

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
BERBASIS MODERASI BERAGAMA DI MADRASAH
ALIYAH NEGERI 3 CILACAP**



Oleh
TUN HABIBAH
NIM.2241085

Tesis
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memeperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

PROGRAM STUDI PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2024

Nota dinas pembimbing

Kepada Yth.
Direktur program pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen.

Assalamulaikum. Wr. Wb

Disampaikan dengan hormat. Setelah melakukan bimbingan dan arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul **Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.**

Yang ditulis oleh :
Nama : Tun Habibah
NIM : 2241085
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2023/2024

Maka telah kami teliti dan di adakan perbaikan seperlunya ,akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian kajian yang mendalam telah memenuhi syarat untuk di ajukan ke sidang munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Kebumen , Juli 2024



Dr. Eliyanto, M.Pd
NIDN. 2108058801

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Senin
Tanggal : 26 Agustus 2024
Pukul : 11.00 – 12.00 WIB

Oleh :

Nama : Tun Habibah
NIM : 2241085
Program : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : Dr.Imam Subarkah, M.Pd
Sekretaris Sidang : Dr. Umi Arifah, M.M
Penguji I : Dr. Maryanto, M. Sc
Penguji II : Dr.Shohibul Adib, MSI

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Kebumen, 26 Agustus 2024



Dr.Atim Rinawati, M.Pd

NIDN : 2126058701

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tun Habibah

NIM : 2241085

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian dari dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah di tuliskan secara jelas sesuai dengan norma , kaidah, dan etika penulisan ilmiah.saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dari sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen2024

Membuat pernyataan



Tun Habibah
NIM: 2241085

MOTTO

" "Barangsiapa belajar sesuatu semata-mata karena Allah, mencari ilmu yang ada bersama-Nya, maka dia akan menang. Dan barang siapa yang belajar sesuatu karena selain Allah, maka dia tidak akan mencapai tujuannya, juga pengetahuan yang diperolehnya tidak akan membawanya lebih dekat kepada Allah."

(Hasan al-Basri)¹

¹Layli Nur Faizah, dkk, “ Buku Tentang Kehidupan “Cipta Media Nusantara Bandung 2023.hlm 34

PERSEMBAHAN

Pengorbanan dan doa restu limpahan kasih sayang dari orang-orang tercinta dalam menyelesaikan studi dan tesis ini. Untuk itu tesis ini ku persembahkan kepada:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen.
2. Seluruh Dosen-Dosenku yang telah mendidik dan membimbing dengan sabar.
3. Kepada kedua orang tuaku Bapak Nur Hasyim dan Ibu Munginah
4. Kepada Anak-anakku Fitria Tahta Alfina Latifah dan Ali Yusuf Rojabi
5. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap beserta Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
6. Kepada guru ngaji saya Bapak KH Sobihin Akhmad
7. Sahabat-Sahabatku seperjuangan di Pascasarjana IAINU Kebumen Kelas B Cilacap.

ABSTRAK

Tun Habibah NIM; 2241085 Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap., Tesis , Program Studi Pascasarjana IAINU Kebumen,2024

Penelitian Ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama dan mengetahui perencanaan, pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di madrasah aliyah negeri 3 cilacap.. Serta untuk mengetahui evaluasi manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di madrasah aliyah negeri 3 cilacap.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dari teknik tersebut di analisis dengan teknik tersebut di analisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data.

Kesimpulan dari tesis ini adalah sebagai manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama, telah terencana, terprogram, terlaksana dan dievaluasi dengan baik dengan tiga tahapan yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi dilakukan dengan Tahap perencanaan Cilacap meliputi. 1) Penetapan Tujuan yang Jelas Tentukan tujuan-tujuan spesifik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang ingin dicapai 2) Pengembangan Strategi dan Kebijakan 3) Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab 3) Sumber Daya yang. 4) Jadwal dan Rencana Tindak Lanjut 5) Edukasi dan Pelatihan. Setelah dilakukan perencanaan selanjutnya yaitu tahapan pelaksanaan 1) Visi dan Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memegang peranan kunci dalam menetapkan visi yang inklusif dan moderat, yang mempromosikan dialog antaragama dan kerjasama antar komunitas. 2) Kurikulum dan Pengajaran. 3) Pelatihan Guru dan Staf guru dan staf 4) Kegiatan Ekstrakurikuler 5) Pengelolaan Konflik dan tahap evaluasi yaitu Tahap Evaluasi 1) Penetapan Indikator Keberhasilan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. 2) Pengumpulan Data Kumpulkan data secara sistematis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. 3) Analisis Data Lakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan 4) Pengambilan Keputusan. 5) Komunikasi Hasil Evaluasi Komunikasikan hasil evaluasi kepada semua stakeholders 6) Implementasi Perbaikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap 7) Evaluasi Berkala yaitu Lakukan evaluasi secara berkala.

Kata Kunci: Manajemen kepemimpinan ,Moderasi Beragama

ABSTRACT

Tun Habibah NIM; 2241085 Leadership Management of Madrasah Heads Based on Religious Moderation at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap., Thesis, IAINU Kebumen Postgraduate Study Program, 2024

This research aims to find out the Leadership Management of Madrasah Heads Based on Religious Moderation and to know the planning and implementation of Leadership Management of Madrasah Heads Based on Religious Moderation at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. As well as to find out the Evaluation of the Leadership Management of Madrasah Heads Based on Religious Moderation at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Cilacap.

This research method uses a qualitative approach, data collection techniques using observation, interviews and documentation. The data collected from this technique is analyzed using this technique and analyzed using data reduction and data presentation.

The conclusion of this thesis is that the Leadership Management of Madrasah Heads Based on Religious Moderation, has been well planned, programmed, implemented and evaluated with three stages, namely the planning stage, implementation stage and evaluation stage carried out with the Cilacap planning stage including. 1) Determining Clear Goals. specific goals at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap that want to be achieved 2) Strategy and Policy Development 3) Division of Duties and Responsibilities 3) Resources. 4) Schedule and Follow-up Plan 5) Education and Training. After planning, the next stage is implementation: 1) Vision and Leadership, the head of the madrasah at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap plays a key role in establishing an inclusive and moderate vision, which promotes inter-religious dialogue and cooperation between communities. 2) Curriculum and Teaching. 3) Teacher and Staff Training, teachers and staff 4) Extracurricular Activities 5) Conflict Management and evaluation stage, namely Evaluation Stage 1) Determination of Success Indicators at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. 2) Data Collection Collect data systematically according to the indicators that have been set at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. 3) Data Analysis Carry out analysis of the data that has been collected 4) Decision Making. 5) Communication of Evaluation Results Communicate evaluation results to all stakeholders 6) Implementation of Improvements at Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap 7) Periodic Evaluation, namely carrying out evaluations periodically.

Keywords: Leadership management, Religious Moderation

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab kehuruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI, dan Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No.0543b/U/1987 Tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsolan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba ^ʿ	B	Be
ت	Ta ^ʿ	T	Te
ث	Sa ^ʿ	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha ^ʿ	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha ^ʿ	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra ^ʿ	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	S	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	De (dengan titik di bawah)

ط	Tha ^ˁ	T	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za ^ˁ	Z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	„Ain	„	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa ^ˁ	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	ˁ	A postrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap

هتَعَقَّدِي	Ditulis	muta ^ˁ aqqidin
عِدِّ	Ditulis	ˁiddah

C. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هَبِّ	Ditulis	Hibbah
جِزْيَ	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

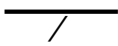
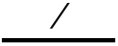
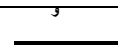
Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulisdengan h

كِرَامَةُ الْوَلِيَّاءِ	Ditulis	karamah al-auliya
-------------------------	---------	-------------------

2. Bila ta marbuthah hidup atau harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	zakatul fitri
-------------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

	Kasrah	Ditulis	I
	Fathah	Ditulis	A
	Dammah	Ditulis	U

E. Vocal Panjang

Fathah + alif جَاهِلِيَّاهُ	Ditulis Ditulis	A jahiliyah
Fathah + ya mati يَسْعَى	Ditulis Ditulis	A yas “a
Kasrah + ya mati كَرِيمٌ	Ditulis Ditulis	I karim
نُرُوضُ	Ditulis Ditulis	U furud

F. Vokal rangkap

Fathah+ ya“mati بَإِيْمَانِكُمْ	Ditulis Ditulis	Ai Bainakum
Fathah+ wawumati قَوْلُ	Ditulis Ditulis	Au Qaulun

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

الْوَتْنِ	Ditulis	a „antum
اَعْدَتْ	Ditulis	u “iddat
لَتَشْكُرْتَن	Ditulis	la „in syakartum

H. Kata Sandang Alif+Lam

1. Bila diikuti Huruf Qomariyyah

الْقُرْآنِ	Ditulis	al-Qu“an
الْقِيَّاسِ	Ditulis	Al-Qiyas

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf l(el) nya.

اَسْمَاءُ	Ditulis	As-Sama“
اَسْمَاءُ	Ditulis	Asy-Syams

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke-hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, serta shalawat salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa ter selasainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada pihak- pihak yang telah membantu dalam proses penelitian, yaitu :

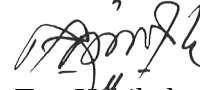
1. Bapak Benny Kurniawan, M.Pd.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
2. Dr.Atim Rinawati M.Pd.selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
3. Bapak Dr.Eliyanto,M.Pd pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikanya tesis ini.
4. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.

6. Kepala Madrasah, Dewan guru, Tenaga kependidikan dan siswa-siswi MAN 3 Cilacap yang telah memberikan kesempatan penulis melakukan penelitian.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, Juli 2024

Penulis,



Tun Habibah

NIM. 2241085

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
MOTO.....	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vi
PEDOMAN TRANSILITRASI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Konsep Manajemen Mutu	16
1. Manajemen Mutu	16

2. Pengertian Mutu.....	18
3. Pengertian Kepemimpinan	26
4. Pendekatan Model Kepemimpinan	32
5. Kepemimpinan Kepala Madrasah	35
6. Moderasi Beragama	38
a. Pengertian Moderasi Beragama	38
b. Karakter dan Nilai Moderasi Beragama.....	43
c. Teori-Teori Tentang Moderasi Beragama.....	52
B. Kajian Penelitian Yang Relevan	57
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	62
B. Tempat dan Waktu Penelitian	63
C. Subjek Penelitian	64
D. Teknik Pengumpulan Data	65
E. Keabsahan Data	70
F. Analisis Data	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian	74
B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan	79
C. Analisis Pembahasan.....	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	111
B. Saran	113
DAFTAR PUSTAKA.....	114

Daftar Gambar

1. Gambar Papan Nama MAN 3 Cilacap	118
2. Gambar Gedung MAN 3 Cilacap	118
3. Gambar Wawancara Dengan Ibu Laila Wahyuni ,S,Ag	119
4. Gambar Kegiatan Bakti Sosial	120
5. Gambar Kegiatan Moderasi Beragama	121
6. Gambar Kegiatan Bersih Tempat Ibadah.....	122
7. Gambar Kegiatan Bakti Sosial	123

‘BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah merupakan salah satu Lembaga Pendidikan yang sangat ditentukan oleh Manajemen kepemimpinan seorang yang di amanahkan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di Madrasah melibatkan banyak bagian seperti tenaga pengajar, tenaga kependidikan/staf, para peserta didik, wali murid, komite sekolah, kurikulum, keuangan, sarana pra sarana, perpustakaan, laboratorium, yang secara keseluruhan perlu di tata, diatur, di kondisikan, di arahkan, di awasi, dievaluasi, di adakan, di arsipkan dan sebagainya, kegiatan ini memerlukan manajemen kepemimpinan. Manajemen Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi pelaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sedangkan kepemimpinan (*leadership*) adalah pemimpin untuk menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai visi atau tujuan organisasi.

Penduduk atau masyarakat Muslim di Indonesia telah dikenal dengan adaptasinya pada masyarakat modern. ada 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. Isu-isu seperti hak asasi manusia, demokrasi, kesetaraan gender, ekstremisme, radikalisme dan nasionalisme diantara isu-isu yang

termasuk dan telah dihadapi para cendekiawan Muslim sejak tahun 1990-an hingga sekarang.¹

Kehidupan bangsa di Indonesia pada dasarnya sangat menjaga toleransi. NKRI menjadi semangat untuk saling menjaga kerukunan antar umat beragama sama maupun berbeda. Kerukunan antar umat beragama sebagai tujuan dari moderasi beragama, bisa dirasakan di masyarakat luar sekolah, dan juga dalam lingkungan sekolah seperti Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Gaung moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap sangat menggema. Gema bisa didengar oleh seluruh warga sekolah, mulai dari kepala MA, guru sampai kepada siswa-siswi.

Moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap ditanamkan oleh semua guru, tidak ada guru khusus. Komunikasi yang diterapkan para guru secara langsung, untuk menjalin hubungan dalam satu suasana keakraban, atau tidak dalam suasana formal. Siswa mendapatkan pemahaman moderasi beragama secara aktif dalam implementasi yang dicontohkan oleh para guru. Penyampaian materi diselipkan pada setiap kegiatan pengajaran dengan menerapkan islam yang moderat. Tindakan penyelipan materi moderasi beragama adalah cara efektif, dengan demikian siswa bisa mendapatkan wawasan praktis. Terlebih dengan gaya moderat yang lebih bijaksana dalam penyampaian, bersifat netral. Sehingga tidak condong pada pihak tertentu, yang mungkin saja ada kesalahan. Artinya penggunaan akal sehat yang baik dan di hargai.

