kemudian sudah mempunyai cukup bekal untuk menghadapi perbedaan yang terjadi di dalam kehidupan berwarga dan bermasyarakat. Mereka pun cukup memahami batas-batas toleransi dalam bergaul dengan umat agama lain yakni dalam batasan muamalah.”<sup>326</sup>

Dalam kaitan dengan kultur moderasi beragama, pembinaan pembiasaan terhadap peserta didik di Madrasah aliyah Minat dilakukan dengan berbagai cara. Pembinaan pembiasaan MA Minat ini juga tidak terlepas dari pesantren, di mana pendidikan pesantren menjadi kultur utama pembiasaan yang dilakukan madrasah. Pembiasaan yang dilakukan di MA Minat dengan interkoneksi pesantren pada dasarnya adalah

---

<sup>325</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

<sup>326</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

keyakinan untuk madrasah selalu berupaya menanamkan keyakinan dan selalu membina kepada para siswa bahwa lulusan dari MA Minat dapat menjadi santri yang intelektual.

“Selain memiliki ilmu pengetahuan dan pengalaman diharuskan memiliki kemampuan dalam menjalankan nilai-nilai keagamaan seperti menjadi imam, memimpin yasin, tahlil, takhtim dan doa, maupun mampu memahami proses-proses ritual keagamaan, seperti pemulasaran jenazah. Pembiasaan ini meskipun konsep serta dalilnya sebenarnya sudah diajarkan di pesantren tentunya untuk menumbuhkan keyakinan menjadi kesadaran kemudian dilakukan menjadi kebiasaan atau budaya harus adanya pembinaan terhadap para siswa dengan pembiasaan-pembiasaan di madrasah juga melalui kokurikuler maupun intrakurikuler serta pengembangan diri melalui ekstrakurikuler.”<sup>327</sup>

Pembiasaan di madrasah ini memang menjadi kelanjutan dari pembiasaan yang telah dididik di pesantren. Peserta didik MA Minat telah mendapatkan pengalaman dalam kultur moderasi di pesantren. Hal ini mengingat MA Minat merupakan madrasah berbasis pesantren maka nilai nilai Islam *Wasathiyah*, sangat lekat dengan kehidupan sehari hari peserta didik yang juga santri di Pondok Pesantren Al Ihya Ulumiddin Kesugihan, sebagaimana penuturan seorang siswi di MA Minat.

“Mulai dari pagi hari sebelum subuh bangun untuk antri dalam segala hal, sehingga saya harus belajar saling menghargai, menghormati dengan yang lain, dengan kehidupan santri muda menghormati yang tua, santri tua mendidik yang muda, juga menjadi pelajaran kasih sayang dan toleransi antar sesama, tidak mengajarkan kekerasan dalam perilaku dan budaya kehidupan sehari harinya.”<sup>328</sup>

Proses pembangunan kultur melalui pembiasaan ini dalam implementasi di lingkungan MA Minat lebih diarahkan pada program intrakurikuler dan kokurikuler. Program-program tersebut terintegrasi dengan mata pelajaran yang diberikan pada peserta didik dengan beban tertentu yang disesuaikan dengan perkembangan peserta didik.

---

<sup>327</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022.

<sup>328</sup> Hasil wawancara dengan Sherly, siswa kelas IX tanggal 17 Desember 2022.

“Penerapan Proyek penguatan moderasi beragama pada intrakurikuler terintegrasi pada semua mata pelajaran pada fase E, dan mata pelajaran umum pada fase F. Proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila Rahmatan Lil Alamin terintegrasi pada mata pelajaran dalam bentuk kegiatan proyek. Proyek penguatan moderasi beragama ini memiliki kaitan dengan penerapan program Profil Pelajar Pancasila Rahmatan Lil Alamin yang implementasinya dilakukan secara lintas mata pelajaran dengan tema tertentu yang sudah ditentukan oleh Madrasah.”<sup>329</sup>

Secara umum proyek-proyek yang dibuat dalam pembiasaan ini peserta didik di Madrasah aliyah Al-Islamiyah Nahdlatutullab Kesugihan dalam penguatan moderasi beragama melalui penguatan pelestarian budaya lokal adalah dengan mengadakan semacam pembuatan drama maupun film dokumenter yang terkait dengan nilai-nilai lokal yang ada.

“Proyek utama yang umum melalui drama serta pembuatan film. Dalam pertunjukan drama peserta didik membuat kelompok untuk mengeksplorasi interaksi antar agama, budaya, dan nilai – nilai nasionalisme. Sedangkan film dokumenter peserta didik diarahkan untuk memotret budaya yang menjadi sorotan, misalnya dalam masyarakat setempat masih kental dengan aliran kejawen. Hal ini dipelajari dan didokumentasikan sehingga dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman akan identitas yang lain. Di mana dari sini peserta didik dibimbing tidak hanya berkaitan dengan agama saja, akan tetapi juga berkaitan dengan budaya.”

Selain itu, dalam menjalankan keseharian pembelajaran peserta didik juga diberi pembiasaan yang sifatnya lebih pada kegiatan rutin madrasah. Pembiasaan kegiatan rutin di MA Minat ini sebagaimana dijelaskan tidak hanya berorientasi pada *dogmatik*, melainkan lebih pada meningkatkan kedisiplinan peserta didik.

“Kegiatan rutin madrasah sebenarnya banyak, tetapi yang memang menjadi ciri khas, untuk kegiatan harian MA Minat ini memiliki kegiatan seperti: pembacaan asmaul husna, shalat berjamaah, merutinkan beberapa wirid serta hafalan juz 30. Pembiasaan rutin ini juga ditambah dengan pembiasaan yang bersifat pesantren, seperti mengaji beberapa kitab kuning, maupun mujahadah. Sedangkan untuk rutin tahunan, ada yang memang khusus sebagai

---

<sup>329</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma’rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022.

penguatan kebangsaan seperti LDK (latihan dasar kepemimpinan), ada juga yang lebih bersifat religius, seperti kurban dan lomba tilawah.”<sup>330</sup>

Di luar kegiatan rutin, MA Minat juga memiliki kegiatan terprogram bersifat tahunan yang secara khusus ditujukan pada peserta didik dalam membangun kultur moderasi beragama. Kegiatan terprogram ini merupakan kelanjutan dari kegiatan rutin maupun kegiatan spontan yang bersifat harian di MA Minat. Kegiatan terprogram tahunan yang menjadi andalan bagi MA Minat adalah ziarah walisongo. Kegiatan ini ditujukan bagi peserta didik kelas XI MA.

“Setiap tahun madrasah mengadakan kegiatan ziarah walisongo. Kegiatan ini Saya kira sangat penting sebagai pembelajaran bagi peserta didik. Selain ziarah dapat menjadi upaya bagi madrasah untuk meningkatkan nilai-nilai spiritual peserta didik, ziarah walisongo ini juga menjadi pembelajaran bagi peserta didik setidaknya dapat menggali nilai-nilai yang diajarkan walisongo dalam dakwah Islam, yaitu dakwah yang moderat.”<sup>331</sup>

Keterangan di atas mengenai proses internalisasi moderasi beragama di lingkungan MA Minat. Hasil wawancara tersebut setidaknya memberikan penjelasan bahwa strategi internalisasi melalui kurikulum setidaknya menyangkut beberapa aspek, yaitu:

- a. Kurikulum *rahmatan lil a'lamin* yang digunakan MA Minat Kesugihan merupakan interkoneksi dengan pesantren Al-Ihya Ulumuddin. Kurikulum ini mengkoneksikan pembelajaran pesantren dengan madrasah dengan dasar pemahaman pada *Ahlussunah Wal Jamaah*. Dasar pemahaman ini yang mengidentifikasi MA Minat dalam internalisasi nilai-nilai moderasi melalui proses pembelajaran peserta didik. *Interkoneksi* antara pesantren dan madrasah dalam rumusan kurikulum pembelajaran juga memberikan perbedaan ranah, di mana madrasah lebih berperan dalam proses aplikatif internalisasi nilai moderasi terhadap peserta didik daripada pada *epistemik*.

---

<sup>330</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Ma'rifuddin, Waka kurikulum tanggal 12 Desember 2022

<sup>331</sup> Hasil wawancara dengan Miftahul Munir, Kepala Madrasah tanggal 9 Desember 2022.

- b. Program kegiatan menyesuaikan kebutuhan madrasah yang terintegrasi dengan pesantren, MA Minat juga mengembangkan beberapa program kegiatan yang turut menunjang pendisiplinan peserta didik dalam pembiasaan. Dalam program kegiatan ini, kepakaran dari kepala madrasah maupun guru-guru menjadi figur sekaligus *role model* bagi peserta didik memahami moderasi beragama. Selain mengembangkan program kegiatan khusus, MA Minat melakukan modifikasi dalam beberapa program kegiatan yang berhubungan dengan program pesantren, di mana materi dan konten, menjadi lebih integratif, dan kontekstual.
- c. Intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler, dalam pembelajaran di luar kelas, MA Minat mengedepankan kepakaran guru sebagai kepanjangan tangan kepala madrasah dalam memberi arahan dan bimbingan dalam internalisasi nilai-nilai kepada peserta didik. Agenda-agenda madrasah baik intrakurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler dirumuskan berdasarkan kebutuhan madrasah dalam optimalisasi ranah aplikatif moderasi beragama. Melalui agenda ini, peserta didik MA Minat mendapatkan pelajaran dalam memahami serta terlibat dalam realita masyarakat.

#### **4. Kultur Madrasah dalam Internalisasi Nilai Moderasi Beragama**

Pembangunan kultur moderasi beragama di ketiga madrasah (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, dan MA Minat Kesugihan ) dilakukan melalui proses internalisasi nilai. Proses internalisasi nilai yang digunakan ini meliputi aspek kurikulum pembelajaran serta pembiasaan di madrasah. Selain itu, pembangunan kultur moderasi ini ditunjang dengan bangunan fisik, yang dapat dilihat dari perlengkapan sarana maupun prasarana yang lengkap oleh kepala madrasah, baik sebagai sarana peribadatan, masjid/mushola, asrama/pesantren, hingga gedung serbaguna madrasah.

Dalam kurikulum pembelajaran, proses internalisasi nilai untuk membangun kultur di madrasah ini terlihat dari kurikulum *rahmatan lil*

*a'lam* yang diterapkan di ketiga madrasah (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat). Kurikulum *rahmatan lil'alamin* ini menghimpun nilai-nilai moderasi yang perlu diterapkan guru dalam pembelajaran melalui metode maupun tindakan kelas tertentu. Kurikulum ini juga memiliki *profiling* khusus yang dikembangkan tiap-tiap madrasah menyesuaikan kebutuhan masing-masing menjadi pembelajaran kelas. *Profiling* ini terbagi dalam dua tema besar, yaitu profil penguatan pelajar Pancasila dan profil pelajar *rahmatan lil a'lam*. Kedua profil inilah yang kemudian terintegrasi baik dengan pembelajaran kelas, maupun dengan kelanjutan pembelajaran kelas (pembiasaan).

Profil penguatan pelajar Pancasila sendiri diimplementasikan madrasah dengan proyek-proyek yang berbeda. Tiap-tiap madrasah memiliki metode khusus, baik dalam integrasi dengan semua mata pelajaran ataupun proyek khusus. Pada kasus MAN 1 Cilacap, proyek profil penguatan pelajar Pancasila sebagaimana tertulis pada KTSP MAN 1 terasosiasi dengan profil pelajar *rahmatan lila'lam*. Proyek ini secara khusus didesain untuk dikembangkan di luar tindakan kelas. Sedangkan MAN 3 Cilacap mendesain proyek profil pelajar Pancasila terpisah dengan profil pelajar *rahmatan lila'lam*. Berbeda dengan keduanya, MA Minat cenderung lebih memfokuskan pada profil pelajar *rahmatan lila'lam* meskipun dalam implementasinya sama-sama proyek khusus seperti pada MAN 1 dan MAN 3 Cilacap.

Profil pelajar Pancasila yang dikembangkan di dalam kurikulum oleh ketiga madrasah ini memiliki beberapa nilai-nilai yang sama. Dibanding MAN 1 maupun MA Minat, MAN 3 Cilacap memberikan nilai yang sedikit berbeda dalam profil Pancasila ini. Lebih jelasnya sebagai berikut:

#### MAN 1 Cilacap dan MA Minat Kesugihan

- a. Gaya hidup berkelanjutan memahami dampak dari aktivitas manusia, baik jangka pendek maupun panjang, terhadap kelangsungan kehidupan di dunia maupun lingkungan sekitarnya.

- b. Kearifan lokal membangun rasa ingin tahu dan kemampuan inkuiri melalui eksplorasi tentang budaya dan kearifan lokal masyarakat sekitar atau daerah tersebut, serta perkembangannya.
- c. Bhinneka Tunggal Ika Mengenal belajar membangun dialog penuh hormat tentang keberagaman kelompok agama dan kepercayaan yang dianut oleh masyarakat sekitar dan di Indonesia serta nilai-nilai ajaran yang dianutnya.
- d. Bangunlah jiwa dan raganya membangun kesadaran dan keterampilan untuk memelihara kesehatan fisik dan mental, baik untuk dirinya maupun orang sekitarnya.
- e. Suara demokrasi dalam “negara kecil” bernama satuan pendidikan, sistem demokrasi dan pemerintahan yang diterapkan di Indonesia dicoba untuk dipraktikkan, namun tidak terbatas pada proses pemilihan umum dan perumusan kebijakan.
- f. Berekayasa dan berteknologi untuk membangun NKRI berkolaborasi dalam melatih daya pikir kritis, kreatif, inovatif, sekaligus kemampuan berempati untuk berekayasa membangun produk berteknologi yang memudahkan kegiatan dirinya dan juga sekitarnya.
- g. Kewirausahaan mengidentifikasi potensi ekonomi di tingkat lokal dan masalah yang ada dalam pengembangan potensi tersebut, serta kaitannya dengan aspek lingkungan, sosial, dan kesejahteraan masyarakat.

Di luar ketujuh dimensi ini, MA Minat menambahkan satu dimensi tersendiri, yaitu, kebermanfaatan, menggali potensi dan bakat peserta didik serta masalah yang ada dalam diri mereka sebagai pengembangan dan kebutuhan akan dunia kerja.

Sedangkan nilai-nilai yang dikembangkan dalam kurikulum MAN 3 Cilacap berkaitan dengan profil pancasila ini hampir sama sekali berbeda dengan MAN 1 maupun MA Minat. Nilai-nilai yang dikembangkan MAN 3 Cilacap meliputi yaitu :

- a. Mandiri, mengenali kualitas dan minat diri serta tantangan yang dihadapi
- b. Kebhinekaan global, belajar memahami perbedaan dan memahami konsep hak dan kewajiban, serta implikasinya terhadap ekspresi dan perilakunya.
- c. Bernalar kritis, menganalisis dan mengevaluasi penalaran yang digunakannya dalam menemukan dan mencari solusi serta mengambil keputusan.
- d. Gotong royong, membangun tim dan mengelola kerja sama untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan target yang sudah ditentukan
- e. Beriman kepada Tuhan yang Maha Esa, yaitu menyadari bahwa aturan agama dan sosial merupakan aturan yang baik dan menjadi bagian dari diri sehingga bisa menerapkannya secara bijak dan kontekstual
- f. Kesetaraan, yaitu mampu bersikap tidak memihak pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, suku/ ras, tradisi budaya, dan asal usul seseorang.
- g. Musyawarah, yaitu persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai kata mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya.

Berbeda dengan profil Pancasila yang memiliki nilai-nilai yang saling dikembangkan sesuai kebutuhan madrasah, pada profil pelajar *rahmatan lil'alamin* ketiga madrasah mengusung nilai-nilai yang sama. Nilai-nilai ini sendiri secara langsung diatur melalui ketetapan Kementerian Agama untuk kemudian diacu madrasah dan dirumuskan menjadi tema turunan oleh satuan pendidikan sesuai dengan konteks wilayah serta karakteristik peserta didik. Ketiga madrasah (MAN 1, MAN 3 dan MA Minat) memiliki nilai-nilai pelajar *rahmatan lil'alamin* meliputi:

- a. Berkeadaban (*ta'addub*), yaitu menjunjung tinggi akhlak mulia, karakter, identitas, dan integritas sebagai khairu ummah dalam kehidupan kemanusiaan dan peradaban.
- b. Keteladanan (*qudwah*), yaitu kepeloporan, panutan, inspirator, dan tuntunan. Sehingga dapat diartikan sebagai sikap inspiratif menjadi pelopor kebaikan untuk kebaikan bersama.
- c. Kewarganegaraan dan kebangsaan (*muwāṭanah*), yaitu sikap menerima keberadaan agama yang dibuktikan dengan sikap dan perilaku nasionalisme yang harus dimiliki warga negara yang meliputi keharusan mematuhi aturan yang berlaku, mematuhi hukum negara, dan melestarikan budaya Indonesia.
- d. Mengambil jalan tengah (*tawassut*), yaitu pemahaman dan pengamalan yang tidak berlebih-lebihan dalam beragama (*ifrāt*) dan juga tidak mengurangi atau abai terhadap ajaran agama (*tafrīt*)
- e. Berimbang (*tawāzun*), yaitu pemahaman dan pengamalan agama secara seimbang yang meliputi semua aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, tegas dalam menyatakan prinsip yang dapat membedakan antara penyimpangan (*inhiraf*) dan perbedaan (*ikhṭilāf*).
- f. Lurus dan tegas (*I'tidāl*), yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban secara proporsional.
- g. Kesetaraan (*musāwah*), yaitu persamaan, tidak bersikap diskriminatif pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, tradisi dan asal usul seseorang.
- h. Musyawarah (*syūra*), yaitu setiap persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya;
- i. Toleransi (*tasāmuh*), yaitu mengakui dan menghormati perbedaan, baik dalam aspek keagamaan maupun berbagai aspek kehidupan lainnya.
- j. Dinamis dan inovatif (*tathawwur wa ibtikâr*) yaitu selalu terbuka untuk melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan

zaman serta menciptakan hal baru untuk kemaslahatan dan kemajuan umat manusia.

Nilai-nilai pada kurikulum inilah yang kemudian dilangsungkan sebagai proses internalisasi utama pada peserta didik dalam tahap pembelajaran kelas pembangunan kultur moderasi beragama di madrasah. Nilai-nilai baik pada penguatan profil pancasila serta profil *rahmatan lil'alamin* peserta didik ini menjelaskan bahwa kedudukan kurikulum terutama dalam madrasah sangat mutlak dan merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari pendidikan. Kurikulum memiliki peranan yang sangat strategis dan menentukan pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian sangatlah tepat bila kurikulum dijadikan sarana untuk menginternalisasikan nilai-nilai dalam membangun kultur moderasi beragama.

Internalisasi nilai moderasi beragama di madrasah tidak hanya sebatas pada pembelajaran kurikulum. Nilai-nilai yang dikembangkan kurikulum pada tiap-tiap madrasah merupakan tahap pengenalan serta pembelajaran pada peserta didik. Pada tahap kontekstualisasi dan aksi, madrasah melakukan proses internalisasi nilai melalui pembiasaan. Pembiasaan yang dilakukan di ketiga madrasah adalah melalui kegiatan baik yang secara rutin maupun terprogram. Dari hasil penelitian, kegiatan-kegiatan yang bersinggungan dengan pembiasaan moderasi beragama di ketiga madrasah cenderung bertujuan sebagai pengkondisian suasana madrasah yang mengutamakan proses pensucian jiwa (*tazkiyatun nufus*), yang dilakukan melalui proses bersungguh-sungguh memerangi hawa nafsu (*mujahadah*) dalam mendekatkan diri kepada Allah Swt., dan melatih jiwa dalam melawan kecenderungan yang buruk (*riyadlah*).

Pembiasaan yang dicanangkan madrasah ini dalam ketetapanannya mendorong kepala madrasah dan guru untuk berperan sebagai teladan dalam moderasi beragama. Peran keteladanan yang dijalankan ini dalam

prakteknya di madrasah menjadi kepengaturan kedisiplinan dan tata tertib madrasah.

Kegiatan pembiasaan yang dilakukan madrasah dalam peran keteladanan ini meliputi:

- a. Membiasakan mengucapkan salam dan bersalaman kepada guru, karyawan, dan sesama peserta didik yang lebih tua
- b. Membiasakan bersikap ramah dan sopan santun
- c. Membiasakan datang tepat waktu
- d. Membiasakan membuang sampah pada tempatnya
- e. Membiasakan antri
- f. Membiasakan menghargai pendapat orang lain
- g. Membiasakan minta izin masuk/keluar kelas atau ruangan
- h. Membiasakan menolong atau membantu orang lain
- i. Membiasakan memberikan donasi sosial
- j. Membiasakan menyalurkan aspirasi melalui media yang ada di sekolah, seperti majalah dinding dan kotak curhat bimbingan konseling.

Sedangkan dalam kegiatan rutin maupun terprogram, pembiasaan yang digunakan kepala madrasah di madrasah aliyah Kabupaten Cilacap menggunakan kegiatan-kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler berbentuk proyek maupun non-proyek baik program rutin maupun terprogram.

Dalam bentuk proyek, tiap-tiap madrasah memiliki perencanaan yang berbeda dengan penyesuaian terkait nilai-nilai moderasi beragama yang dikembangkan dalam KTSP madrasah. Perencanaan ini juga disesuaikan dengan kebutuhan, fasilitas serta kondisi peserta didik masing-masing madrasah. Dalam proyek ini, pembiasaan dibentuk dengan integrasi secara lintas mata pelajaran dengan tema tertentu yang sudah ditentukan oleh madrasah (MAN 1, MAN 3 Cilacap serta MA Minat Kesugihan ).

MAN 1 Cilacap memiliki proyek sebagaimana berikut:

- a. Tema *tathawwur wa ibtikâr* (dinamis dan inovatif) dan berekayasa dan berteknologi untuk membangun NKRI di laksanakan dalam ekstrakurikuler riset/karya ilmiah remaja dan robotik dengan “proyek 1: penelitian teknologi tepat guna penjernih minyak jelantah”
- b. Tema Suara Demokrasi dan *syûra* (musyawarah) diwujudkan dalam “proyek 2: pemilihan ketua OSIM MAN 1 Cilacap” yang diikuti oleh seluruh siswa di madrasah.”
- c. Tema kewirausahaan dan *i'tidâl* (lurus dan tegas) dilaksanakan dengan “Projek 3: bazar murah kuliner karya siswa MAN 1 Cilacap” untuk masyarakat dalam rangka milad MAN 1 Cilacap yang diikuti oleh seluruh kelas X dan dibimbing oleh guru mata pelajaran ekonomi.

MAN 3 Cilacap memiliki proyek sebagaimana berikut:

- a. Tema moderasi beragama untuk memahami dan mengimplementasikan kebersamaan, gotong royong, dan prinsip-prinsip toleransi guna mengisi kemerdekaan ditengah tengah perbedaan dalam “proyek 1: riset terpadu dan mandiri mengenai sosial/kultur masyarakat adat”
- b. Tema suara demokrasi dan *syûra* (musyawarah) diwujudkan dalam “proyek 2: pemilihan ketua OSIM MAN 3 Cilacap” yang diikuti oleh seluruh siswa di madrasah.”
- c. Tema kewirausahaan dan *i'tidâl* (lurus dan tegas) di laksanakan dengan “Projek 3: “menggali potensi daerah lewat wirausaha muda” untuk mendidik peserta didik dalam pemberdayaan diri secara ekonomi serta tantangan kerja ke depan.

Terakhir MA Minat mengembangkan setidaknya dua proyek dalam internalisasi nilai moderasi beragama melalui pembiasaan bentuk proyek ini yaitu:

- a. Tema kebhinekaan global sebagai pemahaman akan akhlak beragama dengan proyek 1: membuat proyek pertunjukan drama

secara berkempok mengenai hasil *eksplorasi* interaksi antar agama, budaya, dan nilai-nilai nasionalisme.

- b. Tema kewirausahaan dan kebecerjaan sebagai upaya meningkatkan *skill* dan pemahaman dunia kerja dengan proyek 2: Pembuatan *Business plan* beserta aplikasinya untuk membangun jiwa kewirausahaan.

Aspek lain yang ditunjang dalam pembiasaan nilai-nilai moderasi beragama di luar proyek adalah dengan kegiatan rutin. Kegiatan rutin yang dilaksanakan di ketiga madrasah (MAN 1, MAN 3 dan MA Minat) adalah berupa intrakurikuler dan kokurikuler yang dijalankan madrasah. Kegiatan rutin sebagai bagian intrakurikuler dan kokurikuler tersebut adalah seperti pembacaan asmaul husna, berdoa sebelum dan setelah pembelajaran kelas dimulai, shalat dzhur berjamaah, membaca Al- Qurán bersama maupun apel pagi di madrasah.

Sedangkan dalam kegiatan terprogram, ketiga madrasah melakukan perincian dalam terprogram mingguan, bulanan, dan tahunan. Dalam program mingguan ketiga madrasah memiliki kegiatan yang sama seperti upacara bendera dan pembacaan yasin/tahlil. Sedangkan dalam kegiatan bulanan, madrasah juga memiliki kegiatan intrakurikuler dan kokurikuler yang tak lebih juga sama yaitu berupa pengajian, khataman Qurán, silaturahmi dengan tokoh masyarakat serta mujahadah bulanan. Sedangkan kegiatan intrakurikuler dan kokurikuler yang paling utama dalam internalisasi nilai di madrasah secara terprogram di ketiga madrasah cenderung lebih banyak bersifat tahunan.

Dalam program tahunan ini, tiap-tiap madrasah memiliki perbedaan dalam tiap-tiap program unggulan yang menunjang moderasi beragama. MAN 1 Cilacap memiliki program tahunan yaitu upacara ketahanan nasional dan disitulah program moderasi beragama ikut di masukan. MAN 3 Cilacap memiliki kegiatan terprogram khusus yaitu dengan melakukan kegiatan bakti sosial di rumah ibadah serta Mabit. Sedangkan MA Minat yatu melalui ziarah walisongo serta pesantren khusus. Selain program

khusus yang membedakan antara madrasah, ketiga madrasah juga memiliki program umum yang sama antar satu madrasah dan madrasah lain dalam rangka pembangunan kultur moderasi beragama yaitu: pembagian kurban ke masyarakat, pembagian zakat sosial, PHBI/PHBN, dan pembuatan film dokumenter bertema nasionalisme, kirab budaya maupun pentas seni bertema moderasi.

Melalui internalisasi nilai yang dilakukan di madrasah baik kurikulum pembelajaran maupun pembiasaan ini kemudian kultur Moderasi Beragama di Madrasah dapat terbentuk. Pembentukan kultur setelah internalisasi nilai dilakukan disebut dengan enkulturasi, di mana proses ini nilai yang telah didistribusikan dan dibagikan diwujudkan dalam persepsi, pemahaman, perasaan, niat, dan orientasi yang menginformasikan dan membentuk imajinasi dan kemampuan kehidupan seseorang.<sup>332</sup> Dalam pembentukan kultur moderasi beragama, proses enkulturasi ini merupakan output dari internalisasi nilai yang telah dilakukan madrasah. Peneliti menemukan setidaknya delapan kultur yang menjadi output yang dibangun dalam proses kurikulum maupun pembelajaran yaitu:

- a. Melaksanakan ibadah, dengan pembiasaan melaksanakan ibadah di madrasah serta pembelajaran kelas terkait nilai-nilai ibadah, peserta didik menjadi terbiasa dengan pelaksanaan ibadah keagamaan.
- b. Anti radikalisme melalui penanaman tata tertib madrasah yang merupakan tata nilai, adab dan sopan santun, ramah, nilai-nilai yang dikembangkan dari mata pelajaran, baik akidah akhlak maupun tasawuf (kelas agama), serta pembiasaan rutin dengan keteladanan yang diberikan kepala madrasah dan guru, peserta didik dapat memiliki adab dan sopan santun yang kemudian diaplikasikan dalam kehidupan sosial peserta didik.
- c. Memiliki nalar kritis, metode pembelajaran yang lebih demokratis serta nilai-nilai dalam intrakurikuler, kokurikuler dalam bentuk

---

<sup>332</sup> Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, 233.

- program yang mengharuskan siswa berperan dalam komunitas sosial di lingkup madrasah mampu membentuk nalar kritis peserta didik.
- d. Toleransi terhadap warga madrasah, pemahaman akan identitas subjek di luar diri peserta didik dan pembiasaan melalui kegiatan terprogram yang mengharuskan interaksi dengan identitas luar menciptakan pemahaman akan multikultur dalam diri peserta didik.
  - e. Komitmen kebangsaan, pembiasaan dalam kegiatan-kegiatan madrasah serta dalam tindakan kelas menekankan pada peningkatan disiplin peserta didik. Kegiatan seperti apel pagi, serta upacara bendera dan kegiatan rutin lain di madrasah membantu peserta didik membentuk kultur disiplin.
  - f. Melakukan amal sosial, melalui kegiatan-kegiatan pembiasaan yang menjadi kepanjangan dari pembelajaran kurikulum yaitu intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Peserta didik dilatih dalam kepekaan sosial serta melalui kegiatan seperti berbagi zakat, berbagi kurban ke masyarakat membentuk diri peserta didik pada kultur membiasakan melakukan amal sosial.
  - g. Terbiasa dengan kerja sama, kegiatan pembelajaran kelas yang mengharuskan peserta didik bekerja dalam kelompok, serta kegiatan-kegiatan pembiasaan yang lebih mengorientasikan kelompok sosial daripada per-individu telah membentuk peserta didik terbiasa dengan kultur kerjasama dalam penyelesaian masalah.
  - h. Loyal terhadap bangsa dan negara, kurikulum pembelajaran yang berisi pembentukan profil pelajar pancasila dan profil pelajar *rahmatan lil alamin* terimplementasi dalam pembelajaran kelas melalui berbagai mata pelajaran serta kegiatan pembiasaan yang membentuk jiwa nasionalisme peserta didik.
  - i. Produktifitas kerja, dari pelatihan-pelatihan yang diberikan madrasah kepada peserta didik baik dalam pekerjaan rumah tangga maupun dalam kegiatan-kegiatan menjadikan peserta didik terbentuk dalam kultur yang produktif.