Moderasi beragama yang disampaikan bersifat hanya diselipkan saat pembelajaran berbeda dengan dibuat khusus sebagai mata pelajaran. Siswa menilai

¹ Putri, Syahrazad Silma. "Dr. Mukhibat Syaufa, M, Ag." (2021)hlm 23.

kurang adanya perkembangan dan ketegasan penyampaian moderasi beragama. Dibandingkan jika Moderasi

Moderasi beragama Prosesnya disuarakan secara beragam, mulai dengan cara memberi nilai pemahaman sampai penanaman melalui proses pembelajaran. Dalam proses ini siswa mendapat bekal pentingnya saling menghargai dan menghormati antar sesama, baik sama atau berbeda agama. Gaung moderasi beragama bergema dengan baik merambat kepada semua warga sekolah, menggema ke seluruh siswa/i dari berbagai latar belakang level sosial dan pemahaman agama Islam serta latar belakang keluarga yang berbeda. Perbedaan dipandang sebagai peluang untuk saling menghormati satu sama lain. Gaung moderasi beragama memberi hasil pada siswa, seperti disiplin dalam menjalankan sholat 5 (lima) waktu, selalu mendirikan sholat sunnah. Memiliki cara pandang yang tidak hanya fanatik pada agama, namun seimbang menerima pengetahuan tentang politik atau kenegaraan. Pemahaman terhadap keduanya dapat menghantarkan menjadi insan yang cinta tanah air dan bangsa Indonesia 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. 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. Inilah yang disebut Komarudin Hidayat bahwa dalam sejarahnya, agama selalu tampil dalam wajah yang mendua, yakni sebagai kekuatan konstruktif di satu sisi dan di sisi lain sekaligus sebagai kekuatan yang destruktif.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap kaitannya Moderasi beragama khususnya yang berbasiskan agama, 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 persen responden memiliki opini intoleransi kepada kelompok agama lain selain Islam. Kemudian, sebanyak 48,95 persen responden siswa/mahasiswa merasa pendidikan agama mempengaruhi mereka untuk tidak bergaul dengan pemeluk agama lain. Yang lebih mengagetkan lagi 58,5 persen responden mahasiswa/siswa memiliki pandangan keagamaan dengan opini yang islam garis keras atau radikal.

Madrasah sebagai 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 radikalisme. Sehingga bagaimanapun, bahwa radikalisme sebagai sebuah gagasan berarti cara berpikir yang mengabaikan demokrasi, hak asasi manusia, dan pluralitas.² Oleh karena itu, masalah seperti Islam dan negara, kelompok orang yang berbeda, dan gender adalah topik penting untuk dicermati dan dipahami oleh kepala madrasah, guru dan komponen kependidikan lainnya.³

Dengan kondisi seperti itu, agama perlu dibawa dan ditafsirkan kepada makna dan orientasi kebaikan bagi seluruh alam (*rahmatat lil 'alamin*) sehingga agama memiliki kekuatan konststruktif, 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,

² Zuhdi, "Challenging Moderate Muslims: Indonesia's Muslim Schools in the Midst of Religious Conservatism", *Journal Religions*, 9, 310, 2018. hal. 12.

³ Azra, Azyumardi. *Transformasi politik Islam: radikalisme, khilafatisme, dan demokrasi*. Kencana, 2016.

dalam berbagai kepentingan dan konteks yang beragam bentuknya.⁴ 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.⁵ Hal ini yang menjadi alasan bahwa madrasah mampu menerjemahkan agama yang moderat dan toleran di tengah-tengah masyarakat yang sangat pluralistik di Negara Republik Indonesia tercinta.

Madrasah Aliyah sebagai gambaran bentuk masyarakat dalam berbangsa, adalah instrument institusional sosial yang sangat penting keberadaannya. Madrasah sebagai madrasah Islam perlu untuk didorong memiliki tanggung jawab secara moral institusional, bagi terciptanya harmonisasi kehidupan manusia, melalui penyelenggaraan pendidikan yang baik. Madrasah harus dapat juga mempengaruhi suatu keadaan dan tatanan kehidupan masyarakat, 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.⁶ Tentu, hal tersebut dapat terwujud, manakala madrasah kedudukannya dapat dikonsepkan dan diskematiskan secara lebih demokratis dan inklusif, bagi semua pengelolaan pendidikan di suatu madrasah.

Madrasah sebagai salah Lembaga pendidikan tidak boleh dipandang hanya sebagai tempat terjadinya indoktrinasi ideologis agama secara *an-sich* dan kaku (tekstual), melalui pembelajaran yang monologis dan otoriter.⁷ Namun madrasah adalah tempat berprosesnya transformasi nilai-nilai universal dan

⁴ Todd Elder, "Religious Pluralism And The Transmission Of Religious Values Through Education", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 150, June 2018. hal. 325-349.

⁵ Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat : Kajian Metodologis*, (Situbondo: Tanwirul Afkar, 2018), hal. 23.

⁶ Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 1974), hal. 26.

⁷ Mujtahid, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), hal. 37.

mulia, tentang kemanusiaan, kebangsaan dan kemaslahatan yang *rahmatan lil alamin*. Meskipun sudah ada penyetaraan antara madrasah dengan lembaga pendidikan umum atau negeri, namun pemahaman di masyarakat masih banyak yang keliru dan bias terhadap keberadaan madrasah, sebagai lembaga pendidikan kelas dua (*second class*), atau hanya dianggap sebagai lembaga pendidikan alternatif dalam menyokong soliditas dan persatuan bangsa, harus direspons dan direaksi secara bersama-sama, dengan pengalaman dan fakta yang empirik, bahwa stigma itu adalah salah dan keliru. Artinya, proses pengembangan madrasah secara konseptual dan praktis, harus menjadi agenda penting dalam menata peran kelembagaan madrasah, sebagai laboratorium peradaban anak bangsa, dengan sistem yang memberikan norma dan nilai yang bermakna bagi kebaikan kehidupan berbangsa dan bernegara. Gagasan datangnya madrasah secara eksistensial harus dimunculkan, dari asumsi pemahaman madrasah sebagai salah satu solusi menjawab persoalan negeri.

Madrasah supaya maksimal sebagai cikal bakal penyebaran agama yang berbasis moderasi beragama, diperlukan usaha dari salah satu elemen penting dalam pengelolaan pendidikan madrasah yaitu keberadaan kepala madrasah.⁸ 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 Jajaran Pendidik atau tenaga Pendidikan di madrasah.

Berdasarkan melalui Peraturan Menteri Agama nomor 58 tahun 2020 tentang kepala madrasah memformulasikan kriteria atau indikator kinerja kepala madrasah, yang terdiri atas pemimpin (*leader*), manajer (*manajer*), pendidik (*educator*), administrator (*administrator*), wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta iklim kerja (*motivator dan innovator*), dan penyelia

⁸ Shafaat, dan Sadiq, "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan", Vol. 4, No. 1, 2014, hal. 146.

(*supervisor*).⁹ Dalam kaitannya dengan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah/madrasah sebagai institusi pendidikan, kedudukan utama seorang pemimpin organisasi atau institusi adalah seorang manajer sekaligus administrator.¹⁰

Sebagai *manager*, kepala madrasah/madrasah harus mampu mengoptimalkan keseluruhan sumber daya madrasah baik manusia maupun bukan manusia dan memanfaatkan setiap peluang yang 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.¹¹

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 keberagamaan 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.

Madrasah Aliyah merupakan tempat sebagai ruang kontekstual bagi perjumpaan banyak orang dengan latar belakang paham atau aliran yang berbeda-beda, dengan pandangan cara berpikir yang berbeda dan beragam,

⁹ Keputusan Menpan RI, Nomor 162 Tahun 2003, (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2003).

¹⁰ Samkange, *International Journal of Social Sciences and Education*, Vol. 3, No. 3 (2013).

¹¹ Walker dan Slear. “*The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers*”, dalam NASSP Bulletin, 2011.Vol. 17, No. 1, 2014.

sangat memungkinkan bagi terjadinya perbedaan pilihan tafsir dan pemaknaan yang tidak sama terhadap dalil dan ajaran agama. Bagi sebagian aliran cara pemahaman agama penekanannya pada makna secara dogmatis, tekstualis dan skriptualistik sehingga pemahaman di luar kelompok mereka dianggap tidak sejalan dan bahkan salah.¹² 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.¹³

Dalam hal ini Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu memberikan pencerahan pengetahuan dan wawasan secara komperhensif dan holistik. Namun sebaliknya apabila pendidikan Islam yang disampaikan kepada peserta didik maupun masyarakat hanya mengandalkan monoperspektif, maka tampilannya menjadi kaku dan wawasannya 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.¹⁴

Setelah mempelajari dari hal-hal tersebut yang di uraikan di atas, 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 sebelumnya sangat administratif dan formil, menjadi peran-peran fungsional dalam mengemban misi moral dan peradaban. Relevan dengan konteks di atas,

¹² Rayanto, Yudi Hari. *Penelitian Pengembangan Model Addie Dan R2d2: Teori & Praktek*. Lembaga Academic & Research Institute, 2020.

¹³ Prasetiawati, Eka. "Menanamkan Islam Moderat untuk Menanggulangi Radikalisme di Indonesia." *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial dan Budaya* 2.2 (2017): 523-570.

¹⁴ Qomar, *Pendidikan Islam Multidisipliner, interdisipliner dan transdisipliner* (Malang, Madani Media, 2020) hal.18

maka kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah sebagai penggerak, perumus serta penentu kebijakan dalam moderasi beragama, menjadi tema yang relevan dan kontekstual untuk dikaji secara teoritis 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 ketrampilan 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. Adapun motif adalah jenis keinginan atau rangsangan (*stimulus*) atau pengalaman (*expérience*) tertentu, beberapa contoh dari motif sosial yakni rasa dihormati, keberhasilan atau prestasi, kekuasaan dan ketidaktergantungan. Kebutuhan dan motivasi dalam kepemimpinan penting karena akan mempengaruhi perhatian seorang pemimpin terhadap informasi dan peristiwa-peristiwa, kebutuhan ini dapat mengarahkan, memberi energi dan mempertahankan perilaku seorang pemimpin.¹⁵

Dengan demikian dapat dijabarkan nilai-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-nilai bagi seorang pemimpin penting untuk mempengaruhi prefensi dan aspirasi seorang pemimpin, persepsi mengenai situasi dan masalah-masalah, pilihan mengenai perilaku dan situasi tertentu

¹⁵ Ahmed, *Islam sebagai tertuduh* (Bandung, Arasy Mizan, 2004), hal 244

dalam membawa organisasi yang dalam hal ini adalah madrasah ¹⁶. Kepala madrasah menduduki peran strategis untuk membangun peradaban, menggerakkan ide-ide dan pembaharu bagi masa depan peserta didik yang toleran dan moderat.

Persoalannya adalah lembaga pendidikan Islam telah dipersepsikan banyak kalangan memiliki sistem dan pola kepemimpinan yang bersifat tradisional, indoktrinatif, monoprespektif, membelenggu, kaku, tidak partisipatif, monosentris, tekstualis dan eksklusif yang melahirkan potensi berkembangnya budaya paternalistik, eksklusif, tidak toleran. Apalagi setelah belakangan 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, namun diketahui bahwa embrio lahirnya madrasah adalah dari pondok pesantren. Akbar S. Ahmed berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempersubur pemahaman radikalisme adalah Pendidikan. Sedangkan Pendidikan Islam sendiri terlalu sempit dan mendorong tumbuhnya chauvimisme keagamaan.¹⁷ 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.

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 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. Yang menjadi makna tersirat di baliknya. Kecenderungan seperti inilah yang menghalangi kaum muslimin untuk dapat

¹⁶ Yukl, *Kepemimpinan dalam organisasi*, edisi Bahasa Indonesia dari *Leadership in organization*, Terj. Yusuf Udaya (Jakarta, Prenhalindo, 1996), hal. 213

¹⁷ Ahmed, *Islam sebagai tertuduh* (Bandung, Arasy Mizan ,2004), hal 244

secara jernih memahami pesan pesan Al-Qur'an sebagai instrumen ilahiah yang memberikan panduan nilai moral, etis bagi kehidupan kemanusiaan.¹⁸ 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.

Sifat-sifatnya 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.¹⁹ 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. Dan tentu ini juga disebabkan karena pola kepemimpinan pendidikan keagamaan yang moderat. Dengan demikian pola kepemimpinan dilembaga Pendidikan Islam khususnya adalah madrasah yang terbuka dan visioner disertai kompetensi ketrampilan kepemimpinan sangatlah diperlukan, sehingga nilai-nilai moderasi beragama sebagai ruh dari pendidikan itu sendiri dapat terimplementasikan.

Dengan adanya karakter umat Islam Indonesia ramah damai sebagai warisan leluhur bangsa ini, namun disisi lain fenomena radikalisme dan kekerasan atas nama agama beberapa kali terjadi. Disinilah seringkali lembaga pendidikan menjadi dipersepsikan sebagai salah satu faktor 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.²⁰ Tingginya jumlah siswa dari sekolah umum yang mendaftar di Madrasah Aliyah Negeri 3 ini tentu perlu peran strategis dari stakeholder dalam internalisasi nilai-nilai moderasi beragama. Hal ini dikarenakan dalam jenjang pendidikan sebelumnya

¹⁸ Effendy, *Agama dan Politik: Mencari ketrkaitan Yang memungkinkan antara doktrin dan kenyataan empiric*, dalam M.Dien Syamsudin, *Islam dan politik Era Orde Baru*, (Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 2001) hal. xvii

¹⁹ Mursalim, *Pola Pendidikan Keagamaan Pesantren dan Radikalime* (Kontekstualita, Vol.25, No 2, 2010) hal. 255

²⁰ Hasil survei awal peneliti dari data hasil kesiswaan periode 2019-2021 Bagian Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Cilacap.

pelajaran Agama Islam yang didapatkan siswa baru mendapat porsi sedikit dibanding pelajaran lainnya.

Kepemimpinan mempunyai peran strategis untuk membangun Lembaga Pendidikan yang berbasis moderat, tidak terkecuali didalamnya juga madrasah. Inilah kemudian yang melatar belakangi penulis untuk mengadakan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap terletak di Jalan Cimanuk no 09 Karang mangu Cilacap. Jawa Tengah Madrasah berdiri tanggal 1 Juli 1986. Awal mulanya madrasah ini adalah berstatus swasta yang dialihkan statuskan menjadi madrasah negeri, 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. Dengan misi sebagai berikut: a) meningkatkan kualitas pelayanan prima ; b) meningkatkan kualitas prestasi akademik dan non akademik; c) meningkatkan kecerdasan intelektual ; d) meningkatkan ketrampilan 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.²¹ 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 Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Dengan demikian secara umum kedua lembaga pendidikan tersebut, sama-sama memiliki sebuah kontekstualisasi dalam pengajaran materi pembelajaran antara ilmu umum dan ilmu agama. Selain itu, adanya

²¹ <https://mantigacilacap.sch.id/sejarah-man-3-cilacap/> dilihat dan dikutip pada tanggal 10 Desember 2021

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.

Madrasah Aliyah Negeri 3 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, dan dari sisi ini potensi model kepemimpinan tertutup dan indoktinatif, pembelajaran satu arah, potensial untuk dilakukan. Disisi 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.

Dengan melihat penjelasan diatas maka, Peneliti tertarik menelusuri dan mengkaji mengenai Manajemen strategi ekstrakurikuler, sehingga dalam penelitian ini Penulis mengambil judul "**Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap** "

B. 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:

1. Bagaimana Perencanaan Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam moderasi beragama dalam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap ?
2. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen kepemimpinan kepala Madrasah moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kabupaten Cilacap?

3. Bagaimana Evaluasi Perencanaan Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam moderasi beragama dalam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap ?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui Perencanaan Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam moderasi beragama dalam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.
2. Untuk mengetahui Pelaksanaan Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.
3. Untuk mengetahui Evaluasi Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini secara teoritis mengkaji tentang kepemimpinan yang dipandang dengan beberapa teori dan kajian yang sudah ada, dan 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 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 dan madrasah
- d. Berguna bagi pembaca dan peneliti dalam rangka menambah wawasan pengetahuan serta sebagai sumber referensi/literatur bagi yang memerlukan serta bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Diskripsi Teori (Grand Teori dan Penunjang)

1. Manajemen Mutu

Menurut pengertian secara bahasa, manajemen berasal dari kata *manage*. Kata *manage* berasal dari kata *manus* yang berarti *to control by hand* dan *gain result*.⁷ Menurut John M. Echols dan Hassan Shadily manajemen berasal dari Bahasa Inggris *management* yang artinya ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan. Dalam pengertian ini manajemen bukan hanya pengelolaan yang hanya terkait pada pekerjaan tulis menulis semata akan tetapi mencakup pengelolaan dan pengaturan dalam arti cakupan yang lebih luas.²²

Adapun yang dimaksud Manajemen sangat beragam dari masing-masing ahli memiliki pendapatnya masing-masing dengan landasan hasil berfikir dan pengalaman mereka. Definisi manajemen yang sering dipaparkan misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, dan administrasi.²³

Adapun Manajemen yaitu suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.¹⁰ Menurut Usman, “manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam arti luas.”¹¹ Senada dengan definisi tersebut, Siswanto mendefinisikan “manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.”²⁴

²² Rusdiana, Asas-asas Manajemen Berwawasan Global, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 21.

²³ Silalahi, Asas-Asas Manajemen, (Bandung: Refika Aditama, 2011.), hlm. 3.

²⁴ Echols dan Shadily, Kamus Inggris Indonesia. (Jakarta: Gramedia, 1996), hlm. 3.

Sedangkan pengertian Manajemen yang lainnya ada yang memberi pengertian yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁵

Menurut Certo & Certo juga mengemukakan bahwa, “*management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources.*”¹⁴) Artinya: manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan bekerja dengan dan melalui orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Seorang pakar, Armstrong mendefinisikan:

*Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources. It is about what managers do to make things happen. They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives. All this adds up to managing for results.*²⁶

Adalagi yang menjelaskan tentang pengertian Manajemen adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian melakukannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif. Ini penting dilakukan oleh manajer untuk menjadikan suatu hal terjadi. Mereka menentukan tujuan, sumber daya manusia, keuangan, sistem kerja dan teknologi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, mengalokasikan sumber daya kepada peluang dan kegiatan yang direncanakan serta memastikan bahwa kegiatan

²⁵ Husaini. Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan. (3rd ed.). (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm.5.

²⁶ Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result. (2nd ed). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hlm.3.

berlangsung seperti yang direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen juga mencakup tentang hasil.²⁷

Barlian menyampaikan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep dan sesuai dengan obyek yang ditanganinya serta tempat organisasi itu berada. Manajemen harus bersifat fleksibel, artinya bahwa manajemen mampu menyesuaikan sesuai dengan kondisi dan situasi keadaan.²⁸

Dengan melihat pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan saling terkait yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, serta melibatkan orang dan sumber daya organisasi lainnya.

2. Pengertian Mutu

Menurut Sallis yang dikutip Ridwan pengertian mutu adalah konsep mutu yang bersifat mutlak (*absolute*). Konsep mutu yang tidak absolut atau relative adalah konsep mutu yang bersifat relative pada konsep mutu absolut. Derajat (*degree*) baiknya suatu produk, barang, atau jasa yang bersifat absolut adalah mencerminkan tingginya penilaian harga barang atau jasa, dan tingginya standar atau tingginya kualitas penilaian berdasarkan penilaian lembaga yang memproduksi atau memasok barang tersebut. Sedangkan derajat mutu barang atau jasa yang bersifat relative adalah mencerminkan tingginya penilaian harga barang atau jasa, dan tingginya standar atau tingginya kualitas penilaian berdasarkan penilaian konsumen yang memanfaatkan barang atau jasa tersebut.²⁹

²⁷ Sufyarma. Kapita selekta manajemen pendidikan. (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm.189.

²⁸ Azman, Kamus Standar Bahasa Indonesia, (Bandung: Fokusmedia, 2013), hlm. 227.

²⁹ Sani, dkk, Penjaminan mutu sekolah, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 3.

Menurut KBBI atau Kamus Besar Bahasa Indonesia Mutu memiliki ukuran baik buruk suatu benda.¹⁸⁾ Gambaran mutu atau kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya kecakapan, dan sebagainya.³⁰

Nur Azman, berpendapat mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Juga bisa berarti derajat atau taraf kepandaian, kecakapan, dan sebagainya. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.

The International Standards Organization (ISO), menjelaskan kualitas adalah totalitas fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau kebutuhan yang tersirat. Dengan kata lain kualitas adalah totalitas dari karakteristik yang memuaskan kebutuhan (*fitness for use*). Suatu produk yang dapat memuaskan konsumen adalah suatu produk yang bermutu.³¹

Menurut Iyung Pahan, kualitas didefinisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan hubungan yang ditentukan atau tersirat. Pengertian mutu mempunyai berbagai ragam bagi kalangan ilmunan, karena memiliki perspektif yang berbeda terhadap mutu. Mutu memiliki kriteria yang berbeda secara dinamis. Berbeda orang pasti akan mengakibatkan kriteria yang berlainan pula, sehingga memiliki makna yang berlainan bagi setiap orang dan tergantung konteksnya. Beberapa pakar dan organisasi memberikan definisi mutu berdasarkan sudut

³⁰ Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 197.

³¹ Barnawi dan Arifin. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, Teori dan Praktik, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2017), hlm. 14.

pandangannya masing-masing, tetapi pada akhirnya pendapat-pendapat tersebut memiliki kesamaan maksud dan tujuan.³²

Mutu atau kualitas menurut Suhar dan merupakan suatu kemampuan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan harapan-harapan pelanggannya. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan derajat keunggulan suatu produk (barang/jasa) yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan para konsumennya.³³

Oemar Hamalik memberikan penjelasan pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar.³⁴

Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut dalam pendidikan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain karena merupakan satu kesatuan yang saling mendukung. Apabila keterkaitan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus yang dapat menunjang perkembangan serta peningkatan kualitas kerja.

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan persiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan dan strategi untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka

³² Suhardan, Supervisi Profesional. (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 111.

³³ Amin dan Yulianingsih, Manajemen Mutu, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hlm.1

panjang. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola tindakan untuk masa mendatang. Berkaitan menyusun perencanaan supaya jelas

Oleh karena itu, perencanaan dalam manajemen merupakan suatu kegiatan yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dengan cara-cara yang telah ditetapkan, meliputi menentukan subyek yang akan terlibat, cara atau metode yang akan digunakan, dan waktu pelaksanaannya. Adanya perencanaan merupakan hal yang harus ada dalam setiap kegiatan, tidak hanya dalam susunan manajemen. Perencanaan yakni suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁵

Jika tidak dilakukan dengan baik oleh sebuah lembaga pendidikan, hal ini dapat berdampak pada ketidakjelasan arah organisasi, dan sumber-sumber daya yang ada tidak akan mampu dimanfaatkan secara maksimal.²⁸ Keefektifan perencanaan sekolah harus menghasilkan program yang luwes serta berpusat pada peserta didik, yang mencakup program pembelajaran, pengajaran, pengembangan kurikulum, kegiatan peserta didik, keuangan sekolah, elaborasi kurikulum menjadi bahan pengajaran, gedung sekolah, laboratorium, perpustakaan, serta hubungan sekolah dengan masyarakat.³⁶

b. Pelaksanaan (Do)

Sedangkan artian, bagaimana mengorganisasi sebuah lembaga pendidikan untuk mengatur dan mengelola pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan dan didistribusikan dengan proposional kepada seluruh komponen dalam lembaga pendidikan tersebut.

³⁵ Suhardan, *Supervisi Profesional*. (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 111.

³⁶ Nasbi, Ibrahim. "Manajemen kurikulum: Sebuah kajian teoritis." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1.2 (2017).

Doing artinya melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pengerjaan harus bisa mulai mengerjakan berbagai hal yang sebelumnya sudah direncanakan. Pengerjaan itu bisa berupa hal kecil untuk mengukur hasil dari solusi yang sebelumnya sudah dirancang pada tahapan yang pertama. Dalam fase ini diperlukan kemampuan untuk bekerjasama antar seluruh komponen yang ada dan didukung oleh komunikasi yang efektif di dalamnya. Pembagian tugas (*job distribution*) juga berperan penting dalam berkontribusi terhadap ketercapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan. Selain itu, pada fase ini juga kemungkinan akan ada banyak masalah yang tidak diperkirakan terjadi. Untuk itu untuk melakukan rencana dalam skala yang lebih kecil terlebih dahulu dalam lingkungan yang sudah terkendali. Agar tahapan *Do* ini bisa menjadi lebih sukses, harus melakukan standarisasi agar seluruh orang yang terlibat dalam prosesnya mengetahui dengan pasti tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.³⁷

c. Pemeriksaan (*Check*)

Maka Evaluasi artinya memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya.³¹ Pendapat lain mengatakan, mengevaluasi adalah proses mengukur dan memulai.³² Kita mengecek kembali apa saja yang dikerjakan, sudahkah sesuai dengan standar yang ada atau masih ada kekurangan. Memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya. Dalam pengecekan ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi.³⁸

Adapun Di dalam fase *check* ini, kita harus melakukan pemeriksaan yang intensif. Dilansir dari laman Kanbanize, *Check* adalah

³⁷ Putri, Dian Halima. *Sistem Informasi Manajemen Produksi Pt. Kreasi Garment Cirebon*. Diss. Univeristas Komputer Indonesia, 2021.

³⁸ Nasbi, Ibrahim. "Manajemen kurikulum: Sebuah kajian teoritis." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1.2 (2017).

suatu fase yang paling penting untuk bisa memberikan rencana yang sudah dibuat, menghindari kesalahan kedua, dan menjalankan seluruh tahapan agar lebih sukses. Oleh karena itu, fase ini harus bisa dilakukan secara serius dan teliti.

Oleh karena itu Sesuai dengan namanya, tahapan *check* dilakukan dengan mengaudit eksekusi dan memantau apakah rencan tersebut sudah sesuai dengan rancangan awalnya. Berbagai permasalahan yang mungkin timbul dalam fase *do* akan bisa dievaluasi di dalam tahapan ini dan selanjutnya harus bisa dieliminasi. Tahapan *do* dan *check* ini bisa dilakukan berkali-kali sampai hasilnya sempurna.³⁹

Di dalam fase *check* ini juga, harus melakukan pemeriksaan yang intensif. Check adalah suatu fase yang paling penting untuk bisa memberikan rencana yang sudah dibuat, menghindari kesalahan kedua, dan menjalankan seluruh tahapan agar lebih sukses. Oleh karena itu, fase ini harus bisa dilakukan secara serius dan teliti.