No	Nama Madrasah	Kurikulum	Pembiasaan (program khusus)	Kultur yang dibangun
1.	MAN 1 Cilacap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema <i>tathawwur wa ibtikâr</i></li> <li>- Tema suara demokrasi dan <i>syûra</i></li> <li>- Tema kewirausahaan dan <i>i'tidâl</i> (lurus dan tegas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekstrakurikuler Riset/Karya Ilmiah</li> <li>- Pentas Seni</li> <li>- Pemilihan ketua OSIM MAN 1 Cilacap</li> <li>- Bazar Murah Kuliner Karya Siswa MAN 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki nalar kritis dan inovatif</li> <li>- Menghargai seni dan kebudayaan lokal</li> <li>- Bersikap demokratis</li> <li>- Produktifitas kerja</li> </ul>
2.	MAN 3 Cilacap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema moderasi beragama</li> <li>- Tema suara demokrasi dan <i>syûra</i> (musyawarah)</li> <li>- Tema kewirausahaan dan <i>i'tidâl</i> (lurus dan tegas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerja bakti sosial keagamaan serta kunjungan ke rumah-rumah ibadah</li> <li>- Riset sosial/kultur masyarakat adat</li> <li>- Pemilihan ketua OSIM MAN 3 Cilacap</li> <li>- Bazar potensi lokal dan pentas budaya</li> <li>- Pertemuan tokoh lintas agama</li> <li>- <i>Lounging</i> madrasah moderasi agama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki sikap kebhinekaan</li> <li>- Memiliki sikap anti radikalisme</li> <li>- Komitmen kebangsaan</li> <li>- Bersikap demokratis</li> <li>- Memahami kebudayaan lokal</li> </ul>
3.	MA Minat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema <i>kebhinekaan global</i></li> <li>- Tema kewirausahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Bahtsul masail</i>/debat persoalan keagamaan kontekstual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bernalar kritis</li> <li>- Sikap kerjasama dan gotong royong</li> <li>- Loyal terhadap</li> </ul>

		n dan keberjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertunjukan drama kebudayaan</li> <li>- Riset Business plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>negara</li> <li>- Memiliki sikap kreatif</li> </ul>
--	--	--------------------	---	--

Tabel 10. Proses Internalisasi dan pembangunan kultur madrasah

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Konsep moderasi beragama kepala madrasah dapat tergambar dalam visi masing-masing madrasah serta pandangan kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap yang berbeda-beda, MAN 1 Cilacap bersifat implisit (tersirat dan tidak dinyatakan secara langsung) dalam visi dan misi sehingga kebijakan terkait madrasah tidak berkait langsung dengan moderasi beragama. Sedangkan MAN 3 Cilacap bersifat eksplisit (tersurat di mana kata moderat terdapat dalam visi misi madrasah), sehingga berimplikasi menyelenggarakan moderasi beragama pada seluruh warga madrasah. MA Minat Kesugihan, bersifat ideologis di mana nilai nilai moderasi beragama terwujud melalui doktrin paham *ahlusunnah Waljamaah* yang tersirat dalam teks pembelajaran yang ada di pondok pesantren.
2. Penelitian ini juga menemukan bahwa gaya dan strategi kepemimpinan yang dijalankan tiap kepala madrasah dari madrasah aliyah di Kabupaten Cilacap berbeda. Gaya kepemimpinan ini dapat dikatakan responsif terhadap moderasi beragama ketika karakter serta prinsip gaya kepemimpinan mendukung dan sesuai dengan nilai-nilai moderasi beragama di madrasah. Sedangkan strategi kepemimpinan dikatakan responsif moderasi beragama jika dalam taktis kepengaturan, pengkodisian, dan pengkordinasian madrasah dapat turut membangun moderasi beragama di madrasah. Kemampuan kepala madrasah yang berada di Kabupaten Cilacap (MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap, serta MA Minat Kesugihan) . Kepala madrasah mengaplikasikan konsep moderasi sebagai suatu strategi sesuai gaya kepemimpinan masing-masing yaitu, implisit bagi gaya kepemimpinan demokratis, eksplisit bagi gaya kepemimpinan autentik, serta ideologis bagi gaya kepemimpinan

karismatik. Tiap gaya kepemimpinan yaitu demokratis, di MAN 1 Cilacap, autentik di MAN 3 Cilacap, serta karismatik di MA Minat, memiliki strategi sendiri dalam mengaplikasikan nilai-nilai moderasi beragama dalam lembaga pendidikan madrasah sebagaimana tercantum dalam visi, misi dan program kerja dalam rangka merealisasikan visi madrasah. Dari data yang telah dihimpun ditemukan bahwa secara khusus, gaya kepemimpinan autentik memiliki keunggulan sebagai gaya kepemimpinan yang responsif moderasi beragama. Keunggulan gaya kepemimpinan ini didasarkan pada strategi kepemimpinan eksplisit yang ditanamkan dalam proses internalisasi moderasi beragama di madrasah.

3. Gaya dan strategi responsif moderasi beragama masing-masing kepala madrasah dikembangkan dalam pembangunan kultur melalui internalisasi kepada peserta didik. Dalam pembangunan kultur ini, gaya kepala madrasah berbasis moderasi beragama memiliki fungsi kepemimpinan moderasi beragama dalam memimpin madrasah. Dalam kepemimpinan kepala madrasah untuk mengembangkan kultur melalui internalisasi nilai, fungsi kepemimpinan yang teruji untuk menggerakkan arah madrasah dalam moderasi beragama yaitu:
  - a. Sebagai teladan.
  - b. Agen Perubahan.
  - c. *Share vision*.
  - d. *Coach* (Pelatih)
  - e. Penjaga nilai-nilai dan pengetahuan
  - f. Pengubah visi kedalam aksi
  - g. Komunikator yang baik
  - h. Bertanggung jawab.

Selain fungsi kepemimpinan yang dimiliki masing-masing kepala madrasah dalam menunjang moderasi beragama, kepemimpinan responsif beragama juga memiliki *profiling* khusus. *Profiling* pemimpin moderasi beragama ini juga sebagaimana merupakan landasan bagi pengembangan

kultur moderasi beragama. *Profiling* yang dimiliki kepala madrasah ini sebagai berikut:

- a. Mengedepankan musyawarah
  - b. Memahami kearifan lokal.
  - c. Berjiwa Bhinneka Tunggal Ika
  - d. Mampu bekerja secara gotong royong.
  - e. Berekayasa dan Berteknologi untuk Membangun NKRI.
4. Kultur adalah hasil dari pembiasaan sesuatu yang dilakukan secara terus menerus, sedangkan internalisasi nilai adalah proses dalam membangun kultur, sebagai ikhtiar secara bersama. Jika semua madrasah menerapkan intervensi nilai-nilai moderasi beragama secara bersama-sama, maka tidak mustahil moderasi beragama menjadi hal yang dimiliki oleh seluruh civitas madrasah. Di MAN 1 Cilacap kultur moderasi beragama dibangun secara implisit melalui kegiatan baik intra maupun ekstra kurikuler, di samping melalui keteladanan kepala madrasah. Di MAN 3 Cilacap budaya moderasi beragama dengan inovasi dicanangkanya madrasah moderasi beragama , di samping penguatan dilakukan secara berkala melalui program madrasah. Sedangkan di MA Minat ideologisasi pemahaman aswaja diterapkan oleh kepala madrasah yang terintegrasi dengan Pondok Pesantren Al- Ihya Ulumaddin. Budaya moderasi beragama tertanam dengan penanaman nilai nilai Aswaja di pesantrenya dan dikuatkan di MA Minat melalui pembiasaan. Dari ketiga model yang dibangun dalam kultur moderasi beragama melalui kepemimpinan Kepala madrasah dapat ditemukan bahwa saatnya perlu inovasi dan cara yang lebih jelas melalui program program yang berkala dan terukur. Sehingga nilai nilai moderasi beragama dapat terimplementasikan dan terinternalisasikan menjadi budaya dalam kehidupan warga madrasah.

## **B. Implikasi**

Penelitian ini secara teori menemukan konsep tentang kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama yaitu kepemimpinan yang berhasil membangun kultur Moderasi Beragama di Madrasah sesuai dengan

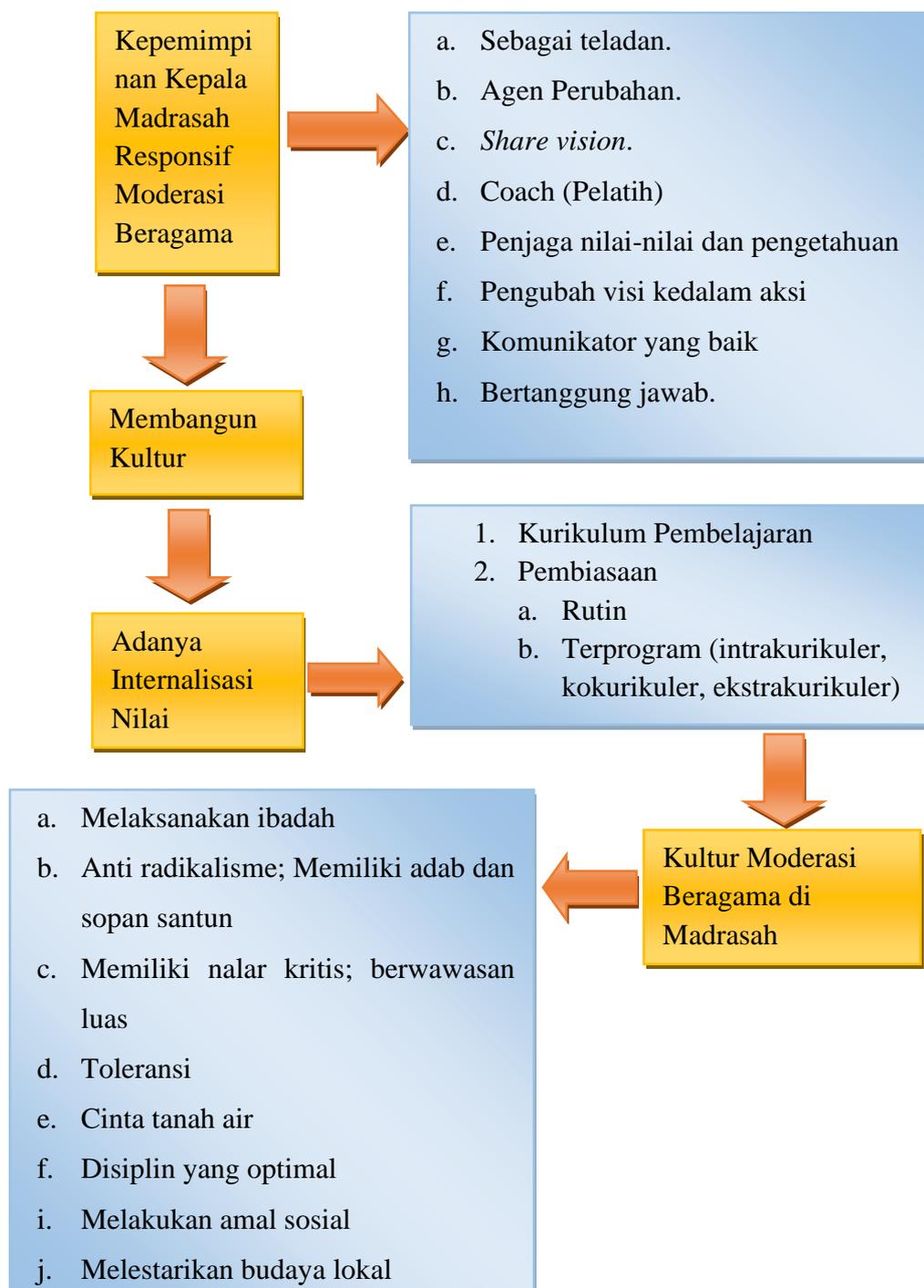
visi, misi maupun tujuan dari madrasah. Konsep karakteristik kepemimpinan responsif sebagaimana dijelaskan oleh Gary Yukl, pendapatnya adalah mampu (1) menyusun visi masa depan dan strategis untuk perubahan yang dibutuhkan (agen perubahan), (2) mengomunikasikan dan menjelaskan visi (*share vision* dan komunikator yang baik), dan (3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu (coach dan pengubah visi), peneliti menemukan adanya karakteristik yang menunjang responsif Moderasi Beragama di Madrasah adalah kepala madrasah perlu menjadi teladan, penjaga nilai-nilai dan pengetahuan serta bertanggung jawab penuh.

Kepala madrasah responsif moderasi beragama yang menjadi teladan, penjaga nilai dan pengetahuan serta bertanggung jawab secara penuh adalah pemimpin yang memiliki watak, karakter, dan kepribadian yang utuh sejati, dan dapat diikuti baik oleh guru-guru maupun peserta didik. Kepemimpinan ini sebagaimana ada pada diri Rasulullah SAW, yang menjalankan sebagai *uswatun khasanah*, di mana tindak tanduk kepala madrasah akan diamati, dimaknai dan ditiru oleh berbagai kalangan di madrasah yang pada gilirannya terakumulasi membentuk sifat al-amin (terpercaya) pada diri kepala madrasah. Nilai-nilai kenabian dalam diri kepala madrasah tersebut menjadi sumber rujukan memahami kepemimpinan. Jadi, penelitian ini mempertajam penelitian yang terdahulu mendukung karakteristik kepemimpinan yang merujuk nilai-nilai transendental.

Kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama merupakan kesinambungan dari gaya dan strategi kepemimpinan responsif sebagaimana dijelaskan di atas serta pembangunan kultur moderasi beragama di madrasah. Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama, dalam mengembangkan kultur madrasah, kepala madrasah melakukan proses internalisasi nilai. Proses internalisasi nilai yang menjadi syarat kultur ini menurut hasil penelitian, peneliti mendapatkan adanya pengembangan teori yang sudah ada dalam melakukan pengembangan kultur moderasi beragama:

1) melalui kurikulum pembelajaran, sebagaimana hal ini merupakan tahapan afektif yaitu pemberian materi dan pemahaman mengenai nilai-nilai moderasi beragama dalam tindakan kelas. 2) melalui pembiasaan, dalam pembiasaan ini internalisasi nilai yang dijalankan adalah dengan kegiatan rutin dan terprogram. Hal ini merupakan tahapan kognisi yaitu pemberian arahan, teladan serta bimbingan dalam pemahaman akan nilai-nilai moderasi beragama serta tahapan psikomotorik yaitu implementasi dalam bentuk program kegiatan ataupun kebijakan mengenai nilai-nilai moderasi beragama. Untuk lebih jelasnya sebagaimana tergambar dalam bagan berikut ini:

### Model Pengembangan Teori Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama



Gambar 7 Bangunan Konseptual Temuan Penelitian

### C. Saran

1. Dalam hal konsep dan pemahaman moderasi beragama perlu penguatan agar memiliki pemahaman komperhensif, sehingga dapat di turunkan dalam bentuk kurikulum dan kegiatan pembiasaan di madrasah secara jeklas dan terstruktur.
2. Kepemimpinan autentik dapat menjadi *role* model gaya kepemimpinan yang responsif terhadap moderasi beragama bagi kepala madrasah di Cilacap. Dan dapat dikembangkan menjadi gaya kepemimpinan kepala madrasah.
3. Kepala madrasah harus konsisten dalam membangun kultur moderasi beragama dengan melakukan proses internalisasi nilai. Proses internalisasi nilai yang digunakan ini meliputi aspek kurikulum pembelajaran serta pembiasaan di madrasah. Masing-masing madrasah dapat melahirkan inovasi kultur internalisasi moderasi beragama.
4. Pemerintah perlu menerbitkan panduan khusus tentang bagaimana langkah serta strategi kepala madrasah dalam membangun moderasi beragama serta ketiga madrasah dapat menjadi tutor dalam strategi moderasi beragama di madrasah.
5. Pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama ,karena moderasi beragama adalah program madatori nasional ,secara tegas memerintahkan untuk setiap madrasah melakukannya secara eksplisit , serta memberikan sangsi kepada kepala madrasah yang tidak memiliki respon positif terhadap program moderasi beragama tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Md Asham bin. "Moderation in Islam: A Conceptual Analysis of Wasatiyyah." *TAFHIM: IKIM journal of Islam and the Contemporary World* 4 (2011).
- Albanese, Robert, dan David D. Van Fleet. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. Dryden Press Series in Management. Chicago: Dryden Press, 1983.
- Al-Qasimi, Muhammad Jamal ad-Din. *Mahaasin at-Ta'wil*. 2. Beirut: Daar Al-Kutub al-Ilmiyah, 1997.
- Al-Sharbini, Abu Ibrahim 'Abd al-Wāḥid bin Yusuf. *Al-Qaṣd wa'l-Wasaṭiyyah fi Daw' al-Sunnah al-Nabawiyah*. Riyadh: Maktabat Al-Rushd, 2010. <http://thesis.mandumah.com/Record/91300>.
- Amin, Rauf. "Prinsip dan Fenomena Moderasi Islam dalam Tradisi Hukum Islam." *Al-Qalam* 20, no. 3 (16 Desember 2014): 23. <https://doi.org/10.31969/alq.v20i3.339>.
- Anderson, Benedict. *Imagined Communities : Komunitas-Komunitas Terbayang*. Pustaka Pelajar, 2008.
- Anoraga, Panji. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Ansory, Isnan. *Wasathiyah Islam: Membaca Pemikiran Sayyid Quthb Tentang Moderasi Islam*. Jakarta: Rumah Fiqih Publishing, 2014.
- Arikunto, Suharsimi. "Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta: PT. Rineka Cipta." 2017, 2002.
- Aslam, Hassan Danial, Qaiser Suleman, Zainab Zulfiqar, Misbah Shafaat, dan Rabia Sadiq. "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan." *International Journal of Learning and Development* 4, no. 1 (21 Maret 2014): 146. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i1.5338>.
- As-Sa`idi, Abd ar-Rahman Ibn Nasir. *Taisir al-Karim ar-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan*. Beirut: Muassasah Ar-Rayyan, 1997.
- Avolio, Bruce J., dan William L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership*

*Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 315–38.  
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.001>.

- Badar, Moh. “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Berprestasi: Studi Multikasus di Madrasah aliyah Negeri 2 Kota Malang, Madrasah aliyah Unggulan Amanatul Ummah Surabaya, dan Madrasah aliyah Unggulan Darul Ulum Jombang.” Doctoral, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018. <http://etheses.uin-malang.ac.id/12801/>.
- Bashori, Ahmad Dumyathi. “Konsep Moderat Yusuf Qardhawi: Tolak Ukur Moderasi Dan Pemahaman Terhadap Nash.” *Dialog* 36, no. 1 (31 Agustus 2013): 1–18. <https://doi.org/10.47655/dialog.v36i1.73>.
- Bass, Bernard M. “Leadership and Performance beyond Expectations.” Dalam *The Academy of Management Review*, disunting oleh John M. Longshore, 12:756, 1987. <https://doi.org/10.2307/258081>.
- Bass, Bernard M., dan Ralph M. Stogdill. *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd edition. New York, London: Free Press ; Collier Macmillan, 1990.
- Bogdan, Robert, dan Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- Bosco, Robert Michael. “Moderating Islam: Religion, Security, and the Western State.” Dissertation, University of Connecticut, 2010. <https://www.proquest.com/docview/748324257/abstract/6BD85F0B96624180PQ/1>.
- Bourdieu, Pierre. “The forms of capital.” Dalam *The sociology of economic life*, 78–92. Routledge, 2018.
- Breuilly, John. “Changes in the political uses of the nation: continuity or discontinuity?” *Power and the Nation in European History*, 9 Juni 2005, 67–102. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511614538.004>.
- Bruinessen, Martin v. *Contemporary Developments in Indonesian Islam*. Singapore: ISEAS Publishing, 2013. <https://doi.org/10.1355/9789814414579>.
- . *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Cet 1. Bandung: Mizan, 1995.

- Budiman, Ahmad. "Internalisasi Nilai-nilai Agama di Sekolah dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama (Studi Kasus SMA Negeri 6 Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia)." Master Thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/53205>.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan publik, dan Ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Burhanuddin. *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2016.
- Chukwusa, Joseph. "Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude," t.t.
- Cohen-Zada, Danny, dan Todd E. Elder. "Religious Pluralism and the Transmission of Religious Values Through Education." *SSRN Electronic Journal*, 2017. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2923655>.
- Colby, Jeanette, dan Miske Witt. "Defining Quality in Education." Educational Quality. Working Paper Series. Florence: Italy: UNICEF. Program Division, 2000. Non-UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000173888>.
- Covelli, Bonnie J, dan Iyana Mason. "LINKING THEORY TO PRACTICE: AUTHENTIC LEADERSHIP" 16, no. 3 (2017).
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.
- Daliman, A. *Harmonisasi Hubungan Nasionalisme, Negara, Dan Agama Dalam Perspektif Pluralisme Menuju Indonesia Baru, Suatu Analisis Kritis*. Yogyakarta: UNY Press, 2001. <http://library.uny.ac.id/site/opacdetail?8097>.
- Darmaiza, Darmaiza, dan Mhd. Idris. "Deradikalisasi Agama: Proses Pelembagaan Nilai-Nilai Agama Pada Siswa SMA Di Kota Padang." *Al-Adyan: Jurnal Studi Lintas Agama* 15, no. 2 (27 Desember 2020): 195–210. <https://doi.org/10.24042/ajsla.v15i2.6534>.
- Day, Christopher, Alma Harris, dan Mark Hadfield. "Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders." *School Leadership & Management* 21, no. 1 (Februari 2001): 19–42. <https://doi.org/10.1080/13632430120033027>.

- “Definition of CULTURE,” 28 Februari 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>.
- “Definition of CURRICULUM,” 11 Februari 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/curriculum>.
- “Definition of LEADER,” 7 Februari 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/leader>.
- “Definition of MODERATION,” 4 Februari 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/moderation>.
- Denzin, Norman K., dan Yvonna S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research. Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Ebta Setiawan. “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V).” Ind. *KBBI Online*. Ebsoft, 2018. [www.ebsoft.web.id](http://www.ebsoft.web.id).
- Edgerton, Jason D., dan Lance W. Roberts. “Cultural Capital or Habitus? Bourdieu and beyond in the Explanation of Enduring Educational Inequality.” *Theory and Research in Education* 12, no. 2 (1 Juli 2014): 193–220. <https://doi.org/10.1177/1477878514530231>.
- Esposito, John L. “Moderate Muslims: A Mainstream of Modernists, Islamists, Conservatives, and Traditionalists.” *American Journal of Islamic Social Sciences* 22, no. 3 (2005): 11–20.
- Feillard, Andrée, dan Rémy Madinier. *The End of Innocence? Indonesian Islam and the Temptations of Radicalism*. Diterjemahkan oleh Wee Wong. Singapore: NUS press in association with IRASEC, 2011.
- Feist, Gregory J., Tomi-Ann Roberts, dan Jess Feist. *Theories of personality*. Tenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
- Ferdian, Muhammad. “Al Quran Surat Al-Baqarah ayat 143 Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id.” Diakses 31 Maret 2023. <https://www.mushaf.id/surat/al-baqarah/143>.
- . “Al Quran Surat Al-Baqarah Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id.” Diakses 31 Maret 2023. <https://www.mushaf.id/surat/al-baqarah/>.
- . “Al Quran Surat An-Nisa` ayat 59 Terjemahan Bahasa Indonesia | Mushaf.id.” Diakses 31 Maret 2023. <https://www.mushaf.id/surat/an-nisa/59>.

- Friedmann, Yohanan. *Tolerance and Coercion in Islam: Interfaith Relations in the Muslim Tradition*. Cambridge Studies in Islamic Civilization. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511497568>.
- Fullan, Michael. *The new meaning of educational change*. 4th ed. New York: Teachers College Press, 2007.
- Geertz, Clifford. *The Interpretation Of Cultures*. Basic Books, 1973.
- George, Bill. "Authentic Leadership." Dalam *Leadership Classics*, oleh J. Timothy McMahon, 1st edition. Long Grove, Ill: Waveland Pr Inc, 2010.
- Gurr, David, Lawrie Drysdale, dan Bill Mulford. "Models of Successful Principal Leadership." *School Leadership & Management* 26, no. 4 (September 2006): 371–95. <https://doi.org/10.1080/13632430600886921>.
- . "Models of Successful Principal Leadership." *School Leadership & Management* 26, no. 4 (September 2006): 371–95. <https://doi.org/10.1080/13632430600886921>.
- Hanapi, Mohd Shukri. "The Wasatiyyah (Moderation) Concept in Islamic Epistemology: A Case Study of Its Implementation in Malaysia." *International Journal of Humanities and Social Science* 4, no. 9 (2014).
- Harris, Alma, Kenneth Leithwood, Christopher Day, Pam Sammons, dan David Hopkins. "Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence." *Journal of Educational Change* 8, no. 4 (17 Oktober 2007): 337–47. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>.
- Hefner, Robert W. *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia*. Princeton: Princeton University Press, 2000.
- Helmy, Muhammad Irfan, Ahmad Darajat Jumadil Kubro, dan Muhamad Ali. "The Understanding of Islamic Moderation (Wasatiyyah al-Islam) and the Hadiths on Inter-Religious Relations in the Javanese Pesantrens." *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies* 11, no. 2 (8 Desember 2021): 351–76. <https://doi.org/10.18326/ijims.v11i2.351-376>.
- Hendarman, Hendarman, Djoko Saryono, Supriyono Supriyono, Waras Kamdi, Sunaryo Sunaryo, Latipun Latipun, Tulus Winarsunu, dkk. *Konsep Dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Tingkat Sekolah Dasar Dan Sekolah Menengah Pertama*. Disunting oleh Liliana Muliastuti. Jakarta:

- Pusat Analisis dan Sinkronisasi Kebijakan, 2018. <https://repositori.kemdikbud.go.id/10075/>.
- Hidayat, Didin Nuruddin, Ummi Kultsum, dan Ting Wang. “An Exploration Into Leadership Practice in Madrasah aliyahs (Islamic-Based Senior High Schools) in Indonesia.” Atlantis Press, 2020. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200220.016>.
- Hidayat, Komaruddin. *Agama Punya Seribu Nyawa*. Noura Books, 2012.
- Hj. Yaakub, Muhamadul Bakir, Khatijah Othman, dan Nik Nadian Nik Nazli. “Islamic Moderation (Wasatiyyah) Manifestation of Practices: An Elaboration of Its Degree of Effectiveness.” *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 1 (15 April 2019): 171–79. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7121>.
- Horner, Melissa. “Leadership theory: past, present and future.” *Team Performance Management: An International Journal* 3, no. 4 (1 Desember 1997): 270–87. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>.
- Howell, Jane M., dan Bruce J. Avolio. “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?” *The Executive* 6, no. 2 (1992): 43–54.
- Howell, Jane M., dan Boas Shamir. “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences.” *The Academy of Management Review* 30 (2005): 96–112. <https://doi.org/10.2307/20159097>.
- Ibn Jarîr, At-Thabarî. *Tafsir Ath Thabari Jami' Al Bayan Fi Ta'wil Al Qur'an Terjemah Bahasa Indonesia*. Diterjemahkan oleh Muhammad Syakir. Ind. 8. Jakarta: Pustaka Azzam, 2007. [http://archive.org/details/tafsir-1\\_202201](http://archive.org/details/tafsir-1_202201).
- Irpani, Ayit. “Kepemimpinan kepala Madrasah dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa di Madrasah aliyah Negeri 1 dan Madrasah aliyah Negeri 2 Kabupaten Garut.” Doctoral, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2018. <https://etheses.uinsgd.ac.id/19881/>.
- Kahin, George McT., dan Benedict R. O’G. Anderson. *Nationalism and Revolution in Indonesia*. Cornell University Press, 2018. <https://doi.org/10.7591/9781501731396>.