Sesuai dengan namanya, tahapan *check* dilakukan dengan mengaudit eksekusi dan memantau apakah rencana tersebut sudah sesuai dengan rancangan awalnya. Berbagai permasalahan yang mungkin timbul dalam fase *do* akan bisa dievaluasi di dalam tahapan ini dan selanjutnya harus bisa dieliminasi. Tahapan *do* dan *check* ini bisa dilakukan berkali-kali sampai hasilnya sempurna.⁴⁰

d. Perbaikan (Action)

Selanjutnya untuk tahapan ini, seluruh tahapan yang sudah diperbaiki harus berdasarkan evaluasi dari fase *do* dan *check* yang didalamnya terdapat upaya dalam mengidentifikasi masalah dalam implementasi rencana yang ada. Jadi, fase *act* adalah fase yang terakhir yang ada pada siklus PDCA. Namun, seluruh tahapannya akan terus

³⁹ Putri, Dian Halima. *Sistem Informasi Manajemen Produksi Pt. Kreasi Garment Cirebon*. Diss. Univeristas Komputer Indonesia, 2021.

⁴⁰ Nasbi, Ibrahim. "Manajemen kurikulum: Sebuah kajian teoritis." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1.2 (2017).

berulang. Setelah tahapan ini berhasil dilalui, maka model PDCA yang telah dikembangkan bisa dijadikan sebagai suatu standar baru di dalam perusahaan. Saat mengulang prosesnya, cobalah untuk selalu melakukan berbagai perbaikan. Setelah menggunakan implementasi PDCA, pastikan juga kita selalu berkomitmen untuk selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar bisa meningkatkan produktivitas dan juga efisiensi bisnis. Terry yang dikutip oleh Baharuddin dan Makin mendefinisikan Tindak Lanjut sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha guna mencapai sasaran-sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial.³⁴

Act artinya melakukan evaluasi total terhadap hasil sasaran target dan proses dan menindak lanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Jika ternyata apa yang telah kita kerjakan masih ada yang kurang atau ada yang belum sempurna, segera melakukan action untuk memperbaikinya. Proses *act* ini sangat penting artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya.⁴¹

Menindak lanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya. Menindak lanjuti hasil berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin di terapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada, selanjutnya mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan supplier atas perubahan yang di lakukan apabila diperlukan, mengembangkan rencana yang jelas, dan mendokumentasikan proyek. Selain itu juga perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.⁴²

⁴¹ Anwarudin, Muhamad. "Manajemen Pembelajaran dalam Upaya Peningkatan Capaian di MTs Negeri 1 Kebumen." *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* 5.1 (2020): 125-139.

⁴² Nasbi, Ibrahim. "Manajemen kurikulum: Sebuah kajian teoritis." *Idaarrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1.2 (2017).

Selanjutnya setelah sampai pada tahapan ini berhasil dilalui, maka model *PDCA* yang telah dikembangkan bisa dijadikan sebagai suatu standar baru di dalam organisasi madrasah. Saat mengulang prosesnya, cobalah untuk selalu melakukan berbagai perbaikan. Setelah mengimplementasi *PDCA*, pastikan juga selalu berkomitmen untuk selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar bisa meningkatkan produktivitas dan juga efisiensi pembelajaran.

Maka dari penjelasan ini dapat dipahami bahwa dalam kegiatan tindak lanjut seorang manajer atau pemimpin melaksanakan suatu usaha menggiatkan unsur-unsur bawahannya agar mau bekerja dan berusaha secara sungguh-sungguh guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi pelaksanaan menurut *Koontz* dan *O'Donnel* adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang nyata. Dalam hal ini yang termasuk di antaranya: motivasi, kepemimpinan dan komunikasi.³⁶

Adapun Manajemen mempunyai fungsi pelaksanaan karena dengan adanya pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, maka memungkinkan organisasi berjalan dan perencanaan dilaksanakan.³⁷ Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, penting dalam manajemen. Kepala madrasah, guru, sebagai manajer yang mampu menggerakkan bawahannya dalam pelaksanaan yang sudah pasti mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, usaha untuk membangkitkan semangat kerja bawahannya. Dalam fungsi pelaksanaan, kepala sekolah/madrasah lebih menekankan pada upaya memotivasi dan mengarahkan para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan baik.

Teori Dr. William Edward Deming tentang *PDCA* di atas akan dijadikan sebagai grand theory dalam penelitian ini. Sehingga seluruh data akan dibedah dan dianalisis menggunakan teori tersebut.



Gambar 2.1 Lingkaran PDCA .⁴³

3. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata dasar dari istilah ‘pemimpin’ yang berasal dari kata ‘pimpin’, yang berarti tuntun dan bimbing. Dengan demikian, ‘pemimpin’ berarti ‘pembimbing’ atau ‘penuntun’.⁴⁴ 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*”-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

⁴³ Jest Feist S. *Theories of Personality*, (Boston: McGraw-Hill Companies Inc, 2008), hal. 126.

⁴⁴ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), hal. 967

seseorang) dan *to show the way* (menunjukkan jalan).⁴⁵ Artinya, *leader* atau pemimpin merupakan istilah bagi seseorang yang menunjukkan jalan untuk ditempuh kepada orang lain dan membimbing mereka secara aman selama perjalanan.⁴⁶

Istilah pemimpin (*leader*) memiliki dua pemaknaan: Pertama, pemimpin (*leader*) yang berarti orang yang memimpin, atau sebagai ketua, atau sebagai kepala. Kedua, aktivitas dan semua perihal yang memiliki kaitan dengan memimpin. Definisi yang kedua inilah yang disebut kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan pada umumnya diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang, dan juga untuk mempengaruhi sistem organisasi di mana orang bekerja.⁴⁷

Sebuah Kepemimpinan akan dipandang sebagai sebuah proses sosial kolektif yang muncul akibat dari interaksi orang dengan orang lain atau kelembagaan. *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.⁴⁸ Kepemimpinan juga dapat di definisikan 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 organisasi⁴⁹

⁴⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rosdakarya, Bandung, 2009), hal.

⁴⁶ Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, Regent University, Vol. 1 Iss. 2, 2006. hal. 6-66.

⁴⁷ Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, Third Edition, (New York: The Free Press, 1990), hal. 19.

⁴⁸ Ahmad "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru", *Disertasi*, (Pekanbaru Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2017). hal. 21.

⁴⁹ Gary A. Yukl, *Kepemimpinan dalam organisasi*, edisi Bahasa Indonesia dari *Leadership in organization*, Terj. Yusuf Udaya (Jakarta, Prenhallido, 1994). hal 2.

Adapun yang di maksud Pemimpin yaitu seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas- aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu. Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yukl dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Azis Wahab adalah:

- Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama.
- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.
- Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.⁵⁰

Lebih lanjut, Garry A Yukl juga menjelaskan bahwa kemampuan mempengaruhi orang lain ke arah tujuan tertentu yang telah ditentukan merupakan bagian dari indikator keberhasilan seorang pemimpin, dimana pemimpin mampu memberdayakan bawahan

⁵⁰ *Ibid.*, hal 70

sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna. Disinilah kepemimpinan sejatinya berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategis untuk perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, dan (3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu.⁵¹

Kartini Kartono mendefinisikan: “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi 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 mempengaruhi sikap dan tingkah.

Berpijak pada keefektifan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fred E. Fiedler,⁵² yang menggambarkan prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Oleh karena itu, Fiedler 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.

Adapun 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

⁵¹ *Ibid.* hal 7

⁵² Fred Edward Fiedler, Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, III: Scott, Foresman, 1974), hal. 73.

merespon berbagai kompleksitas situasi.⁵³ Masing-masing para akademisi dari pendekatan *skill* mengemukakan berbagai *skill* fundamental yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Sedangkan pemahaman 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 urgensiya peran seorang pemimpin. Sebagaimana disebutkan Usman bahwa kepemimpinan mempengaruhi yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan bawahan menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerjasama.⁵⁴

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 mengkomunikasikan visi. Dalam praktiknya kepemimpinan berkaitan erat dengan mengelola tingkah laku dan perasaan orang baik itu secara individu maupun secara kelompok tertentu.⁵⁵ 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, personaliti dan motivasi) dan faktor eksternal (pengalaman karir dan dampak lingkungan). Tiga elemen tersebut yang menentukan hasil

⁵³ Jest Feist S. *Teories of Personality*, (Boston: McGraw-Hill Companies Inc, 2008), hal. 126.

⁵⁴ Usman, *Manajemen (teori, Praktik dan Riset Pendidikan)* (Jakarta: Bumi Aksaram 2013) ,hal.308

⁵⁵ Wright dan Taylor, *improving Leadership Performa: Interpersonal Skills For Effektive Leadership*, : Prentice- Hall International Ltd, edition 1994) hal 1-2

kepemimpinan (*leadership outcome*) dalam hal performa, efektivitas dan kemajuan pemimpin.⁵⁶

Adapun untuk pendapat lain 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 urgensiya peran seorang pemimpin. Sebagaimana disebutkan Usman bahwa kepemimpinan mempengaruhi yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan bawahan menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerjasama.⁵⁷

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 mengkomunikasikan visi. Dalam praktiknya kepemimpinan berkaitan erat dengan mengelola tingkah laku dan perasaan orang baik itu secara individu maupun secara kelompok tertentu.⁵⁸ Kepemimpinan erat kaitannya dengan proses untuk mengarahkan dan memobilisasi orang dan ide-idenya.⁵⁹

⁵⁶ Stephen Zaccaro, Mumford, M.D., Conelly, M.S., Marks, M.A., and Gilbert, J.A., "Assessment of Leader Problem Solving Capabilities", *Leadership Quarterly*, Vol. 11., No. 1, 2000, hal. 37-64.

⁵⁷ Husaini Usman, Manajemen (teori, Praktik dan Riset Pendidikan) (Jakarta: Bumi Aksara 2013) ,hal.308

⁵⁸ Peter L. Wright dan David S Taylor, *improving Leadership Performa: Interpersonal Skills For Effektive Leadership*, : Prentice- Hall International Ltd, edition 1994) hal 1-2

⁵⁹ John P. Kotter Force For Change : *How leadership Differs From Management* (New York : The Free Press, 1990) hal. 3-5

4. Pendekatan Model Kepemimpinan

Moedjiono berpendapat bahwa kepemimpinan, 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*).

Pertama, pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*traits model*), Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil.⁶⁰ 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 pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain.⁶¹ 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, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.⁶² 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 ketimbang yang pemantau dirinya rendah.⁶³ Memang banyak studi yang menunjukkan

⁶⁰ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2006), hal. 13.

⁶¹ P. Robbins, Judge A., and Campbell T., *Organisational Behaviour*, (New Jersey: Prentice Hall, 2010), hal. 433.

⁶² *Ibid.*, hal. 444.

⁶³ Melissa Horner, "Leadership Theory: Past, Present and Future", *Journal Team Performance Management*, Vol. 3 No. 4 (1997). hal. 270-287.

bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak

Sedangkan untuk memahami 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, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektivitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.⁶⁴ 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 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.

⁶⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th Edition, (New York: State University of New York, Albany, 2013), hal. 15.

Adapun 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.⁶⁵

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, kematangan atau kedewasaan bawahan.⁶⁶

Seorang pemimpin juga harus memiliki gaya (*style*) kepemimpinan, agar dalam menerapkan kepemimpinan mampu menempatkan dengan baik. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.⁶⁷ Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.⁶⁸ Gaya kepemimpinan sebagai cara pemimpin organisasi

⁶⁵ P. Robbins, Judge A., and Campbell T., *Organisational Behaviour.*, hal. 436.

⁶⁶ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian.*, hal. 20.

⁶⁷ Delly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Teori, Konsep, dan Aplikasi), (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 38.

⁶⁸ Flippo, *Manajemen Personalia*. (Edisi keenam. Jilid I). Alih Bahasa Moh Masud, (Jakarta: Erlangga, 1984), hal. 10.

dalam mengornisir pegawai atau bawahan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Stoner menyebutkan bahwa membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu:⁶⁹ (1) 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. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai; lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka. Secara umum gaya kepemimpinan:⁷⁰

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pengertian 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.⁷¹

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin”

⁶⁹ James, dkk., *Manajemen*, Edisi Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), hal. 152.

⁷⁰ Anoaraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hal. 3.

⁷¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), hlm. 81

dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (madrasah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah di mana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar.

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 tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁷²

Kompetensi Kepala Madrasah jika merujuk Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala madrasah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Madrasah TK, SD, SMP, SMA, SMK&SLB menyebutkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin. memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:

Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/madrasah

- Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/madrasah
- Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya

⁷² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26

standar kompetensi kepala madrasah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala madrasah dalam mengatur madrasahnyanya sehingga menghasilkan madrasah yang bermutu karena keberhasilan madrasah tidak terlepas dari kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi madrasahnyanya. Kepala madrasah adalah komponen utama dalam pendidikan di madrasah.⁷³

Maka mereka kepala madrasah yang banyak mengetahui tugas-tugas dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka.⁷⁴ Pentingnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan lembaganya, mengindikasikan bahwa mereka yang 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, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesionalitas diantara para staf dan tenaga pendidik banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Menurut Mulyasa kepala madrasah/madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor.⁷⁵ Sebagai Edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan. Sebagai Manajer, yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta

⁷³Permendikbud, "Standar Kepala Madrasah/Madrasah" .http://repositori.kemdikbud.go.id/4794/1/Permen_13_Th-2007

⁷⁴ Christopher Day, Alma Harris, Mark Hadfield, "Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multiperspective study of effective school leaders", *School Leadership & Management*, Vol. 21, No. 1, 2001. hal. 19-42.

⁷⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 100-115.

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.