- Kamali, Mohammad Hashim. "Identification of *Wasatiyyah*." *The Middle Path of Moderation in Islam*, 18 Juni 2015. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190226831.003.0007>.
- . *The Middle Path of Moderation in Islam: The Qur'ānic Principle of Wasatiyyah*. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2015.
- Katz, Robert L. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard business review classics. Harvard: Harvard Business Press, 2008.
- Kementerian Agama RI. *Moderasi Beragama*. Jakarta: Balitbang, 2019.
- Kersten, Carool. *Berebut Wacana: Pergulatan Wacana Umat Islam Indonesia era Reformasi*. Disunting oleh Fathurohman Rustandi. Diterjemahkan oleh M. Irsyad Rafsadie. Bandung: Mizan, 2018.
- Kluckhohn, Clyde. "Values And Value-Orientations In The Theory Of Action: An Exploration In Definition And Classification." Dalam *Toward a General Theory of Action*, oleh Henry A. Murray, Gordon W. Allport, Robert R. Sears, Richard C. Sheldon, Samuel A. Stouffer, dan Edward C. Tolman, 388–433. disunting oleh Talcott Parsons dan Edward A. Shils. Harvard University Press, 1951. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>.
- Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- . *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Kroeber, A. L., dan Clyde Kluckhohn. "Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions." *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University* 47 (1952).
- Lotto, Linda S., Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman. "Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods." *Educational Evaluation and Policy Analysis* 8, no. 3 (1986): 329. <https://doi.org/10.2307/1163741>.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Luthans, Fred, dan Bruce Avolio. "Authentic Leadership Development." Dalam *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 241–59. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

- Madjid, Nurcholish. *Masyarakat Religius : Membumikan nilai-nilai Islam dalam Kehidupan*. Jakarta: Paramadina, 2004.
- Mandzur, Jamaluddin Muhammad bin Mukrom Ibnu. *Lisan al Arab*. 12. Kairo: Daar al Fikri, 1990.
- Marsh, Scott, Manjula Waniganayake, dan John De Nobile. "Improving learning in schools: the overarching influence of 'presence' on the capacity of authoritative leaders." *International Journal of Leadership in Education* 17, no. 1 (25 Maret 2013): 23–39. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.778334>.
- Masdar Hilmy. "Whither Indonesia's Islamic Moderatism? a Reexamination on the Moderate Vision of Muhammadiyah and NU." *Journal of Indonesian Islam* 7, no. 1 (2013): 24–48. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2013.7.1.24-48>.
- Maskur, Ali. "Pemikiran politik Nahdlatul Ulama periode 1987-1994: Studi Tentang paham Kebangsaan Indonesia." Thesis, Universitas Indonesia, 1988. Universitas Indonesia.
- Miert, Hans Van. *Dengan Semangat Berkobar : Nasionalisme dan Gerakan Pemuda di Indonesia, 1918 - 1930*. Jakarta: Hasta mitra, 2003.
- Minarni, Andi, dan Hasanuddin. "Peran Guru Agama Islam Dalam Menanamkan Moderasi Beragama." *Bacaka: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (12 Juni 2021): 64–73.
- Misrawi, Zuhairi. *Hadratussyaikh Hasyim Asyari; Moderasi, Keumatan, dan Kebangsaan*. Jakarta: Kompas, 2010.
- Moedjiono, Imam. *Kepemimpinan & Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Moesa Maschan Ali , 1956-. *Nasionalisme kiai : konstruksi sosial berbasis agama*. LKiS, 2007.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018.
- Muchlis, Hanafi, dan et.all. *Tafsir al-Maudhu'i: Moderasi Islam*,. Jakarta: LPMQ, 2012.
- Muhajir, Afifuddin. *Membangun Nalar Islam Moderat ( kajian metodologis)*. Disunting oleh Abdul Wahid dan Asmuki. Situbondo: Tanwirul Afkar, 2018. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1077175>.

- Mujtahid. *Reformulasi Pendidikan Islam: Meretas mindset baru, Meraih peradaban unggul*. Malang: UIN-Maliki Press, 2011.
- Mukhlis, Febri Hijroh. “Teologi Pancasila: Teologi Kerukunan Umat Beragama.” *FIKRAH* 4, no. 2 (31 Desember 2016): 171. <https://doi.org/10.21043/fikrah.v4i2.1885>.
- Mulyana, Rohmat. *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. 2 ed. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Munawwar Manshur, Fadlil. “Promoting Religious Moderation through Literary-based Learning: A Quasi-Experimental Study” 29 (8 Juli 2020): 5849–55.
- Mun'im, A. Rafiq Zainul. “Islam Puritan VS Islam Moderat (Menapak Gagasan Khaled Abou el Fadl dalam The Great Theft: Wrestling Islam from Extremists).” *AT-TURAS: Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 2 (13 Desember 2018): 225–44. <https://doi.org/10.33650/at-turas.v5i2.434>.
- Mun'im D. Z. Ali, *Islam di tengah Arus Transisi*. Jakarta: Kompas, 2000.
- M.Yusuf. “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru.” Disertasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018. [https://doi.org/10.10.20201806DPAI\\_BAB%20V.pdf](https://doi.org/10.10.20201806DPAI_BAB%20V.pdf).
- Nadler, David A., dan Michael L. Tushman. “Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change.” *California management review* 32, no. 2 (1990): 77–97.
- Nata, Abuddin. *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya*. Jakarta: Raja Grasindo Persada, 2012.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Noor, Farish A., Yoginder Sikand, dan Martin van Bruinessen. “Introduction: Behind the Walls: Re-Appraising the Role and Importance of Madrasas in the World Today.” Dalam *The Madrasa in Asia*, disunting oleh Farish A. Noor, Yoginder Sikand, dan Martin van Bruinessen, 9–30. Political Activism and Transnational Linkages. Amsterdam University Press, 2008. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt46n10w.4>.

- Parolini, Jeanine, Kathleen Patterson, dan Bruce Winston. "Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 30, no. 3 (8 Mei 2009): 274–91. <https://doi.org/10.1108/01437730910949544>.
- "Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran." Module Class, Bandung, t.t. <http://repository.ut.ac.id/4171/2/PDGK4502-M1.pdf>.
- Peraturan Menteri Agama RI. Tentang Kepala Madrasah, Pub. L. No. 58 (2017). BN.2017/NO.1627, Peraturan.go.id.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Penguatan Pendidikan Karakter Pada Satuan Pendidikan Formal, 20 § (2018). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/138192/permendikbud-no-20-tahun-2018>.
- . Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Pub. L. No. 13 (2007). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/216103/permendikbud-no-13-tahun-2007>.
- Peraturan Presiden. Penguatan Pendidikan Karakter, 87 § (2017). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/73167/perpres-no-87-tahun-2017>.
- Platzdasch, Bernhard. *Islamism in Indonesia*. ISEAS Publishing, 2009. <https://doi.org/10.1355/9789814279109>.
- Prihatin, Basuki. "Peran Madrasah dalam Membangun Moderasi Agama di Indonesia di Era Milineal." *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 1, no. 1 (2020): 136–50.
- Purwanto, Yedi, Qowaid Qowaid, Lisa'diyah Ma'rifatani, dan Ridwan Fauzi. "Internalisasi Nilai Moderasi Melalui Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 17, no. 2 (31 Agustus 2019). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v17i2.605>.
- Qaradhawi, Yusuf al-. *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha*. Kairo: Dar al-Syuruq, 2011.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 15. ed., Global ed. Always Learning. Boston, Mass. Munich: Pearson, 2013.

- Rofik, Muhammad Nur, dan M. Misbah. "Implementasi Program Moderasi Beragama Yang Dicanangkan Oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Di Lingkungan Sekolah." *Lectura : Jurnal Pendidikan* 12, no. 2 (30 Agustus 2021): 230–45. <https://doi.org/10.31849/lectura.v12i2.7611>.
- Ronald Lukens-Bull. "MADRASA by ANY OTHER NAME: Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region." *Journal of Indonesian Islam* 4, no. 1 (2010): 1–21. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2010.4.1.1-21>.
- Salabi, Ali Muhammad. *al-Wasatiyyah fil al-Quran al-Karim*. Beirut: Dar al-Marifah, 2005.
- Samkange, Wellington. "Management and Administration in Education: What Do School Heads Do? A Focus on Primary School Heads in One District in Zimbabwe." *International J. Soc. Sci. & Education* 3, no. 3 (2013). [https://www.academia.edu/11850192/Management\\_and\\_Administration\\_in\\_Education\\_What\\_do\\_school\\_heads\\_do\\_A\\_focus\\_on\\_primary\\_school\\_heads\\_in\\_one\\_district\\_in\\_Zimbabwe](https://www.academia.edu/11850192/Management_and_Administration_in_Education_What_do_school_heads_do_A_focus_on_primary_school_heads_in_one_district_in_Zimbabwe).
- Sartono, Kartodirjo. *Multidimensi Pembangunan Bangsa : Etos Nasionalisme dan Negara kesatuan*. Yogyakarta: Kanisius, 1999.
- Shihab, M. Quraish. *Kaidah Tafsir : Syarat, Ketentuan, dan Aturan yang Patut anda Ketahui dalam Memahami Ayat-ayat al Qur'an*. Tangerang: LENTERA HATI, 2015.
- Shihab, M. Quraish; *Wasathiyah – Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama*. Tangerang: LENTERA HATI, 2019.
- Sidiq, Umar, dan Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Disunting oleh Anwar Mujahidin. Ponorogo: Nata Karya, 2019.
- Simmon, Stephanie E. "An Exploration of Intuition among Executive Leaders Using Cognitive-Experiential Self-Theory: A Phenomenological Study." Dissertation, Capella University, 2015. Capella University. <https://www.proquest.com/openview/7bcf6d70a760d3ea1ade8089b9d419f9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>.
- Smith, Anthony D. "Interpretations of National Identity." Dalam *Modern Roots: Studies of National Identity*, oleh Alain Dieckhoff dan Natividad Gutiérrez, 22, 1 ed. London: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315248752>.

- . *Nationalism: Theory, Ideology, History*. Cambridge: Polity Press; Blackwell Publishers, 2001.  
<http://archive.org/details/nationalismtheor0000smit>.
- . “The Genealogy of Nations: An ethno-Symbolic Approach.” Dalam *When is the Nation? Towards an Understanding of Theories of Nationalism*, disunting oleh Atsuko Ichijo dan Gordana Uzelac, 1 ed. London: Routledge, 2015.
- Soedijarto. *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan Dan Bermutu*. Balai Pustaka, 1993.
- Spillane, James P. “Distributed Leadership.” *The Educational Forum* 69, no. 2 (30 Juni 2005): 143–50. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>.
- Stoner, James F. *Manajemen*. Indonesia 1. Jakarta: Prenhallindo, 2006.
- Stotsky, Sandra. *The death and resurrection of a coherent literature curriculum: what secondary English teachers can do*. Lanham, Md: Rowman & Littlefield, 2012.
- Su, Shao-Wen. “The Various Concepts of Curriculum and the Factors Involved in Curricula-Making.” *Journal of Language Teaching and Research* 3, no. 1 (1 Januari 2012): 153–58. <https://doi.org/10.4304/jltr.3.1.153-158>.
- Suardi, Moh. *Ideologi Politik Pendidikan Kontemporer*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Suharto, Toto. “Indonesianisasi Islam: Penguatan Islam Moderat dalam Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia.” *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 17, no. 1 (24 Mei 2017): 155. <https://doi.org/10.21154/altahrir.v17i1.803>.
- Sunarto, Achmad. *Tarjamah shahih bukhari*. Semarang: CV. Asy Syifa’, t.t.
- Terzi, Ali Riza, dan Ramazan Derin. “Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism.” *Journal of Education and Learning* 5, no. 3 (16 Juni 2016): 193. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>.
- Tipurić, Darko. “The Rise of Strategic Leadership.” Dalam *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*, disunting oleh Darko Tipurić, 55–92. Cham: Springer International Publishing, 2022. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3_3).
- Undang-Undang Republik Indonesia. Sistem Pendidikan Nasional, 20 § (2003).

- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Walker, Jeff, dan Sharon Slear. "The Impact of Principal Leadership Behaviors on the Efficacy of New and Experienced Middle School Teachers." *NASSP Bulletin* 95, no. 1 (Maret 2011): 46–64. <https://doi.org/10.1177/0192636511406530>.
- Wang, Cixin, dan Taryn S. Goldberg. "Using Children's Literature to Decrease Moral Disengagement and Victimization among Elementary School Students." *Psychology in the Schools* 54, no. 9 (2017): 918–31. <https://doi.org/10.1002/pits.22042>.
- Winston, Bruce E, dan Kathleen Patterson. "An Integrative Definition of Leadership." *International Journal of Leadership Studies*, Leadership Studies, 1, no. 1 (2006): 6–66.
- Yasid,; abu. *Membangun Islam Tengah*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010.
- Yatim, Badri. *Soekarno, Islam, Dan Nasionalisme*. Yogyakarta: Wacana Ilmu Logos, 1999.
- Yudhar, Astuti Nurdin, Andi Agustang, dan Jumadi Sahabuddin. "Habituation of Character Values in Junior High School Students." *Cypriot Journal of Educational Sciences* 16, no. 2 (30 April 2021): 659–68. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i2.5642>.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 5 ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks, 2007.
- Zaccaro, Stephen J, Michael D Mumford, Mary Shane Connelly, Michelle A Marks, dan Janelle A Gilbert. "Assessment of leader problem-solving capabilities." *The Leadership Quarterly* 11, no. 1 (Maret 2000): 37–64. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00042-9).
- Zandia. "Administrasi dan Supervisi Pendidikan," 4 Januari 2020. <https://doi.org/10.31227/osf.io/t5n2k>.
- Zuhdi, Muhammad. "Challenging Moderate Muslims: Indonesia's Muslim Schools in the Midst of Religious Conservatism." *Religions* 9, no. 10 (11 Oktober 2018): 310. <https://doi.org/10.3390/rel9100310>.

- . “Modernization of Indonesian Islamic schools’ curricula, 1945–2003.” *International Journal of Inclusive Education* 10, no. 4–5 (1 Juli 2006): 415–27. <https://doi.org/10.1080/13603110500430765>.

## **Daftar Lampiran**

## Lampiran 1. Surat Izin Penelitian MAN 1 Cilacap



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN CILACAP**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 1**  
 Jalan Raya Kalisubuk Km. 15 Telepon (0282) 5263586 Cilacap 53274  
 Website : <http://man1cilacap.sch.id>  
 Email : [man\\_cilacap](mailto:man_cilacap)

---

Nomor : B-~~333~~<sup>335</sup>/Ma.11.01/PP.00.6/03/2022  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Balasan Ijin Penelitian**

Kepada  
 Yth. Direktur Pascasarjana  
 UIN SAIZU Purwokerto  
 di  
 tempat

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Menindaklanjuti surat Saudara nomor :  
 208/Un.19/D.PS/PP.05.3/3/2022 tanggal 7 maret 2022 perihal  
 permohonan ijin Penelitian.

Dengan ini disampaikan bahwa kami mengizinkan lembaga kami  
 sebagai tempat Observasi Mahasiswa saudara :

Nama : Imam Tobroni  
 NIM : 191771007  
 Semester : 6  
 Program Studi : Studi Islam  
 Tahun Akademik : 2019/2020  
 Judul penelitian : Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi  
 Beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap.

Adapun mengenai waktu bisa disesuaikan dengan surat permohonan  
 Saudara.