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

6. Moderasi Beragama

a. Pengertian Moderasi Beragama

Adapun Moderasi adalah salah satu nilai universal yang dianut oleh sebagian besar tradisi dan agama. Secara harfiah ini mengacu pada gagasan tentang posisi tengah antara dua hal yang ekstrem. Kata moderasi beragama dalam Bahasa Latin *moderato*, yang berarti ke-sedang-an (tidak kelebihan dan tidak kekurangan), Kamus besar Bahasa

Indonesia menyediakan dua kata moderasi, yakni pengurangan kekerasan, dan penghindaran ke-ekstreman.⁷⁶

Sedangkan Dalam Kamus bahasa Arab Moderasi beragama disebut sebagai keadilan (*al-'adl*), keseimbangan, prestasi atau keunggulan (*al-faḍl*), lebih baik (*al-khayriyyah*) dan median (*al-baynaniyah*).⁷⁷ Yusuf al-Qarḍawi mendefinisikannya sebagai jalan atau keseimbangan yang adil (*al-tawazun*).⁷⁸ Kamal Hasan dalam mengutip definisi al-Qarḍawi mempertimbangkan bahwa moderasi seperti yang diajarkan dalam Islam mencakup banyak kualitas, diantaranya dapat diwujudkan pada gagasan tentang keadilan (*al-'adl*), kejujuran (*al-istiḡamah*), kebaikan (*al-khayriyyah*), keamanan (*al-aman*), kekuatan (*al-quwwah*), dan persatuan (*al-waḥdah*).⁷⁹ M. Quraish Shihab menyebut makna moderasi sejalan dengan *wasathiyyah* meski tidak persis sama.⁸⁰

Lebih lanjut menurut al-Salabi, kata *wasathiyyah* berarti: 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'*).⁸¹ Ammar Sukri dan Yusuf Qardawy sebagaimana dikutip oleh Afifuddin Muhajir menyamakan *wasathiyyah*

⁷⁶ Hakim S., "*Moderasi Beragama*". (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019). Hal.15

⁷⁷ Al-Sallabi, *Al-Wasatiyyah Fi Al-Quran Al-Karim*, (Amman: Jordan, Dar al-Nafais & Dar al-Bayariq, 1999), hal. 157.

⁷⁸ Yusuf Al-Qardhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha*, (Kairo: Dar al-Syuruq, 2011).

⁷⁹ Mohammad Hashim Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam: The Qur'ānic Principle of Wasatiyyah*, (Oxford ; New York: Oxford University Press, 2015), hal. 9.

⁸⁰ M.Quraish Shihab, *Wasathiyyah : Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama*, (Tangerang: Lentera Hati, 2019), hal.2

⁸¹ A.M. Al-Sallabi, *Al-Wasatiyyah Fi Al-Quran Al-Karim*, hal. 160.

dengan tiga hal yang menjadi ciri utama Islam, yaitu: 1) *tawassuth* (tengah); 2) *ta'adul* (adil); dan 3) *tawazun* (seimbang). Kemudian ketiga frasa tersebut kemudian disatukan menjadi istilah "wasathiyyah" atau dalam bahasa lain secara moderat.⁸²

Adapun menurut Khaled abu el Fadl *wasathiyyah* adalah pengertian yang mengambil jalan tengah, yaitu pengertian yang tidak ekstrim ke kanan atau ekstrim ke kiri.⁸³ Abdurrahman Wahid juga merumuskan bahwa moderasi mendorong upaya mewujudkan keadilan sosial yang dalam agama dikenal dengan *al-maslahah al-'ammah*.⁸⁴ Konsep *wasathiyyah* dalam beberapa literatur Islam ditafsirkan secara beragam oleh para ahli. Dengan demikian *Wasathiyyah* adalah keseimbangan antara ukhrawi dan kehidupan duniawi, jiwa 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".

Adapun Teori moderasi beragama dalam perspektif Kementerian Agama Indonesia lebih mengarah kepada kontekstualisasi dengan wajah keberagaman di Indonesia. Moderasi beragama dalam perspektif Kementerian Agama disebut sebagai *Wasatiyah* yang dapat dimaknai dengan pilihan terbaik, karena berada pada inti atau pertengahan. *Wasatiyah* adalah kata yang digunakan mengarah pada makna adil, yang dalam pemahamannya disebut sebagai pilihan jalan tengah dari beberapa pilihan ekstrem.⁸⁵

Seluruh makna wasit tersebut memiliki tugas utama sebagai penengah atas persoalan yang di mana harus berlaku adil dan tidak

⁸² Afifuddin Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat : Kajian Metodologis*, (Situbondo: Tanwirul Afkar, 2018), hal. 24.

⁸³ Khaled Abou El-Fadl, *Selamatkan Islam Dari Muslim Puritan*, (Jakarta: Serambi, 2005), hal. 343.

⁸⁴ Zuhairi Misrawi, *Hadratussyaikh Hasyim Asy'ari Moderasi, Keutamaan, dan Kebangsaan*, (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2010), hal. 13.

⁸⁵ Tim Penyusun Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, (Jakarta: Balitbang Diklat Kementerian Agama RI, 2019), hal. 16.

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. Karenanya, moderasi beragama kemudian dapat dipahami sebagai cara pandang, sikap dan perilaku yang selalu mengambil posisi tengah-tengah, selalu bertindak adil, dan tidak ekstrem dalam beragama.⁸⁶ 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.⁸⁷

Sedangkan Salah satu prinsip dasar dalam moderasi beragama adalah selalu menjaga keseimbangan di antara dua hal,⁸⁸ 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. Ismail Raji al-Faruqi, mengelaborasi makna keseimbangan (*tawazun*) atau "*the golden mean*" sebagai sikap untuk menghindarkan diri dari dua kutub ekstrem yang tidak menguntungkan, seraya berusaha mencari titik temu menggabungkannya.⁸⁹ Sikap berimbang berarti menghindarkan diri dari mementingkan diri sendiri secara absolut di satu sisi, dan mementingkan orang lain secara absolut di sisi lain.

Adapun Moderasi beragama tidak hanya bertujuan untuk menengahi mereka yang cenderung memiliki pemahaman keagamaan

⁸⁶ Tim Penyusun Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, hal. 17.

⁸⁷ Ibid, hal. 18.

⁸⁸ Ibid, hal. 19.

⁸⁹ Mohammad Hasyim Kamali, *The Middle Path of Moderation in Islam, the Qur'anic Principle of Wasathiyah.*, hal. 31.

yang ultra-konservatif, melainkan juga kelompok yang memiliki cara pandang, sikap, dan perilaku beragama yang liberal.⁹⁰ 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-alam*). Jadi, moderasi 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. Khazanah tersebut, diharapkan bisa menjadi penopang kuat dalam membangun moderasi beragama dalam negara Indonesia.

Adapun mengenai tujuan adanya moderasi beragama adalah untuk menciptakan keseimbangan dan kesetimpalan antara kedua ujung sehingga salah satunya tidak mengatasi ujung lain. Tiada kelebihan tidak juga kekurangan. Tiada pelampauan batas tidak juga pengurangan batas. Ia mengikuti yang paling utama, paling berkualitas, dan paling sempurna. Artinya menengahi kedua kutub ekstrem.⁹¹ 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

⁹⁰ Tim Penyusun Kementerian Agama RI, *Moderasi Beragama*, hal. 49.

⁹¹ Yusuf Al-Qardhawi, *Kalimat fi al-Wasathiyah wa Madlimiha.*, hal. 162.

umum mencakup moderasi dalam aqidah⁹² 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*,⁹³ seperti: antara ketuhanan dan kemanusiaan, antara idealitas dan realitas, antara *tahlil* dan *tahrim*, syariat antara kemaslahatan individu dan kolektif, antara ketegaran dan kelenturan.

b. Karakter dan Nilai Moderasi Beragama

Dalam sebuah bentuk dan macam-macam moderasi di dalam Islam, semua itu mempunyai karakter yang tidak dapat dipisahkan, adapun karakter tersebut sebagai berikut:

- Tidak memberatkan (Memudahkkan)

Allah berfirman dalam QS. al-Baqarah ayat 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 yang lain, QS. al-Nisa ayat 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 ayat 185 dengan syariat yang

⁹² Afifuddin Muhajir, *Membangun Nalar Islam Moderat : Kajian Metodologis.*, hal. 7.

⁹³Yasid Abu, *Membangun Islam Tengah*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010), hal. 37-38.

memudahkan dengan banyak memberikan keringanan kepada pemeluknya, misalnya keringanan diperbolehkannya untuk tidak berpuasa bagi mereka yang sedang sakit ataupun dalam perjalanan.⁹⁴ Sementara al-Sa'di 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.⁹⁵ Demikian diakui oleh para mufasir, agama Islam pada intinya ialah memudahkan umatnya dalam setiap lini kehidupan.

- Toleransi dan menghindari fanatisme Berlebihan

Adapun Fanatisme dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia ialah keyakinan (kepercayaan) yang terlalu kuat terhadap ajaran (politik, agama, dan sebagainya).⁹⁶ 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.⁹⁷

Sedangkan pemahaman Toleransi merupakan karakter moderasi, dalam Alquran indikasi sikap toleran dapat dirujuk dengan istilah -dalam hal keberagaman misalnya- disebut dengan *ikrah* (*coercion*/paksaan) yang terdapat dalam Qs. al-Baqarah: 256.⁹⁸ Ayat

⁹⁴ Muhammad Jamal al-Din al-Qasimi, *Mahasin al-Ta'wil*, juz 2, tahq. Muhammad Basal, (Beirut: Dar al-Kitab 'Ilmiah, 1418 H), hal. 26.

⁹⁵ Abdu al-Rahman al-Sa'di, *Taysir al-Karimal-Rahman fi Tafsir Kalam al-Manan*, tahq. 'Abdu al-Rahman bin Mu'ala al-Luwaihiq (tp: Muasasah al-Risalah, 2000), hal. 86.

⁹⁶ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), offline.

⁹⁷ Muchlis Hanafi, et.all, *Tafsir al-Maudhu'i: Moderasi Islam*, (Jakarta: LPMQ, 2012), hal. 56.

⁹⁸ Yohanan Friedmann, "Tolerance and Coercion", James Dammen Mc Auliffe Ed., *Encyclopaedia of The Qur'an*, Vol. 5, (Leiden-Boston: Brill, 2006), hal. 290.

tersebut merupakan bukti pertama akan adanya toleransi dalam diskusi klasik (*locus classicus*).⁹⁹ 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.¹⁰⁰

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.¹⁰¹

- 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. 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.¹⁰² Perilaku

⁹⁹ *Ibid.*, hal. 292.

¹⁰⁰ Lihat, Nurcholish Madjid, *Masyarakat Religius; Membumikan Nilai-Nilai Islam dalam Kehidupan Masyarakat*, (Jakarta: Paramadia, 2004), hal. 102.

¹⁰¹ Lukman Hakim Syaefudin, *Moderasi Beragama*, Kementerian Agama RI, 2019, Hal.44

¹⁰² *Ibid.*, hal.45

radikalisme demikian pasti bertentangan dengan harmoni sosial dan nilai kemanusiaan dan substansi beragama.

- Memahami Realitas dan Fleksibilitas

Dalam sebuah pandangan 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.¹⁰³ 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.¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵

Sedangkan untuk 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 obyek dan kondisi sosial yang melingkupinya. Inilah yang

¹⁰³ Muchlis Hanafi, et.all, *Tafsir al-Maudhu'i: Moderasi Islam.*, hal. 45

¹⁰⁴ *Ibid.*, hal. 46

¹⁰⁵ Abd. Rauf Muhammad Amin, "Prinsip dan Fenomena Moderasi Islam dalam Tradisi Hukum Islam", *Al-Qalam*, Vol. 20,, Edisi Khusus Desember 2014, hal. 28.

menyebabkan banyak terjadinya riwayat-riwayat yang sifatnya *furu'iyah* yang bermacam-macam. Fleksibilitas ajaran Islam inilah yang menjadikan Islam yang *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

- Keterbukaan dalam Menyikapi Perbedaan

Adapun 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.¹⁰⁶

- Akomodatif terhadap budaya Lokal

Adapun 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

¹⁰⁶ M. Quraish Shihab, *Kaidah Tafsir; Syarat, Ketentuan, dan Aturan yang Patut Anda Ketahui dalam Memahami Ayat-ayat al-Qur'an*, (Tangerang: Lentera Hati, 2015), hal. 291-292.

penerimaan tradisi budaya lokal sejauh tidak bertentangan nilai nilai pokok ajaran agama.¹⁰⁷

- Memahami *Sunnatullah* dalam Penciptaan (*Tadarruj*)

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

Oleh karena itu 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).¹⁰⁸ 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.¹⁰⁹

- Komitmen Kebangsaan (Nasionalisme).

¹⁰⁷ Lukman Hakim Syaefudin, *Moderasi Beragama*, Kementerian Agama RI (Tim Penyusun Kemenmeterian Agama,2019) hal, 46

¹⁰⁸ *Ibid.*, hal. 291.

¹⁰⁹ Isnan Ansory, *Wasathiyyah: Membaca Pemikiran Sayyid Quthb Tentang Moderasi Islam*, (Jakarta: Rumah Karet Publishing, 2014), hal. 255.

Untuk memiliki kata dasar dari *nation* yang artinya bangsa.¹¹⁰ 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.¹¹¹

Sedangkan 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 kata *nascie* yang berarti dilahirkan.¹¹² Sementara menurut Sartono Kartodirjo, bahwa nasionalisme memuat tentang kesatuan/*unity*, kebebasan/*liberty*, kesamaan/*equality*, demokrasi, kepribadian nasional serta prestasi kolektif.¹¹³

Maka untuk 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.¹¹⁴ 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

¹¹⁰ Badri Yatim, *Soekarno, Islam Dan Nasionalisme*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hal. 27.

¹¹¹ Benedict Anderson, *Komunitas-Komunitas Imajiner: Renungan tentang Asal Usul dan Penyebaran Nasionalisme*, Terj. Omi Intan Naomi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hal. 24.

¹¹² Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme Kiai*, (Yogyakarta: LKiS, 2007), hal. 28.

¹¹³ Sartono Kartodirjo, *Multidimensi Pembangunan Bangsa Etos Nasionalisme dan Negara Kesatuan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1999), hal. 60.

¹¹⁴ Plamenatz, "Two Types of Nationalism," in Eugene Kamenka (ed.), *Nationalism, The Nature and Evolution of an Idea*, (Canberra: ANU Press, 1973), hal. 23-24.

tekanan asing, dan bebas berpolitik. Otonomi nasional dapat berupa otonomi total dalam bentuk negara berdaulat atau otonomi parsial dalam bentuk pemerintahan federal.¹¹⁵ Kesatuan nasional dapat berupa kesatuan wilayah atau kesatuan bangsa secara sosial dan budaya.

Sedangkan untuk hal hal yang perlu di pahami berdasarkan beberapa uraian terkait nasionalisme di atas, dapat dikategorikan ke dalam tiga hal: nasionalisme sebagai sentimen atau perasaan, nasionalisme sebagai aksi atau pergerakan, dan nasionalisme sebagai gagasan atau ide maupun doktrin.¹¹⁶ 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.¹¹⁷ 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,¹¹⁸ yang memiliki perbedaan dengan jalan nasionalisme Wahid Hasjim

¹¹⁵ Anthony. D. Smith, "The Geneology of Nations: an Ethno-Symbolic Approach", dalam Atsuko Ichijo dan Gordana Uzelac (Ed.), *When is the Nation?: Towards an Understanding of Theories of Nationalism*, (London: Routledge, 2005), 67.

¹¹⁶ Jhon Breuilly, "Changes in the political uses of the nation: continuity or discontinuity" In: Scales, Len and Zimmer, Oliver, (eds.), *Power and the Nation in European History*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), hal. 48.

¹¹⁷ Anthony D. Smith, "Interpretations of National Identity", in Alain Dieckhoff and Natividad Guterrez ed., *Modern Roots*, (Burlington: VT: Ashgate Publishing Ltd., 2001), hal. 30

¹¹⁸ Badri Yatim, *Soekarno, Islam Dan Nasionalisme.*, hal. 72.

yang lebih berorientasi pada agama.¹¹⁹ Meskipun memiliki perbedaan, namun karena memiliki kesatuan visi dan misi, kesamaan budaya, bahasa, sejarah, dan kesatuan nasional perbedaan tersebut bisa melebur dalam kehidupan perjuangan.¹²⁰ Misi nasionalisme bangsa Indonesia secara umum dimaksudkan untuk menegakkan ideologi Pancasila dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹²¹

Adapun untuk persoalan Nasionalisme Indonesia menurut George McTurnan Kahin berakar pada tradisi Islam di Nusantara yang digerakkan dari pesantren.¹²² 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*).

Maka kalau kita kaji Pada dasarnya *hubbul waton minal iman* bukanlah hadis atau ayat Al-Qur'an, tetapi merupakan rumusan dari KH. 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.

¹¹⁹ A. Maskur, "Pemikiran Politik Nahdlatul Ulama Periode 1987-1994: studi tentang paham kebangsaan Indonesia", Tesis S2. (Jakarta: Universitas Indonesia, 1988).

¹²⁰ H. Van Miert, *Dengan Semangat Berkobar: Nasionalisme dan Gerakan Pemuda di Indonesia, 1918—1930*, Terj. Sudewo Satiman, (Jakarta: Hasta Mitra—Pustaka Utan Kayu, 2003), hal. 153.

¹²¹ A. Daliman, "Harmonisasi Hubungan Nasionalisme, Negara, dan Agama dalam Perspektif Pluralisme Menuju Indonesia Baru: Suatu Analisis Kritis", dalam *Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar/Profesor*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2001), hal. 26.

¹²² George Mc Turnan Kahin, *Nasionalisme dan Revolusi Indonesia*, terj. Ismail bin Mohammad, Zaharom bin Abdul Rashid, (Depok: Komunitas Bambu, 2013), hal. 13.

Sedangkan ada beberapa hal dari buah dari pemikiran *hubbul waton minal iman* adalah lahirnya resolusi jihad yang digagas oleh Hadratus Syeikh KH. Hasyim Asy 'ari (pendiri Jamiyah Nahdlatul Ulama). Hadratus Syeikh KH. 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 Indonesia. negara, dan agar kemuliaan Islam dan kebangkitan syariah-Nya di negara-negara kolonial tidak akan tercapai. Hakikat bela negara dan bangsa merupakan wujud nasionalisme dan pengabdian terhadap agama. 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.¹²³

c. Teori-Teori Tentang Moderasi Beragama

Adapun Pengertian moderasi Secara bahasa moderasi berasal dari bahasa inggris *moderation* yang memiliki arti sikap sedang, sikap tidak berlebih-lebihan.¹²⁴ Dalam Mu'jam Maqayis, Ibnu Faris menyampaikan yang dimaksud dengan *wasatiyah* itu

¹²³ Lukman Hakim S., "*Moderasi Beragama*". (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019). Hal.1

¹²⁴ John M. Echols dan Hassan Shadily, "*Kamus Inggris Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*". (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2009) hal 384

merupakan sesuatu yang menunjukkan pada keadilan dan tengah-tengah.¹²⁵ Pakar bahasa Raghīb Al-Asfahani mengatakan *wasatiyah* yang berasal dari kata *wasat* yakni sesuatu yang berada di antara dua ekstrimitas, sementara yang berasal dari *awsat* memiliki arti titik tengah.¹²⁶

Sedangkan dalam hal ini untuk kata moderasi berasal dari bahasa latin *moderatio* yang berarti ke sedang (tidak berlebih dan kekurangan). Moderasi beragama adalah adil dan berimbang dalam memandang, menyikapi, dan mempraktikkan semua konsep yang berpasangan, dalam KBBI kata adil diartikan (1) tidak berat sebelah atau tidak memihak, (2) berpihak kepada kebenaran, dan (3) sepatutnya atau tidak sewenang wenang.¹²⁷ Lebih lanjut konsep *wasatiyah* ini, Mohamad Hasyim Kamali menjelaskan dengan lebih rinci makna adil dan berimbang, di mana keseimbangan (*balance*) dan berlaku adil (*justice*) merupakan prinsip dasar dari moderasi dalam beragama. Seseorang yang beragama tidak boleh memiliki pandangan yang ekstrem bahkan radikal dengan hanya melihat sesuatu hanya dari satu sudut pandang saja melainkan harus bisa mencari titik tengah dari dua sudut pandang tersebut, dengan itu sebagai hubungan antar umat beragama akan tercipta hubungan yang harmonis dan nyaman.

Sedangkan untuk memahami Moderat sendiri bukan berarti sikap atau perilaku mengajak untuk mengompromikan sebuah prinsip-prinsip pokok amalan ibadah setiap agama yang sudah menjadi keyakinan, namun moderat adalah sebuah sikap toleran kepada umat agama lain dalam hubungan sebagian manusia,

¹²⁵ Ahmad Ibnu Faris, “*Mu’jam Maqayis al-Lughah*”. (Beirut: Dar al-Fikr, 1979) hal 108

¹²⁶ Raghīb al-Asfahani, “*Mufradat al-Faz al-Qur’an. tahq. Safwan ‘Adnan Da wuri*”. (ttp: tp,tt), hal 879.

¹²⁷ Kementrian Agama RI, “*Moderasi Beragama*”. (Jakarta : Badan Litbang dan Diklat kementrian agama RI, 2019). Hal 15-19

lalu Imam Shamsi Ali memberi kesimpulan bahwa moderasi adalah suatu komitmen kepada apa adanya, tanpa dikurangi atau dilebihkan, maksudnya bersikap tengah-tengah tidak mengarah pada rasa egoisme.

Adapun Moderat menurut pandangan El Fadl senada dengan istilah modernis, progresif, dan reformis. Namun istilah moderat ia pilih karena lebih tepat untuk memberi gambaran kepada kelompok yang ia hadapkan dengan kelompok puritan. Menurutnya modernis mengisyaratkan satu kelompok yang berusaha mengatasi tantangan modernitas yang menjadi problem kekinian.¹²⁸ Bukan hanya itu saja, ia juga mengklaim bahwa sikap moderasi menggambarkan pendirian keagamaan mayoritas umat Islam saat ini.¹²⁹ Selain itu Khaled menjelaskan lebih jauh tentang moderat merupakan sikap yang yakin bahwa Tuhan menganugerahi manusia dan kemampuan untuk membedakan perkara yang benar dan salah. Sehingga memiliki kebebasan ruang dalam menentukan pilihan terbaik, dalam arti masih tetap dalam koridor moral yang diterapkan di masyarakat umum.¹³⁰

Sedangkan pengertian moderat definisi Yusuf Qaradhawi moderat adalah sikap yang mengandung adil, perwujudan dari rasa aman, persatuan, dan kekuatan. Agar dapat tercapai sikap tersebut perlulah memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap keyakinan agamanya masing-masing. Yusuf Qaradhawi memandang moderat mengangkat nilai-nilai sosial seperti musyawarah, keadilan, kebebasan, hak-hak manusia dan hak

¹²⁸ Priyantoro Widodo dan Karnawati, "Moderasi Agama dan Pemahaman Radikalisme agama Kristen", *Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristen*, Vol.15, No.2 (Oktober 2019), 10. 15

¹²⁹ Muhamad Nur, "Problem Terminologi Moderat dan Puritan dalam Pemikiran Khaled Abou El-Fadl", *Jurnal Studi Agama dan Pemikiran Islam*, Vol.11, No. 1 (Maret 2013), 27.

¹³⁰ Khaled Abou El Fadl, *Selamatkan Islam dari Muslim Puritan* (Jakarta: Serambi, 2006). Hal 117-122.

minoritas.¹³¹ Nur Kholis memberikan kesimpulan dari gagasan tokoh sufi ternama Husin Mansur Al-Hallaj dan Muhyi al-Din Ibn ‘Arabi, bahwa pemikir sufistik *wahdat al-adyan* menawarkan satu gagasan moderat yang humanis, dan universal dalam konteks relasi agama-agama, di mana di dalamnya terkandung pesan moral yang terkait secara langsung dengan masalah harmoni kehidupan sosial keagamaan. Setiap agama pasti dalam ajarannya mengajak untuk hidup saling membantu satu sama lain dalam hubungan sosial dengan tanpa adanya membedakan agama maupun golongan.¹³²

Sedangkan pengertian moderat menurut Nurcholis Madjid terkait dengan moderasi merupakan suatu proses perubahan, baik sikap dan mentalitas untuk menyesuaikan tuntunan hidup dengan tuntunan hidup sekarang guna terciptanya kebahagiaan hidup bagi masyarakat. Moderasi juga dapat diartikan sebagai suatu gerakan atau upaya yang mempunyai tujuan dalam menafsirkan kembali doktrin–doktrin tradisional serta menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan. Moderasi beragama sangat penting dalam sebuah negara yang homogen, seperti Indonesia yang kaya akan keberagaman sehingga sangat mudah sekali munculnya gesekan antar kelompok terlebih terhadap antar agama. sehingga perlunya memberikan pemahaman bahwa nilai-nilai ini bersikap dalam konteks keberagaman untuk menjadikan kita untuk tidak egoisme, intoleran, diskriminatif dan sebagainya¹³³

¹³¹http://www.qaradawi.net/site/topics/static.asp?cu_no=2&lng=0&templateid=11&temp_type=42. Diakses pada 2 Juli 2020. 16

¹³² Nur Kholis, “Moderasi Sufistik atas Pluralitas Agama”, Jurnal Pemikiran Keislaman dan Kemanusiaan, Vol.01, No.02 (Oktober 2017), 166-180.

¹³³ Sumarto dan Emmi Kholilah Harahap, “Mengembangkan Moderasi Pendidikan Islam Melalui Peran Pengelolaan Pondok Pesantren, RI, AYAH”, Vol. 4, No. 01 (Januari-Juni 2019), 21. 17

Menurut Abudin Nata dalam Toto Suharto pendidikan moderat memiliki sepuluh nilai dasar yang menjadi indikatornya, yaitu:

- Pendidikan damai, yang menghormati hak asasi manusia dan persahabatan antara bangsa, ras, atau kelompok agama.
- Pendidikan yang mengembangkan kewirausahaan dan kemitraan dengan dunia industri.
- Pendidikan yang memperhatikan visi misi profetik Islam, yaitu humanisasi, liberasi dan transenderasi untuk perubahan sosial.
- Pendidikan yang memuat ajaran toleransi beragama dan pluralisme.
- Pendidikan yang mengajarkan paham Islam yang menjadi *mainstream* Islam Indonesia yang moderat.
- Pendidikan yang menyeimbangkan antara wawasan intelektual, wawasan spiritual dan *akhlaq* mulia.
- Pendidikan yang menjadi solusi bagi problem-problem pendidikan saat ini seperti masalah dualisme dan metodologi pembelajaran.
- Pendidikan yang menekankan mutu pendidikan secara komprehensif.
- Pendidikan yang mampu meningkatkan penguasaan atas bahasa asing.¹³⁴

Ada beberapa Konsep Moderasi Yusuf Al Qardhawi merupakan salah satu penggerak *al-wasathiyah school of thought*

¹³⁴ Toto Suharto, "Indonesianisasi Islam: Penguatan Islam Moderat dalam Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, Al-Tahrir", Jurnal Pemikiran Islam, Vol.17, No.1 (2017), 168. 18

yang sesungguhnya sudah dirintis oleh generasi zaman Jamaluddin Al-afghani, Muhammad Abduh dan Rasyid Ridha. Mereka berusaha ingin membebaskan umat yang belenggu, memadukan serta memberi keseimbangan antara adil dan moderat.