Demikian untuk menjadikan maklum dan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Cilacap, 7 Maret 2022  
 A.n Kepala,  
 Kepala Tata Usaha  
  
 HASTRI ATMIYATUNISSA

## Lampiran 2. Surat Izin Penelitian di MAN 3 Cilacap


**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN CILACAP**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 3**  
 Jalan Cimanuk No. 09 Karangmangu, Kroya, Cilacap KP 53282 Telp / Fax (0282) 492845  
 Website : [www.mantigacilacap.sch.id](http://www.mantigacilacap.sch.id) e-mail : [www.man.kroya@yahoo.co.id](mailto:www.man.kroya@yahoo.co.id)

---

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR : 93.1 / Ma.11.03 / TL.00 / 09 / 2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : H. Akhmad Taukhid, M.Pd.  
 NIP : 196901011998031005  
 Jabatan : Kepala Madrasah

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Imam Tobroni  
 NIM : 191771007  
 Prodi : S3 – Studi Islam  
 Tahun Akademik : 2019 / 2020  
 Alamat : Dusun Bayeman Kidul RT 10 RW 03 Desa Gentasari  
 Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap

Telah melaksanakan penelitian yang berjudul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH BERBASIS MODERASI BERAGAMA DI MADRASAH ALIYAH KABUPATEN CILACAP”** yang dilaksanakan mulai 07 Maret 2022 sampai dengan 03 September 2022.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya

Cilacap, 05 September 2022  
 Kepala Madrasah,  
  
 Akhmad Taukhid



## Lampiran 3. Surat Izin Penelitian di MA Minat



**YAYASAN BADAN AMAL KESEJAHTERAAN ITTIHADUL ISLAMIIYAH  
(Ya BAKII)  
MA. MINAT KESUGIHAN  
Status : Terakreditasi B**

*Jl. Kemerdekaan Timur No.16 Kesugihan Cilacap - Jawa Tengah KP. 53274 Telp.(0282) 695753  
Website : <http://www.maminat-slp.sch.id> e-mail : [ma\\_minat@yahoo.co.id](mailto:ma_minat@yahoo.co.id)*

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Ybk.1271.05/MA.01/045.2/12/III/2022

Berdasarkan surat permohonan ijin penelitian dari UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto nomor 208/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 3/ 2022, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muh Al Miftahul Munir, S.HI.  
NIP / NIKY : - /071 005 283  
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Minat Kesugihan  
Alamat Sekolah : Jl. Kemerdekaan Timur No. 16 Kesugihan Cilacap

Menerangkan bahwa :

Nama : **Imam Tobroni**  
NIM : 191771007  
Semester : 6 (Enam)  
Program Studi : Studi Islam  
Tahun Akademik : 2019/2020

Adalah benar – benar mahasiswa Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang di izinkan melaksanakan penelitian di lembaga kami pada rentang waktu tanggal 7 Maret 2022 s.d 3 September 2022 dengan judul penelitian “ *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap*”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kesugihan, 10 Maret 2022

Kepala MA Minat

**Muh Al Miftahul Munir, S.HI.**

## Lampiran 4. Surat Permohonan Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
 Website : www.pps.uinsaiizu.ac.id Email : pps@uinsaiizu.ac.id

Nomor : 208/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 3/ 2022 Purwokerto, 7 Maret 2022  
 Lamp. : -  
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth:  
**Kepala** .....  
 Di – Tempat

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan disertasi sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Imam Tobroni  
 NIM : 191771007  
 Semester : 6  
 Program Studi : Studi Islam  
 Tahun Akademik : 2019/2020

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 7 Maret 2022 s.d 3 September 2022  
 Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap  
 Lokasi Penelitian : MAN 1 Cilacap, MAN 3 Cilacap dan MA Minat Kesugihan

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**



Direktur,

**Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.**  
 NIP. 19681008 199403 1 001

## Lampiran 5. Kurikulum yang digunakan di MAN 1 Cilacap

## Struktur Kurikulum MAN 1 Cilacap

## Struktur Kurikulum Peminatan MIPA Reguler

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X REG	XI REG	XII REG
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fikih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>				
Peminatan Akademik :				
1	Matematika	3	4	4
2	Biologi	3	4	4
3	Fisika	3	4	4
4	Kimia	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat				
1	Ekonomi	3	2	2
2	Informatika	3	2	2
<b>Jumlah</b>		<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

## Struktur Kurikulum Peminatan IPS

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1
<b>Kelompok C (Peminataan)</b>				
Peminatan Akademik :				
1	Geografi	3	4	4
2	Sejarah	3	4	4

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X	XI	XII
3	Sosiologi	3	4	4
4	Ekonomi	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat				
1	Kimia	3	4	4
2	Biologi	-	-	-
3	Informatika	3	-	-
<b>Jumlah</b>		52	52	52

## Struktur Kurikulum Peminatan Bahasa dan Budaya

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fikih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1
	b. Bahasa Mandarin	3	3	3
<b>Kelompok C (Peminataan)</b>				
Peminatan Akademik :				
1	Bahasa dan Sastra Indonesia	3	4	4
2	Bahasa dan Sastra Inggris	3	4	4
3	Bahasa dan Sastra Perancis	3	4	4
4	Antropologi	3	4	4

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X	XI	XII
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat				
1	Kimia	2	3	3
2	Informatika	3	-	-
<b>Jumlah</b>		54	54	54

## Struktur Kurikulum Peminatan Keagamaan

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	4	4	4
	b. Akidah Akhlak	4	4	4
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal:			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1
	b. Ketakhasusan	3	4	4
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>				
Peminatan Akademik :				
1	Ilmu Tafsir	2	3	3
2	Ilmu Hadits	2	3	3
3	Ushul Fiqih	2	3	3
4	Bahasa Arab	2	3	3
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
Pilihan Lintas Minat				
1	Kimia	-	-	-

## Lampiran 6. Kegiatan Pembiasaan di MAN 1 Cilacap

Tabel kegiatan pembiasaan MAN 1 Cilacap

Nilai-Nilai Budaya dan Karakter Bangsa yang Dikembangkan	Indikator	Implementasi	
		KBM	Madrasah
Religius	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengucapkan salam</li> <li>- Menghafalkan asmaul husna.</li> <li>- Membaca Al Qur'an</li> <li>- memberikan infak</li> <li>- Melaksanakan sholat berjamaah</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengucapkan salam di awal dan akhir pelajaran</li> <li>2. Berdoa, hafalan asmaul husna,</li> <li>3. tadarus dipimpin oleh ketua kelas</li> <li>4. membaca do'a penutup pelajaran;</li> <li>5. Setiap hari Jumat melaksanakan infak;</li> <li>6. Setiap pergantian jam pelajaran guru membuka dan menutup pelajaran dengan salam;</li> <li>7. Melaksanakan sholat Dhuhur berjamaah dengan imam dan muadzin terjadwal;</li> <li>8. Setiap datang pagi guru menyambut siswa dengan berjabat tangan dan salam;</li> <li>9. Setiap anak dibiasakan untuk mengucapkan terima kasih, maaf, permisi, dan tolong;</li> <li>10. Setiap guru dibiasakan mengucapkan untuk mengucapkan terima kasih, maaf, permisi, dan tolong;</li> <li>11. Mengetuk pintu dan mengucapkan salam sebelum masuk ke ruangan orang lain;</li> <li>12. Meminta ijin terlebih dahulu sebelum menggunakan barang orang lain.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- membudayakan senyum, sapa,salam</li> <li>- terwujudnya karakter asmaul husna</li> <li>- melatih keikhlasan beramal</li> <li>- pembinaan keagamaan melalui sholat berjama'ah</li> </ul>
Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datang tepat waktu sesuai aturan.</li> <li>- Pulang tepat waktu sesuai aturan</li> <li>- Menunjukkan contoh sikap dan perilaku disiplin</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat catatan kehadiran pendidik dan peserta didik</li> <li>2. Pukul 07.00 siswa harus sudah berada di madrasah.</li> <li>3. Siswa pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Bagi siswa yang melanggar diberikan sanksi (tercantum dalam Tata Tertib Siswa MAN 1 Cilacap);</li> <li>4. Jam 07.00 guru harus sudah berada di madrasah. Bagi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point pelanggaran</li> <li>- Peringatan tertulis</li> <li>- Penghargaan oleh Kepala Madrasah</li> </ul>

Nilai-Nilai Budaya dan Karakter Bangsa yang Dikembangkan	Indikator	Implementasi	
		KBM	Madrasah
		<p>guru yang tidak hadir tepat waktu diberikan teguran dan pulang sesuai dengan jadwal.</p> <p>5. Bila berhalangan hadir, pulang lebih awal harus ada surat pemberitahuan ke madrasah;</p> <p>6. Kerapihan, kebersihan pakaian, sepatu, kaos kaki, dan rambut dicek oleh guru piket setiap pagi dengan melibatkan guru yang lainnya;</p> <p>7. Guru dan Tenaga kependidikan berpakaian rapi;</p> <p>8. Mengambil sampah yang berserakan</p> <p>9. Meminjam dan mengembalikan sendiri buku perpustakaan pada petugas perpustakaan.</p>	
Peduli Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menciptakan suasana bersih, aman dan nyaman</li> <li>- Memberikan contoh perilaku peduli lingkungan dalam kehidupan sehari-hari.</li> </ul>	<p>Lingkungan madrasah bersih</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membiasakan anak membuang sampah pada tempatnya;</li> <li>2. Siswa dibiasakan membuang sampah organik dan anorganik secara terpisah;</li> <li>3. Melaksanakan jum'at bersih dimulai pukul 07.00 - 08.00 sebulan sekali;</li> <li>4. Petugas kebersihan madrasah melaksanakan kebersihan dilingkungan madrasah, kamar mandi, dan sekitarnya;</li> </ol> <p>Kelas bersih</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibentuk piket kelas secara berkelompok dilaksanakan sebelum pelajaran dimulai;</li> <li>2. Siswa secara individu menata meja dan kursinya sendiri secara rapi;</li> <li>3. Larangan untuk mencorat-coret semua fasilitas madrasah. Bagi siswa yang melanggar dikenakan sanksi;</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Madrasah mengadakan lomba kebersihan untuk meningkatkan mutu kebersihan lingkungan madrasah</li> <li>- Madrasah mengadakan lomba graffiti untuk memfasilitasi kebiasaan buruk siswa dalam corat-coret.</li> </ul>
Peduli Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempunyai sifat peduli sosial</li> <li>- Melakukan kegiatan suka menolong atau</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengunjungi teman yang sakit;</li> <li>2. Bergotong royong membersihkan kelas dan halaman,</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pertolongan jika terjadi bencana alam dan lain-lain</li> </ul>

Nilai-Nilai Budaya dan Karakter Bangsa yang Dikembangkan	Indikator	Implementasi	
		KBM	Madrasah
	<p>membantu sesama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempunyai kemampuan untuk mengajak orang lain melakukan sikap peduli sosial.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan dan membagikan zakat kepada fakir miskin</li> <li>- Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan melaksanakan anjang sana bila ada teman sejawat yang sakit, maupun ditimpa musibah lainnya</li> </ul>
Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melakukan tindakan sesuai kenyataan atau apa adanya</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Larangan mencotek saat ujian.</li> <li>2. Melaporkan barang temuan pada guru atau piket</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyediakan kotak saran</li> <li>- Transparan dalam laporan keuangan seperti APBM maupun operasional dana BOS;</li> <li>- Menyediakan tempat temuan barang yang hilang</li> </ul>
Cinta Tanah Air	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki semangat cinta tanah air</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar;</li> <li>2. Menyanyikan lagu kebangsaan setiap upacara bendera;</li> <li>3. Memajang foto presiden dan wakil presiden serta lambang negara;</li> <li>4. Memajang foto para pahlawan nasional;</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan upacara ketahanan madrasah</li> <li>- Melaksanakan upacara hari Besar Nasional</li> <li>- Menggunakan produk buatan dalam negeri</li> </ul>

## Lampiran 7. Kurikulum yang digunakan di MAN 3 Cilacap

## Kurikulum pembelajaran peminatan MIPA/IPS/Keagamaan MAN 3 Cilacap

**A. Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA)**

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU		
		PER MINGGU		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminataan)</b>				
Peminatan Akademik:				
1	Matematika	3	4	4
2	Biologi	3	4	4
3	Fisika	3	4	4
4	Kimia	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan:</b>				
1.	Ekonomi	-	-	4
2.	Sosiologi	3	-	-
3.	Bahasa dan Sastra Inggris	3	4	-
<b>Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu</b>		53	52	52

**B. Peminatan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)**

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU		
		PER MINGGU		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1

	b. Riset dan Leadership	1	1	-
<b>Kelompok C (Peminataan)</b>				
Peminatan Akademik				
1	Geografi	3	4	4
2	Sejarah	3	4	4
3	Sosiologi	3	4	4
4	Ekonomi	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
1.	Fisika	3	4	
2.	Biologi	3		4
<b>Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu</b>		53	52	52

### C. Peminatan Keagamaan

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU		
		PER MINGGU		
		X	XI	XII
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al-Quran Hadits	4	4	4
	b. Akidah Akhlak	4	4	4
	c. Fikih	2	2	2
	d. Sejarah kebudayaan Islam	2	2	2
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Arab	4	2	2
5	Matematika	4	4	4
6	Sejarah Indonesia	2	2	2
7	Bahasa Inggris	3	3	3
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya dan Kewirausahaan / Elektro	2	2	2
4	Muatan Lokal			
	a. Bahasa Jawa	1	1	1
	b. Riset dan Leadership	1	1	-

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU		
		PER MINGGU		
		X	XI	XII
1	Ilmu Tafsir	2	3	3
2	Ilmu Hadits	2	3	3
3	Ushul Fikih	2	3	3
4	Bahasa Arab	2	3	3
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman</b>				
1.	Sosiologi	3	-	4
2.	Ekonomi	3	4	
<b>Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu</b>		53	52	52

Tabel proyek moderasi beragama MAN 3 Cilacap

**Tahapan Dalam Proyek "Moderasi Beragama di MAN 3 Cilacap"**

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Waktu
1	Pengenalan	Mengenali dan menggali lebih mendalam tentang pentingnya moderasi beragama dalam masyarakat yang plural.	4 JP Maret 2023
2	Kontekstualisasi	Mengkontekstualisasi peran individu dan masyarakat dalam moderasi beragama, dengan melakukan riset terkait kehidupan beragama di lingkungan peserta didik.	8 JP Maret 2023
3	Perencanaan	Mencari dan mengelola potensi peserta didik, menginventarisasi sumberdaya, dan merencanakan kegiatan yang berkelanjutan	8 JP Maret 2023
4	Aksi	Bersama-sama mewujudkan kegiatan moderasi beragama melalui aksi nyata dengan kegiatan yang berkelanjutan	20 JP April 2023

**Dimensi, elemen, dan sub elemen Profil Pelajar Pancasila  
Rahmatan Ill Alamin**

Dimensi	Sub-elemen	Target Pencapaian di akhir Fase E (SMA, 15-18 tahun)	Mata Pelajaran Terkalt
Mandiri	Pemahaman diri dan situasi yang dihadapi	Mengenali kualitas dan minat diri serta tantangan yang dihadapi	PPKn Bahasa Indonesia Qur'an Hadist Aqidah
Kebhinekaan global	Berkeadilan Sosial	Berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan bersama proses bertukar pikiran secara cermat dan terbuka secara mandiri.	Akhlak Sejarah Indonesia
	Berkeadilan Sosial	Memahami konsep hak dan kewajiban, serta implikasinya terhadap ekspresi dan perilakunya. Mulai mencari solusi untuk dilema terkait konsep hak dan kewajibannya.	
	Refleksi dan tanggung jawab terhadap pengalaman	Mengkritik dan menolak stereotip serta prasangka tentang gambaran identitas kelompok dan suku bangsa serta berinisiatif mengajak orang lain untuk	

	kebhinekaan	menolak stereotip dan prasangka	
	Komunikasi dan interaksi antar budaya	Menyajikan pandangan yang seimbang mengenai permasalahan yang dapat menimbulkan pertentangan pendapat. Memperlakukan orang lain dan budaya yang berbeda darinya dalam posisi setara dengan diri dan budayanya, serta bersedia memberikan pertolongan ketika orang lain berada dalam situasi sulit.	
Bernalar Kritis	Menganalisis dan mengevaluasi Penalaran dan prosedurnya.	Menganalisis dan mengevaluasi penalaran yang digunakannya dalam menemukan dan mencari solusi serta mengambil keputusan.	
Gotong royong	kolaborasi - kerja sama	Membangun tim dan mengelola kerjasama untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan target yang sudah ditentukan	
Beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan Berakhlak	akhlak pribadi - integritas	Menyadari bahwa aturan agama dan sosial merupakan aturan yang baik dan menjadi bagian dari diri sehingga bisa menerapkannya secara bijak dan kontekstual.	
Mulia			
Berimbang (tawazun)	Seimbang dalam aspek kehidupan	pemahaman dan pengamalan agama secara seimbang yang meliputi semua aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, tegas dalam menyatakan prinsip yang dapat membedakan antara penyimpangan (inhiraf) dan perbedaan (ikhtilâf).	
Kesetaraan (musawah)	Tidak Bersikap Diskriminatif	Mampu bersikap tidak memihak pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, suku/ ras, tradisi budaya dan asal usul seseorang.	
Toleransi (tasamuh),	Menghormati perbedaan	Mengakui dan menghormati perbedaan, baik dalam aspek keagamaan maupun berbagai aspek kehidupan lainnya.	