Oleh karena itu maka dari itu perlu adanya konsep moderasi, berikut merupakan salah satu konsep moderasi versi Yusuf Al Qardhawi:

- Komitmen pada nilai moralitas akhlak. Mempunyai nilai akhlak yang mulia kejujuran, amanah, kesepakatan, bersikap rendah hati dan malu, begritu juga pada hal dengan moralitas sosial seperti keadilan, kebijakan, berasosiasi dengan kelompok masyarakat.
- 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.
- Nilai-nilai humanis dan sosial nilai-nilai humanis dan sosial sesungguhnya merupakan khazanah otentik Islam. Perkembangan modern lebih mengidentifikasi hal tersebut sebagai nilai barat. Ia menjadi nilai yang pararel dengan konsep keadilan di tengah masyarakat dan pemerintah, kebebasan, kemuliaan dan hak asasi manusia.
- Persatuan dan loyalitas semua komponen umat harus bisa bekerja sama dalam hal yang disepakati dan bertoleransi dalam perkara yang sudah disepakati semua orang.

- Mengimani pluralitas keimanan akan pluralitas religi, pluralitas tradisional, pluralitas bahasa, pluralitas intelektualitas, pluralitas politis, pentingnya konsistensi antar berbagai peradapan.¹³⁵

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

1. Tesis Yang berjudul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menanamkan Nilai-Nilai Moderasi Beragama di MIN 1 Rejang Lebong yang di susun oleh Ria Sandi Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan yang menjadi wilayah atau ruang lingkup tanggung jawabnya. Kepala madrasah harus dapat mengelola, membina melalui kegiatan admitrasi/manajemen. Upaya menanamkan nilai-nilai moderasi beragama di MIN 1 Rejang Lebong sangat perlu ditanamkan hal ini dikarenakan secara demografis atau kependudukan bahwa dalam kehidupan sosial peserta didik berinteraksi dengan orang yang beragama lain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran upaya kepemimpinan yang bertujuan menanamkan nilai-nilai komitmen dan toleransi kebangsaan di MIN 1 Rejang Lebong. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan Madrasah dalam menumbuhkan nilai-nilai komitmen dan toleransi kebangsaan di MIN 1 Rejang Lebong. Investigasi ini menggunakan metodologi naturalistik kualitatif. Fenomena yang dipertimbangkan berasal dari alam murni, tanpa intervensi teknik apa pun. Dataset penelitian terdiri dari transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, dan pengaturan situasi yang didokumentasikan melalui observasi peneliti. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan Madrasah dalam menanamkan komitmen kebangsaan dan toleransi

¹³⁵ Ahmad Dmyathi Bashori, "Konsep Moderat Yusuf Qardhawi : Tolak Ukur Moderasi dan Pemahaman Terhadap Nash", Jurnal Penelitian dan Kajian Keagamaan, vol .36, No.01 (Agustus 2013), 3-10.

di MIN 1 Rejang Lebong berdampak positif karena dilihat dalam kehidupan sehari-hari seperti melaksanakan aktifitas upacara bendera, menerapkan disiplin yang baik, melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, melaksanakan pembelajaran yang kondusif dan disiplin, tidak berperilaku semena-mena, menanamkan rasa empati, mengunjungi teman bila ada yang sakit, terciptanya rasa saling menghargai diantara warga sekolah sehingga terciptanya suasana sekolah yang aman, tertib, nyaman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran serta tertanamnya nilai-nilai toleransi bagi para siswa yang bermanfaat bagi mereka dalam kehidupan bermasyarakat.

2. Disertasi yang disusun oleh Imam, Tobroni (2024) *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap*. doctoral thesis, UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri.

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”.

3. Tesis yang di susun oleh Jayadi pada tahun 2024 dengan Judul *Manajemen Integrasi Kurikulum Madrasah Dengan Kurikulum Pesantren Dalam Meningkatkan Moderasi Beragama*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang Integrasi manajemen kurikulum dalam meningkatkan moderasi beragama santri. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kualitatif menghasilkan data deskriptif tentang Integrasi manajemen kurikulum dalam meningkatkan moderasi beragama. Data pada penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu; data primer dan data

sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan; 1) Observasi 2) Wawancara 3) Dokumentasi. Teknik analisis data yang peneliti gunakan yaitu; pengumpulan data, penyajian data, data reduksi dan penarikan kesimpulan. Teknik yang digunakan dalam uji keabsahan data yaitu; triangulasi sumber dan triangulasi waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pertama: Perencanaan Kurikulum Integratif mencakup tiga proses perencanaan yaitu: (1) Analisis Kebutuhan, (2) Tujuan Pendidikan yaitu santri yang paham IPTEK, kuat IMTAQ, dan terbiasa Moralnya. (3) Fleksibilitas Kurikulum. (4) Kolaborasi Guru; kolaborasi guru antar mata pelajaran. Kedua: Pelaksanaan kurikulum integratif yaitu (1) pelaksanaan kurikulum tingkat madrasah (2) Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas dengan. (3) Memilih Metode Pembelajaran. Ketiga: Evaluasi Kurikulum integratif yaitu; (1) Menyusun evaluasi mencakup pemilihan Metode Evaluasi yang memuat evaluasi yaitu Evaluasi Model EKOP (Evaluasi Kualitas dan Output Pembelajaran). (2) Evaluasi Guru (3) Evaluasi untuk santri.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yang relevan dengan masalah yang akan diteliti, agar mendapatkan hasil yang bisa diharapkan dan tidak diragukan kebenarannya. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian penulis dalam proses penelitian.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat naturalistik ciri penelitian kualitatif adalah holistik dan mendalam. Penelitian kualitatif bertolak pada paradigma naturalis yang mengatakan bahwa kenyataan ini berdimensi jamak, peneliti yang diteliti bersifat interaktif, tidak bisa dipisahkan, satu kesatuan secara stimulan dan bertimbal balik, tidak mungkin memisahkan sebab dengan akibat penelitian ini melibatkan nilai-nilai.¹³⁶

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan studi kasus yang ada di madrasah dan akan menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis maupun lisan dari orang-orang yang dapat diamati dengan harapan permasalahan dan berbagai fenomena dalam penelitian dapat terungkap secara mendalam komprehensif tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Hasil dari penelitian kualitatif juga dapat memunculkan teori atau konsep baru, apabila hasil penelitiannya bertentangan dengan teori dan

¹³⁶ Eliyanto, Yakino, Faizin Dan Zakiyah, "Metodelogi Penelitian Kulitatif" IAINU Kebumen 2020.hlm 1

konsep yang sebelumnya dijadikan kajian dalam penelitian.¹³⁷pendekatan kualitatif di gunakan karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang manajemen Kesiswaan dalam meningkatkan Kedisiplinan peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kabupaten Cilacap yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kabupaten Cilacap. Hal tersebut sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif yakni untuk memperoleh pengetahuan yang dapat digunakan dalam mendeskripsikan suatu gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini yaitu di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Merupakan salah satu Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Cilacap. Madrasah Aliyah Negeri 3 yang beralamat di Jl. Cimanuk N0.11 Desa Karang Mangu Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap Jawa Tengah, Kode Pos 53276.

Teknik yang digunakan dalam pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik, tenaga kependidikan yang berkaitan dengan manajemen kesiswaan dalam meningkatkan kedisiplinan yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, dalam hal ini dipilih Kepala Madrasah , Komite Madrasah , Yayasan, tenaga pendidik dan kependidikan dan peserta didik, serta orang tua wali murid.

¹³⁷ Mukhid, Abd. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021), hlm. 45.

Kehadiran peneliti di lapangan sangat diperlukan dalam rangka mengadakan pengamatan terhadap data-data yang diperlukan. Dalam hal ini kedudukan peneliti merupakan instrumen dan sekaligus pengumpul data. Oleh karena itu peneliti hadir secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dengan fokus penelitian. Selanjutnya peneliti aktif bekerja untuk mengumpulkan informasi, tetapi peneliti tetap bersikap netral dikandung maksud tidak mengintervensi peristiwa dan fakta di lapangan dan bersifat obyektif. Peneliti juga berusaha berinteraksi dengan subyek penelitian secara alamiah tanpa melakukan tekanan dan paksaan.

2. Waktu Penelitian

Peneliti dalam mencari data dalam penelitian ini dilakukan selama tiga bulan yaitu dimulai pada bulan Mei 2024 setelah itu dilakukan kroscek data dan penulisan tesis dilakukan. Akan tetapi penulis juga melakukan komunikasi lewat media virtual atau untuk melakukan triangulasi data dilanjutkan dengan penyusunan proposal dan mengajukan ujian seminar proposal dan melanjutkan ke sidang munaqosah tesis.

C. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah “Orang yang dijadikan sebagai sumber data atau sumber informasi oleh peneliti untuk riset yang dilakukannya”.¹³⁸ Sebuah data dapat diperoleh dari subjek peneliti melalui interaksi atau melalui identifikasi informasi yang dikemukakan oleh narasumber. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan informan yang dirasa paling mengetahui tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

¹³⁸ Sidik, Subyek Penelitian ; Pengertian dan contohnya , <http://sosiologi.com/subyek-penelitian> diakses tanggal 5 Januari 2024 pukul 14.00 WIB.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian adalah si peneliti itu sendiri. Dengan kata lain, alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Kategori instrumen yang baik dalam penelitian kualitatif adalah instrumen yang memiliki pemahaman yang baik akan metodologi penelitian, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistik. Hal ini dilakukan agar instrumen mampu menetapkan focus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Adalah tidak salah jika Sugiyono menyebutkan peran peneliti sebagai *key instrumen* dalam proses penelitian kualitatif jika mencermati instrumen dalam penelitian kualitatif di atas.¹³⁹

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek darimana diperolehnya data. Adapun dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan penentuan sumber data menjadi dua yaitu :

Data primer, adalah data yang pertama kali didapat secara langsung dari lokasi atau objek penelitian, peneliti memperoleh data dari Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Komite Madrasah, Pendidik dan tenaga kependidikan dan Siswa. Data sekunder, yaitu sumber data diperoleh dari data yang telah ada berasal dari Kepala Tata Usaha (TU) diantaranya mengenai sejarah berdiri dan berkembang, profil, visi dan misi, letak geografis, struktur organisasi, program kerja kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.¹⁴⁰

¹³⁹ Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi penelitian kualitatif*. (Sukabumi: CV Jejak Publisher, 2018), hlm. 25.

¹⁴⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 62.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah). Teknik pengumpulan data merupakan cara memperoleh data dalam sebuah penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto, metode pengumpulan data adalah cara memperoleh data di dalam kegiatan penelitian. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara angket atau kuisisioner, interview (wawancara), observasi (pengamatan), dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.¹⁴¹ Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga bendabenda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.¹⁴²

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.¹⁴³ Teknik observasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, Tetapi tidak semua itu harus diamati oleh peneliti, hanya hal-hal yang terkait atau data yang relevan saja.¹⁴⁴

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada

¹⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 309.

¹⁴² Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm. 64.

¹⁴³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2014), hlm. 151.

¹⁴⁴ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 60.

orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.¹⁴⁵ Menurut Sukardi, observasi adalah instrumen lain yang sering dijumpai dalam penelitian pendidikan.¹⁴⁶

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.¹⁴⁷ Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena – fenomena yang diteliti.¹⁴⁸ Artinya, observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis bukan hanya sekedaranya saja.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, karena dengan wawancara ini membuat peneliti lebih kreatif dan lebih leluasa dalam bertanya sehingga diharapkan mampu mendapatkan informasi yang didapat lebih banyak. Selain itu peneliti juga belum mengetahui secara pasti apa yang akan diperoleh. Sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang dipaparkan oleh responden.¹⁴⁹

Wawancara dalam bahasa inggris interview yaitu sebagai berikut:” *a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint contruction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah

¹⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 203.

¹⁴⁶ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm.78.

¹⁴⁷ Cholid Narkubo, et. al., *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70.

¹⁴⁸ Ida Bagus mantra, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 82.

¹⁴⁹ Nurlan, Fausiah. *Metodologi penelitian kuantitatif*, (Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2019), hlm 78.

merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.¹⁵⁰ Cara ini dilakukan dengan melakukan dialog secara lisan dimana peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden atau informan menjawab secara lisan. Peneliti menjelaskan tentang apa, kapan dan dimana dilakukan wawancara, alat yang digunakan wawancara bias berupa pedoman wawancara yang sesuai dengan masalah penelitian.¹⁵¹

Sehubungan dengan penelitian ini peneliti akan mewawancarai orang-orang yang mengetahui dan memahami tentang bagaimana manajemen kedisiplinan siswa di Madrasah Aliyah Negeri 3 Maka dari itu pengumpulan data perlu dilakukan wawancara mendalam dengan para nara sumber yang ada di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap seperti: Kepala sekolah, wali kelas, peserta didik, orang tua siswa, dan komite madrasah. Dengan wawancara ini diharapkan mampu mengungkap informasi yang tidak dapat hanya melalui metode dokumentasi melainkan hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden.