## Lampiran 8. Kegiatan Pembiasaan di MAN 3 Cilacap

Tabel Program Kegiatan Pembiasaan MAN 3 Cilacap

a. Kegiatan Rutin

Nilai-Nilai Budaya dan Karakter Bangsa yang Dicembatkan	Bentuk Pelaksanaan Kegiatan
Religius	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berdoa, hafalan asmaul husna, dan tadarus dipimpin oleh ketua kelas diakhiri dengan doa penutup pelajaran;</li> <li>Setiap hari Jumat melaksanakan infak;</li> <li>Setiap pergantian jam pelajaran guru membuka dan menutup pelajaran dengan salam;</li> <li>Melaksanakan sholat Dhuha;</li> <li>Melaksanakan sholat Dhuhur berjamaah dengan imam dan muadzin terjadwal;</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Setiap datang pagi guru menyambut siswa dengan berjabat tangan dan salam;</li> <li>Setiap anak dibiasakan untuk mengucapkan terima kasih, maaf, permisi, dan tolong;</li> <li>Setiap guru dan pegawai dibiasakan mengucapkan untuk mengucapkan terima kasih, maaf, permisi, dan tolong;</li> <li>Mengetuk pintu dan mengucapkan salam sebelum masuk ke ruangan orang lain;</li> <li>Meminta ijin terlebih dahulu sebelum menggunakan barang orang lain.</li> </ol>
Kedisiplinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat catatan kehadiran pendidik dan peserta didik</li> <li>Pukul 07.00 siswa harus sudah berada di madrasah dengan toleransi 15 menit. Siswa pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Bagi siswa yang melanggar diberikan sanksi (tercantum dalam Tata Tertib Siswa MAN 3 Cilacap);</li> <li>Jam 07.00 guru dan pegawai harus sudah berada di madrasah dengan toleransi 15 menit. Bagi guru yang tidak hadir tepat waktu diberikan teguran dan pulang sesuai dengan jadwal yang ditentukan (Senin-Sabtu pulang 14.30);</li> <li>Bila berhalangan hadir, pulang lebih awal harus ada surat pemberitahuan ke madrasah;</li> <li>Kerapuhan, kebersihan pakaian, sepatu, kaos kaki, dan rambut dicek oleh guru piket setiap pagi dengan melibatkan guru yang lainnya;</li> <li>Guru dan Tenaga kependidikan berpakaian rapi;</li> <li>Mamasuklah madrasah sama busarakah</li> </ol>
Peduli Lingkungan	<p>Lingkungan madrasah bersih</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membiasakan anak membuang sampah pada tempatnya;</li> <li>Siswa dibiasakan membuang sampah organik dan anorganik secara terpisah;</li> <li>Melaksanakan jum'at bersih dimulai pukul 07.00 - 08.00 sebulan sekali;</li> <li>Petugas kebersihan madrasah melaksanakan kebersihan lingkungan madrasah, kamar mandi, dan sekitarnya;</li> <li>Madrasah mengadakan lomba kebersihan untuk meningkatkan mutu kebersihan lingkungan madrasah.</li> </ol> <p>Kelas bersih</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dibentuk piket kelas secara berkelompok dilaksanakan sebelum pelajaran dimulai;</li> <li>Siswa secara individu menata meja dan kursinya sendiri secara rapi;</li> <li>Larangan untuk mencorat-coret semua fasilitas madrasah. Bagi siswa yang melanggar dikenakan sanksi;</li> <li>Madrasah mengadakan lomba graffiti untuk memfasilitasi kebiasaan buruk siswa dalam corat-coret</li> </ol>
Peduli Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyantuni janda-janda fakir miskin;</li> <li>Menyantuni anak yatim dalam memperingati Hari Besar Keagamaan;</li> <li>Mengumpulkan sumbangan pada momen tertentu, seperti terjadinya bencana alam dan lain-lain;</li> <li>Melaksanakan qurban pada setiap Idul Adha;</li> <li>Melaksanakan dan membagikan zakat kepada fakir miskin;</li> <li>Mengunjungi teman yang sakit;</li> <li>Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan melaksanakan anjang sama bila ada teman sejawat yang sakit, maupun ditimpa musibah lainnya.</li> </ol>
Kejujuran	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyediakan tempat temuan yang hilang;</li> <li>Transparan dalam laporan keuangan seperti APBM maupun operasional dana BOS;</li> <li>Menyediakan kotak saran;</li> <li>Larangan mencoret saat ujian.</li> </ol>
Cinta Tanah Air	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar;</li> <li>Menyanyikan lagu kebangsaan setiap upacara bendera;</li> <li>Memajang foto presiden dan wakil presiden serta lambang negara;</li> <li>Memajang foto para pahlawan nasional;</li> <li>Menggunakan produk buatan dalam negeri.</li> </ol>

## 4. Program Madrasah Moderasi Beragama

Program Kerja	Kegiatan	Sasaran	Penanggung Jawab	Indikator	Waktu
Bhakti Sosial	Bersih bersih tempat ibadah	Guru karyawan dan peserta didik MAN 3 Cilacap	Kepala Madrasah	a. kepedulian siswa terhadap keberhasilan tempat ibadah b. Meningkatkan sikap toleransi antar umat beragama pada peserta didik MAN 3 Cilacap	Maret
Bhakti Sosial	Indahnya Berbagi dengan anak yatim di panti asuhan lintas agama	Guru Pegawai Peserta Didik anak yatim piatu	Kepala Madrasah	a. Kepedulian siswa terhadap anak-anak yatim piatu yang berlatar agama b. Meningkatkan sikap toleransi antar umat beragama pada peserta didik MAN 3 Cilacap	Oktober
Sosialisasi Gerakan Moderasi Beragama	Jalan sehat Moderasi beragama MAN 3 Cilacap	Guru Pegawai Peserta Didik Jama'at dan Pemuka agama lain	Kepala Madrasah	a. Tersampainya pesan tentang moderasi beragama kepada masyarakat b. Meningkatkan toleransi antar umat beragama	Desember
Sosialisasi Gerakan Moderasi Beragama	Goes Lintas Umat Beragama MAN 3 Cilacap	Guru Pegawai Peserta Didik Jama'at dan Pemuka agama lain	Kepala Madrasah	a. Tersampainya pesan tentang moderasi beragama kepada masyarakat b. Meningkatnya toleransi antar umat beragama	Juni
Peningkatan Wawasan Moderasi Beragama	Seminar anti Radikalisme	Guru, Pegawai dan Peserta Didik MAN 3 Cilacap	Kepala Madrasah	a. Meningkatnya wawasan moderasi beragama kepada masyarakat b. Terbentuknya sikap anti radikalisme pada guru, pegawai dan peserta didik MAN 3 Cilacap.	Mei
Peningkatan Wawasan Moderasi Beragama	Nonton Film Bersama	Guru, pegawai, Peserta didik	Kepala Madrasah	Meningkatnya toleransi antar umat beragama.	Januari
Peningkatan wawasan moderasi beragama	Lomba Pidato tentang moderasi beragama	Peserta Didik	Kepala Madrasah	Meningkatnya wawasan moderasi beragama pada peserta didik	November
Peningkatan Wawasan Moderasi Beragama	Pembuatan film pendek Moderasi beragama	Peserta didik	Kepala Madrasah	Meningkatnya wawasan moderasi beragama pada peserta didik	

## 5. Program Madrasah Manunggal Masyarakat

Program	Kegiatan	Sasaran	Indikator	Penanggung Jawab	Waktu
Membangun karakter religius dan kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pengajian rutin selapanan</li> <li>✓ PHBI</li> </ul>	Peningkatan jalinan kerjasama dalam membangun karakter religius dan kemandirian bersama masyarakat serta peningkatan karakter religius dan kemandirian pada siswa madrasah	Sebanyak 90 % siswa madrasah memiliki karakter religius dan kemandirian memiliki karakter religius dan kemandirian melalui kegiatan tersebut	Waka Humas	
Peningkatkan mutu SDM melalui penyuluhan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penyuluhan kesehatan, kedisiplinan dan tertib berlalu lintas</li> <li>✓ Pelatihan-pelatihan -</li> </ul>	Peningkatan pengetahuan, informasi-informasi, dan berbagai kemampuan lain melalui penyuluhan dan pelatihan	70 % pengetahuan dan informasi-informasi tentang kesehatan, kedisiplinan serta tata tertib berlalu lintas, pelatihan-pel	Waka kesiswaan	

## Lampiran 9. Kurikulum yang digunakan di MA Minat

## Kurikulum pembelajaran peminatan MIPA/IPS/Keagamaan MA Minat

Peminatan Matematika dan ilmu pengetahuan alam( MIPA)

Mata Pelajaran	Alokasi Waktu Perpekan		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>KELOMPOK A (WAJIB)</b>			
Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
1. a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	3	3	3
<b>KELOMPOK B (WAJIB)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	2	2	2
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4. Mulok Bahasa Jawa	2	2	2
<b>KELOMPOK C (PEMINATAN)</b>			
Peminatan akademik:			
1. Matematika	3	4	4
2. Biologi	3	4	4
3. Fisika	3	4	4
4. Kimia	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat Geografi	2	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat Sosiologi	2	2	2
Mata Pelajaran Teknik Informatika	2	-	-

Peminatan Ilmu Pengetahuan Sosial ( IPS)

Mata Pelajaran	Alokasi Waktu Perpekan		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>KELOMPOK A (WAJIB)</b>			
Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
1. a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	3	3	3
<b>KELOMPOK B (WAJIB)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	2	2	2
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4. Mulok Bahasa Jawa	2	2	2
<b>KELOMPOK C (PEMINATAN)</b>			
Peminatan akademik:			
1. Geografi	3	4	4
2. Sejarah	3	4	4
3. Sosiologi	3	4	4
4. Ekonomi	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat Fisika	2	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat Biologi	2	2	2
Mata Pelajaran Teknik Informatika	2	-	-
Jumlah	53	53	53

Peminatan Keagamaan			
Mata Pelajaran	Alokasi Waktu Perpekan		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>KELOMPOK A (WAJIB)</b>			
1. Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
a. Al Qur'an Hadis	4	4	4
b. Aqidah Akhlak	4	4	4
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	3	3	3
<b>KELOMPOK B (WAJIB)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	2	2	2
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4. Mulok			
a. Bahasa Jawa	2	2	2
b. Tahfidz	3	2	2
<b>KELOMPOK C (PEMINATAN)</b>			
<b>Peminatan akademik:</b>			
1. Tafsir-Ilmu Tafsir	2	3	3
2. Hadist-Ilmu Hadist	2	3	3
3. Fiqih-Ushul Fiqih	2	3	3
4. Bahasa Arab	2	3	3
Pendalaman Minat Ilmu Tafsir	3	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

Tabel Program Moderasi Beragama MA Minat

TEMA	Kewirausahaan
JUDUL PROJEK	Pembuatan <i>Business plan</i> beserta aplikasinya untuk membangun jiwa kewirausahaan
BENTUK KEGIATAN	Merancang tugas proyek secara individu berupa pembuatan <i>business plan</i> beserta

Kurikulum MA Minat Kesehatan 2022/2023

26

aplikasinya untuk meningkatkan potensi ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat		
WAKTU	18-36 JP	
MATA PELAJARAN & CAPAIAN PEMBELAJARAN TERKAIT		
MATA PELAJARAN	CAPAIAN PEMBELAJARAN	BENTUK AKTIVITAS
Ekonomi	Menyusun rencana investasi pribadi	Melakukan analisa nilai ekonomi dari produk potensi ekonomi lokal yang akan diangkat
Fisika	Mengembangkan sikap rasa ingin tahu, jujur, tanggung jawab, logis, kritis, analitis, dan kreatif melalui pembelajaran fisika	Mendesain peralatan produksi
Bahasa Inggris	Menyajikan informasi menggunakan berbagai mode presentasi untuk menyesuaikan dengan pembaca/pemira dan untuk mencapai tujuan yang berbeda – beda, dalam bentuk cetak dan digital	Menyusun materi tulis dan lisan yang dibutuhkan dalam menyusun <i>Business plan</i> dengan menggunakan Bahasa Inggris yang baik, benar dan mengguhah.
Kimia	Menjelaskan bagaimana reaksi kimia digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan bagaimana berbagai faktor mempengaruhi laju reaksi	Menganalisis dan memilih bahan baku yang paling cocok untuk diolah menghasilkan produk potensi ekonomi lokal
Matematika	Menarik dan menginterpretasi data menggunakan statistik yang sesuai bentuk distribusi data untuk membandingkan nilai tengah dan sebaran untuk membandingkan dua atau lebih himpunan data	Menyusun statistik proyeksi penjualan produk dan kebutuhan investasi.

1. Beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia	Akhlak beragama	Memperoleh hak dan melaksanakan kewajiban kewarganegaraan dan terbiasa mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi sebagai wujud dari keimanannya kepada Tuhan YME
2. Berkebhinekaan global	Refleksi dan bertanggung jawab terhadap pengalaman kebhinekaan	Merefleksikan secara kritis dampak dari pengalaman hidup di lingkungan yang beragam terkait dengan perilaku, kepercayaan serta tindakannya terhadap orang lain
3. Bergotong - royong	Kepedulian	Tanggap terhadap lingkungan sosial sesuai dengan tuntutan peran sosialnya dan berkontribusi sesuai dengan kebutuhan masyarakat untuk menghasilkan keadaan yang lebih baik
4. Kreatif	Menghasilkan karya dan tindakan yang orisinal	Mengeksplorasi dan mengekspresikan pikiran dan/atau perasaannya dalam bentuk karya dan/atau tindakan, serta mengevaluasinya dan mempertimbangkan dampak dan risikonya bag diri dan lingkungannya dengan menggunakan berbagai perspektif
5. Berpikir Kritis	Refleksi pemikiran dan proses berpikir	Menjelaskan alasan untuk mendukung pemikirannya dan memikirkan pandangan yang mungkin berlawanan dengan pemikirannya dan mengubah pemikirannya jika diperlukan
6. Mandiri	Regulasi diri	Mengembangkan pengendalian dan disiplin diri. Melakukan tindakan – tindakan secara konsisten guna mencapai tujuan karir dan pengembangan dirinya dimasa depan, serta berusaha mencari dan melakukan alternatif lain yang dapat dilakukan ketika menemui hambatan

TEMA	Bhineka Tunggal Ika
JUDUL PROJEK	Pagelaran seni drama keberagaman dan nasionalisme di masyarakat
BENTUK KEGIATAN	Membuat proyek pertunjukan drama secara berkesopok mengenai hasil eksplorasi interaksi antar agama, budaya, dan nilai – nilai nasionalisme
WAKTU	18-27 JP

## MATA PELAJARAN &amp; CAPAIAN PEMBELAJARAN TERKAIT

MATA PELAJARAN	CAPAIAN PEMBELAJARAN	BENTUK AKTIVITA
PPKN	Mengaji makna dan manfaat hidup dalam kebhinekaan, kaya akan kerifan lokal, dan memiliki produk dalam negeri	Mengidentifikasi dan memilih simbol- simbol eksplorasi interaksi antar budaya, dan nilai- nilai nasionalisme yang akan dipergunakan untuk membuat properti drama
Pendidikan Agama	Membudayakan jiwa kewirausahaan, kepedulian, dan kepekaan sosial	Mengidentifikasi dan memilih simbol- simbol eksplorasi interaksi antar agama yang akan dipergunakan untuk membuat properti drama
Seni Budaya	Seni Musik : Memainkan, menghasilkan karya – karya musik secara aktif, kreatif, bebas dan bertanggung jawab, serta sensitif terhadap fenomena kehidupan manusia	Seni Musik : Memili musik pengiring dan memainkannya menggunakan alat musik karawitan Seni Tari : Memilih dan menampilkan karya tari kreasi dalam drama

	Seni Tari : Mengevaluasi hasil penciptaan karya tari dengan mengapresiasi nilai estetis dalam menggali tari tradisi berdasarkan makna dan simbol	
Sejarah	Memahami konsep – konsep dasar dalam sejarah dan mengaitkannya dengan kehidupan sehari – hari	Menyusun teks drama keberagaman dan nasionalisme dengan mengambil tem sejarah perjuangan bangsa.

2. Mandiri	Regulasi	Percaya diri, resilien, dan adaptif. Menyesuaikan dan mulai menjalankan rencana dan strategi pengembangan dirinya dengan mempertimbangkan minat dan tuntutan pada konteks belajar maupun pekerjaan yang akan dijalani dimasa depan, serta berusaha untuk mengatasi tantangan – tantangan yang ditemui
3. Bergotong - royong	Kepedulian	Tanggap terhadap lingkungan sosial. Tanggap terhadap lingkungan sosial sesuai dengan tuntutan peran sosialnya dan berkontribusi sesuai dengan masyarakat untuk menghasilkan keadaan yang lebih baik

## Lampiran 10. Kegiatan Pembiasaan yang dilakukan di MA Minat

## Tabel Program kegiatan pembiasaan MA Minat

## 3.2.12.1. Kecakapan Hidup

MA Minat Kesugihan melakukan pendidikan kecakapan hidup melalui pembiasaan sehari-hari di madrasah maupun penugasan, antara lain dalam bentuk:

- a. Hidup secara disiplin. Pembiasaan yang dilakukan ialah siswa wajib hadir di ruang kelas pada pukul 07.00 dan tidak boleh masuk ruang kelas bila terlambat.
- b. Menegakkan sholat berjama'ah. Pembiasaan yang dilakukan ialah siswa wajib sholat dilibur secara jama'ah setiap hari di masjid madrasah.
- c. Pembacaan Asmaul Husna setiap pagi sebelum pelajaran dimulai
- d. Pembacaan surat al-fatihah pada tiap tiap awal pembelajaran
- e. Ziarah rutin walisanga setiap tahun di akhir semester pertama
- f. Menjaga kelestarian alam ciptaan Allah swt. Penugasan yang dilakukan ialah siswa wajib menanam dan merawat pohon

Minat Kesugihan 2022/2023

36

satu semester satu pohon di pekarangan sendiri atau ditiptikan di pekarangan orang lain. Dibuktikan dengan foto saat menanam dan foto-foto pertumbuhannya.

- g. Merasakan pentingnya memiliki keterampilan untuk persiapan kecakapan hidup mandiri dengan memberikan pembelajaran pertanian untuk putra dan tata boga untuk siswi.
- h. Memiliki ketrampilan menghafal juz ke 30 dalam Al Qur'an.
- i. Pembiasaan menggunakan bahasa inggris dan arab dalam percakapan sehari hari

## 3.2.12.2. Berbasis Keunggulan Lokal dan Global

Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global yang dikembangkan adalah:

- a. Secara terstruktur dilaksanakan pembelajaran mata pelajaran Bahasa Jawa sebagai keunggulan Jawa Tengah.
- b. Perintisan islamic boarding school, bentuk realisasinya terhadap pola pembelajaran islamiyahnya dan kecakapan kecakapan tertentu yang bisa membawa perluasan pengetahuan siswa dan menata sikap serta mental siswa lebih bermanfaat untuk kelangsungan hidupnya.
- c. Pelaksanaan pembelajaran guru menggunakan berbagai media berbasis komputer dan siswa memiliki ketrampilan menggunakan media berbasis teknologi informasi yang mahur, dan pelaksanaan ujian berbasis komputer.
- d. Mengikuti sertakan siswa dalam karnaval seni daerah untuk memperluas pengenalan terhadap madrasah pada masyarakat.
- e. Melalui mata pelajaran Prakarya dan Kewirausahaan, siswa diharapkan memiliki ketrampilan pertanian (menanam kacang panjang, tomat dan cabe ) sampai menghasilkan dan bernilai jual .
- f. Untuk memperluas pengetahuan prakarya dan kewirausahaan, siswa mampu membuat karya seni dari barang bekas.

No.	Karakter Keunggulan	Indikator	Implementasi	
			Pembelajaran	Program
1	Religius	•Menegakkan solat fardlu berjama'ah	Penguasaan materi fiqh solat	Sholat dhuhur berjamaah
		•Hafal dan mewiridkan do'a ba'da solat fardlu	Penguasaan fiqh solat	Sholat dhuhur berjamaah
		•Merutinkan do'a-doa harian muslim.	Doa dan mewiridkan al asma' ulhusna sebelum belajar	Apel dan doa bersama tiap Senin

No.	Karakter Keunggulan	Indikator	Implementasi	
			Pembelajaran	Program
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melanggengkan tilawah qur'an</li> <li>•Memberikan infaq dan shadaqah</li> <li>•Mengikuti acara hari besar Islam</li> <li>•Mengucapkan salam</li> </ul>	Praktik tilawah  Mengkaji ayat dan hadits tentang Infaq/shodaqah  Tugas pendalaman terkait hari peringatan besar  Mengucapkan salam sebelum dan sesudah pembelajaran	Tilawah ramadhan, Tilawah sebagai 'iqob untuk yang terlambat datang, ekekul qiro' dan tilawah  Infaq Jumat, sodaqah musabah, sumbangan bencana  PHBI, pesantren kilat  Budaya senyum, salam, sapa.
2	Jujur	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tidak mencontek dalam mengerjakan ulangan/ujian</li> </ul>	Membiasakan siswa bersikap jujur dalam kehidupan di Madrasah dan di masyarakat	Menjalankan koperasi siswa Kejujuran
3	Toleransi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Menghormati pendapat orang lain</li> </ul>	Kegiatan diskusi kelas, pemaparan materi fiqh lintas-madzhab	Libur pada hari besar agama lain.
No.	Karakter Keunggulan	Indikator	Implementasi	
			Pembelajaran	Program
4	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Masuk ke madrasah tepat waktu</li> <li>•Pulang dari madrasah tepat waktu</li> <li>•Istirahat tepat waktu</li> <li>•Mengerjakan tugas tepat waktu</li> <li>•Memakai pakaian sesuai aturan madrasah</li> <li>•Melaksanakan tata tertib madrasah</li> <li>•Menggunakan peralatan madrasah dengan baik</li> <li>•Merawat peralatan belajar secara baik</li> </ul>	Waktu pembelajaran terjadwal dengan pasti.	Penindakan terhadap siswa datang terlambat, dan pelanggaran tata-tertib siswa
5	Cerdas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unggul dalam perolehan UN</li> <li>•Unggul dalam persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan di atasnya</li> <li>•Unggul dalam lomba</li> </ul>	Membiasakan siswa membaca	Meningkatkan kemampuan guru, Melengkapi koleksi perpustakaan Menggalakan kegiatan KIR, Pelatihan olah raga prestasi

No.	Karakter Keunggulan	Indikator	Implementasi	
			Pembelajaran	Program
		karya ilmiah remaja • Unggul dalam lomba kreativitas • Unggul dalam lomba kesenian • Unggul dalam lomba olahraga		
6	Peduli	<b>Peduli Lingkungan:</b> • Membuang sampah di tempatnya • Tidak melakukan corat-coret • Tidak merusak taman • Menjaga kebersihan lingkungan • Memelihara taman • Memungut sampah di lingkungan madrasah <b>Peduli Sosial:</b> • Memberikan sebagian uang jajan untuk jumat beramal • Memberikan pinjaman alat tulis kepada teman yang membutuhkan • Menjenguk orang sakit • Berta'ziah kepada keluarga madrasah yang meninggal • Memberikan santunan ystim • Memberikan sumbangan PMI	Pendidikan lingkungan hidup Pembiasaan pemisahan sampah organik dan non-organik	Pembuatan tempat sampah, pembuatan biopori Bakti sosial Sumbangan duka cita ketika Keluarga Besar Madrasah ada yang meninggal dunia.
7	Demokratis	• Memilih sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki • Menghormati pilihan orang lain	Pembelajaran demokrasi	Debat tematik Pemilihan langsung ketua OSIS

## Lampiran 51. Daftar Informan

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tempat</b>
1	Sugeng Wardjoko	Kepala Madrasah	MAN 1 Cilacap
2	Masruri	WaKa Kurikulum	MAN 1 Cilacap
3	Nurin	Guru	MAN 1 Cilacap
4	Syafa Aqila	Siswa	MAN 1 Cilacap
5	Nadzifa Al-Wafda	Siswa	MAN 1 Cilacap
6	Akhmad Tauhid	Kepala Madrasah	MAN 3 Cilacap
7	Laila Wahyuni	WaKa Humas	MAN 3 Cilacap
8	Khomsiyatun	Guru	MAN 3 Cilacap
9	Wawan Setyoko	Staff TU	MAN 3 Cilacap
10	Nur Siska	Siswa	MAN 3 Cilacap
11	Miftahul Munir	Kepala Madrasah	MA Minat
12	Ahmad Ma'rifuddin	WaKa Kurikulum	MA Minat
13	Lisa	Guru	MA Minat
14	Sherlita Yulianti	Siswa	MA Minat

Lampiran 12. Dokumentasi

**MAN 1 Cilacap**



Foto 1. Kegiatan seni dan budaya MAN 1 Cilacap dalam kokurikuler program tathawur wa i'tibar





Foto 3 Kerja bakti antar sesama siswa MAN 1 Cilacap sebagai kegiatan pembiasaan



Foto 4. Pawai budaya MAN 1 Cilacap sebagai program tahunan penguatan profil pancasila



Foto 5 Kegiatan expo kampus MAN 1 Cilacap sebagai penunjang kreatif dan dinamisator siswa



Foto 6. Kegiatan Upacara Bendera MAN 1 Cilacap sebagai pembiasaan siswa terkait nasionalisme



Foto 7. Kegiatan pengajian umum dan mujahadah asmaul husna di MAN 1 Cilacap dalam program tahunan madrasah

**MAN 3 Cilacap**

*Foto 9. Kegiatan tadarus ramadhan MAN 3 Cilacap*



*Foto 8. Kegiatan senam bersama siswa dan guru MAN 3 Cilacap dalam pembiasaan siswa*



Foto 11. Kegiatan apel pagi siswa MAN 3 Cilacap dalam program pembiasaan siswa



Foto 10. Kegiatan pawai budaya MAN 3 Cilacap dalam penguatan program moderasi beragama



Foto 12. Kegiatan sosialisasi program moderasi beragama MAN 3 Cilacap bersama FKUB



Foto 13. Kegiatan pertemuan rutin siswa bersama guru MAN 3 Cilacap



Foto 14. Kegiatan launching madrasah moderasi beragama MAN 3 Cilacap\



Foto 15. Kegiatan Launching Moderasi beragama MAN 3 Cilacap bersama tokoh-tokoh agama Kabupaten Cilacap

**MA MINAT**

Foto 17. Kegiatan doa dan apel pagi MA Minat sebagai kegiatan pembiasaan



Foto 16. Kegiatan ziarah Bersama siswa MA Minat sebagai program rutin semester madsah



Foto 19. Kegiatan upacara siswa MA Minat



Foto 18. Kegiatan ziarah siswa putri MA Minat



Foto 20. Ziarah wali songo siswa dan siswi MA Minat

## Daftar Riwayat Hidup

### Curriculum Vitae

#### A. Identitas Diri

Nama : H. Imam Tobroni S.Ag. M.M  
Tempat Tanggal Lahir : Cilacap, 15 Januari 1970  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Status : Menikah  
Pekerjaan : PNS  
Alamat : Gentasari, Kroya, Cilacap  
E-mail : [imamtobroni1970@gmail.com](mailto:imamtobroni1970@gmail.com)  
HP : -  
Ayah : H. M. Nasri  
Ibu : Hj. Suprapti  
Istri : Laila Wahyuni, S.Ag.  
Anak : 1. Faith Liberta Aieda M. S.Sos.  
2. Farah Diba Nadya Nata Kanestri S.Hum.  
3. Fatakuna Raihan Karim  
4. Fatwa Farnas Nafis  
5. Fulcana Nabbih Barri

#### B. Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri 5 Gentasari, Kroya, Cilacap, tahun 1975-1981
2. SMP PGRI Kroya Cilacap, tahun 1981-1984
3. MAN 1 Purwokerto tahun 1984-1987
4. IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Tarbiyah Purwokerto, tahun 1988-1994
5. Magister Manajemen (S2) STIE Mitra Indonesia Yogyakarta, tahun 2000-2002.

6. Studi Islam Program Pascasarjana (S3) UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto tahun 2019- sekarang.

#### C. Riwayat Pekerjaan

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Pekalongan tahun 2014-2016
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kebumen, tahun 2017-2019
3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap, tahun 2019-2023
4. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan, tahun 2023 -sekarang

#### D. Organisasi

1. Ketua IPNU Cabang Kabupaten Cilacap
2. Ketua PMII Komisariat IAIN Purwokerto
3. Ketua Senat Mahasiswa IAIN Purwokerto
4. Ketua DPD KNPI Kabupaten Cilacap
5. Wakil Ketua PMII Cabang Kota Purwokerto
6. Sekretaris MUI Kabupaten Cilacap
7. Wakil Ketua PCNU Kabupaten Cilacap