Wawancara mendalam dan tak terstruktur, di mana dalam wawancara ini biasanya tidak tersusun sebelumnya, malah disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari responden serta mengalir apa adanya.¹⁵² Wawancara ini dilakukan guna memperoleh data yang belum didapatkan ketika melakukan observasi atau lebih tepatnya untuk menggali lebih dalam dari apa yang diamati.

Susan Stainberg dalam Sugiyono, menyatakan “*Intevieew provide the researcher a means to gaib deeper understanding of how participant interpret a situation or phenomenon that can be*

¹⁵⁰ Sugiyono, *Memahami ...*, hlm. 72.

¹⁵¹ Amri Darwis, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 56.

¹⁵² Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi penelitian kualitatif* ,(Suka Bumi: CV Jejak , 2018), hlm. 45.

gained through observation alone”. Jadi dengan wawancara maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi dimana hal ini tidak ditemukan dalam observasi.¹⁵³

Adapun dalam menggali informasi ini, penulis menggali dengan metode tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur ini memiliki ciri-ciri, pertama pertanyaannya yang sangat terbuka jawabannya lebih luas dan variasi, kedua kecepatan wawancara sulit diprediksi, ketiga sangat fleksibel, keempat pedoman wawancara sangat longgar urutan pertanyaan, penggunaan kata, alur pembicaraan dan kelima tujuannya untuk memahami fenomena.¹⁵⁴

3. Dokumentasi

Berdasarkan pengertiannya, Dokumentasi adalah suatu metode yang digunakan untuk mencari data variabel yang berupa catatan-catatan penting, transkrip nilai, buku, prasasti dan sebagainya¹⁵⁵ Surachman menjelaskan bahwa metode dokumentasi adalah sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari suatu penjelasan dan perkiraan terhadap peristiwa, ditulis dengan sengaja, dan menjelaskan keterangan mengenai peristiwa tersebut.

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumen dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar

¹⁵³ Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 72.

¹⁵⁴ Haris Herdiansyah, Metode ..., hlm. 124.

¹⁵⁵ Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 1991), hlm. 130.

hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya, misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.¹⁵⁶ Dokumentasi, yang mana digunakan sebagai penguat dalam sumber data dan juga sebagai data pelengkap. Dokumen-dokumen tersebut diantaranya tentang visi, misi dan tujuan.¹⁵⁷

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data atau informasi tertulis yang tidak penulis dapatkan dalam wawancara dan observasi. Bisa sejarah berdirinya, perkembangan sekolah, struktur organisasi, keadaan siswa dan tenaga pengajar, sarana dan prasarana, proses pendidikan, proses manajemen Marketing mix dan program-program yang lain, yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dengan teknik dokumen ini, penulis mengumpulkan dokumen-dokumen seperti struktur organisasi, keadaan pendidik dan peserta didik, dan letak geografis di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, baik dalam tahap pembiasaan, pengembangan, pembelajaran budaya literasi, dan kegiatan literasi yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan upaya untuk mencari benang merah dalam sebuah masalah penelitian dengan berdasarkan teori. Dalam hal ini analisis data dilakukan secara berkelanjutan sepanjang proses penelitian, diawali sejak pengumpulan data dan dikerjakan secara intensif sesudah meninggalkan lapangan atau telah mendapatkan data yang cukup

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan kredibilitas data untuk membuktikan data dengan keadaan yang sebenarnya dengan teknik

¹⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 82.

¹⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 335.

triangulasi, sumber, kehadiran penelitian di lapangan, diskusi teman sejawat dan kecakupan referensi. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan mengecek data dan informasi hasil penelitian.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori dan menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹⁵⁸ Adapun yang dimaksud dengan analisis data adalah usaha untuk memberikan informasi terhadap data yang telah masuk kemudian disusun dalam sebuah teori atau kalimat tertentu. Metode analisis data adalah cara yang digunakan untuk mengelola data yang telah terkumpul. Dalam mengelola data yang sudah dianalisis tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan kesimpulan.¹⁵⁹

Adapun penelitian ini menggunakan analisis induktif penelitian. Karena analisis diambil dari hasil data observasi, wawancara dan dokumen kemudian baru dianalisis. Data yang diperoleh dikumpulkan melalui Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan model berbagai sumber yang layak dan sesuai kemudian diolah secara sistematis. analisis interaktif yang dikemukakan oleh *Milles dan Huberman*.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Nurdiansyah, Fajar, and Henhen Siti Rugoyah. "Strategi branding bandung giri gahana golf sebelum dan saat pandemi covid-19." *Jurnal Purnama Berazam* 2.2, Maret 2021, hlm. 15.

¹⁵⁹ Pahleviannur, Muhammad Rizal, et al. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Sukoharjo: Pradina Pustaka, 2022), hlm. 45.

¹⁶⁰ Sidiq, Umar, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin. "Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53.9, Januari 2019, hlm. 228.

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara dengan menggunakan catatan.kamera foto maupun dokumen berupa catatan digunakan untuk membantu proses observasi dan dokumentasi. Hasil pencermatan observasi dan dokumentasi, akan dihubungkan dengan hasil wawancara.

b. Melalui Proses Reduksi Data

Reduksi Data yaitu mengkategorikan dan mengelompokkan data yang lebih penting dari hasil wawancara, studi pustaka, maupun dokumen. Dari lokasi penelitian, data dari laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting lalu dipilih temanya.¹⁶¹

Reduksi data dilakukan secara bertahap dengan menyusun ringkasan data menelusuri tema yang tersebar. Setiap data yang diperoleh di *cross check* melalui komentar informan yang berbeda untuk menggali informasi dalam wawancara lanjutan. Misalnya, keterangan yang didapat dari panti asuhan akan dibandingkan dengan keterangan dari ketua yayasan sekolah.¹⁶²

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

¹⁶¹ Majid, Abdul. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. (Kediri: Penerbit Aksara Timur, 2017), hlm 89.

¹⁶² Kurniati, Edy Dwi, and MM SE. *Buku Diktat Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Lakeisha, 2022.

c. Penyajian Data

Penyajian data yaitu proses penyajian data setelah melewati reduksi data agar mudah dipahami baik dalam bentuk gambar maupun tabel. Penyajian data merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi dari responden menjadi pernyataan.¹⁶³

Penyajian data juga dimaksudkan untuk lebih mempermudah bagi peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau data-data tertentu dari penelitian. data-data tersebut kemudian dipilah-pilah untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori sejenis, misalnya data diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan yang terkait dengan manajemen pembiayaan partisipasi sekolah dan ruang lingkupnya sesuai dengan yang dibutuhkan, termasuk kesimpulan sementara yang diperoleh pada saat direduksi.¹⁶⁴

d. Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dan verifikasi data yaitu membuat kesimpulan kesimpulan berdasarkan data dan informasi yang disajikan disesuaikan dengan penyajian data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, selaras dengan mekanisme logika berfikir induktif. Maka penarikan kesimpulan akan bertolak dari hal-hal yang khusus sampai pada rumusan kesimpulan yang bersifat umum.

Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut verifikasi data. Apabila kesimpulan awal yang didukung oleh bukti-bukti kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

¹⁶³ Saleh, Sirajuddin. "*Analisis data kualitatif*, (Bandung: Pustaka Ramadhan, (2017), hlm 80.

¹⁶⁴ Aruni, Fidhia, and Faisal Faisal. "Efektivitas Kebijakan Sertifikasi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 5.2, April 2021, hlm. 48.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

1. Letak Geografis

Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap terletak di Jalan Cimanuk Nomor 09, tepatnya desa Karangmangu Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap dengan geografis terluas di ujung barat daya Provinsi Jawa Tengah. Kondisi lingkungan di Cilacap sangat heterogen, terdiri dari masyarakat nelayan (perikanan), pertanian, perkebunan dan industri, namun pengaruh industri sangat dominan sehingga menuntut perkembangan masyarakat untuk maju dan berkembang kearah peradaban modern. Dan kondisi ini semakin membuat MAN 3 Cilacap menjadi sangat strategis dan potensial sebagai lembaga kontrol terhadap perkembangan moral dan sosial masyarakat di Cilacap.¹⁶⁵

Secara berangsur-angsur MAN 3 Kroya berusaha meningkatkan diri baik pengembangan fisik maupun non fisik. Madrasah Aliyah Negeri Kroya berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap per 03 Oktober 2017 sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 810 Tahun 2017.

Dalam upaya mengembangkan kemampuan peserta didik, pendidikan di MAN 3 Cilacap berpegang pada asas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin, antara persaingan dan kerjasama serta antara tuntutan dan prakarsa.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Observasi yang dilakukan pada tanggal 16 Mei 2024.

¹⁶⁶ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

2. Sejarah Dan Perkembangan

Sekitar tahun 1964 Bapak K.H. Muhammad Khaerudin Yusuf mendirikan PGA4 Tahun NU Kroya kemudian pada tahun 1968 berubah nama menjadi PGA 6 Tahun NU Kroya selanjutnya PGA 6 Tahun NU Kroya berubah name menjadi Madrasah Menengah Pertama (MMP) AI Huda pada tahun 1978, karena peminat / mu rid yang sedikit pad a Madrasah Menengah Pertama (MMP) AI Huda sehingga MMP Al-Huda hanya sampai dengan tahun 1980. Dengan tekad yang kuat Bapak K. H. Muhammad Yusuf untuk mendirikan sebuah Madrasah di Kroya sehlnnga pada tahun 1986 berdirilah Madrasah Aliyah Negeri Cilacap Fillal di Kroya dan dimulai pendaftaran peserta didik baru pada harl Senin tanggal 14 Juli 1986.¹⁶⁷

3. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

Profil madrasah merupakan salah satu media yang bertujuan untuk memperkenalkan sebuah lembaga atau organisasi. Profil dianggap sebagai gambaran, atau cerminan keadaan berkaitan dengan fisik madrasah dan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh madrasah tersebut sebagai bentuk nilai lebih dari lembaga lainnya.

Adapun profil MAN 3 Cilacap adalah sebagai berikut :

NSM	:	131133010003
NPSN	:	20362827
NAMA MADRASAH	:	MAN 3 CILACAP NEGERI
STATUS MADRASAH	:	NEGERI
WAKTU BELAJAR	:	PAGI
JURUSAN/PROGRAM	:	IPA, IPS DAN KEAGAMAAN
KATAGORI MADRASAH	:	MADRASAH NEGERI REGULER
NPWP	:	00.206.370.9-522.000

¹⁶⁷ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

ALAMAT MADRASAH

Jalan/ Kampung & RT/RW : JL CIMANUK RT 07 RW 03
KARANGMANGU

Propinsi : JAWA TENGAH

Kabupaten/ Kota : CILACAP

Kecamatan : KROYA

Desai Kelurahan : KARANGMANGU

Nomor Telephon : (0282) 492844

Kode Pos : 53282

Titik Koordinat : LATITUDE -7.636891
LONGITUDE 109.240164

Katagori Geografis Wilayah : PESISIR PANTAI SELATAN

Alamat Website Madrasah : www.man3Cilacap.sch.id

Alamat E-mail Madrasah : www.mankroya@kemenag.go.id

NO. SK Pendirian : 17 TAHUN 1997

Tanggal SK Pendirian : 17 MARET 1997

Status Akreditasi : A (Nilai 87)

NO. SK Akreditasi : 166/BAP-SM/XI/2015

NAMA KaMad : H. AKHMAD TAUKHID, M.Pd.

JARAK MADRASAH KE LOKASI TERTENTU

Jarak ke Kernenag Propinsi : > 50 KM

Jarak ke Kemenag Kab/Kota : 11-30 KM

Jarak ke MTs Terdekat : 3-5 KM

Jarak ke SMP Terdekat : 0-1 KM

Jarak ke MA Terdekat : 1-5 KM

SMA Terdekat : 0 - 1 KM

Jarak ke PTAI Terdekat : 11-30 KM

Jarak ke PTU Terdekat : 11 - 30 KM¹⁶⁸

¹⁶⁸ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

4. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

a. Visi

"Terwujudnya Madrasah Yang Berprestasi Hebat dan Bermartabat Mulia *"To Realize Madrasah With The Great Achievements and Nobel Dignity.*

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan prima (Excellent Services);
- 2) Meningkatkan kualitas prestasi akademik dan non akademik (*Great Achievements*)
- 3) Meningkatkan kecerdasan intelektual, spiritual dan sosial (*Noble Dignity*)
- 4) Meningkatkan keterampilan (*vocational skills*) dan memperluas akses (*networking*) pada level regional, nasional dan internasional;
- 5) Meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana madrasah yang lengkap, modern, berperspektif global dan berwawasan lingkungan (Adiwiyata).¹⁶⁹

5. Sarana Dan Prasarana

Salah satu unsur yang paling penting dalam menunjang pencapaian tujuan pembelajaran adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai merupakan unsur penunjang efektivitas kerja guru. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Seperti halnya gedung madrasah yang baik, ruang kelas yang nyaman akan menciptakan suasana belajar yang kondusif dalam pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran. Adapun keadaan sarana dan prasarana MAN 3 Cilacap adalah sebagai berikut.

¹⁶⁹ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

Data Sarana Dan Prasarana MAN 3 CILACAP

a. Ruang Kepala Madrasah	=	1
b. Ruang Guru	=	1
c. Ruang Tata Usaha	=	1
d. Ruang Kelas	=	32
e. Ruang BK	=	1
f. Ruang UKS	=	1
g. Ruang Perpustakaan	=	1
h. Laboratorium Komputer	=	1
i. Laboratorium IPA	=	1
j. Laboratorium Bahasa	=	1
k. Masjid	=	1
l. Gudang	=	1
m. Toilet Guru dan Karyawan	=	6
n. Toilet Siswa	=	40
JUMLAH	=	50 ¹⁷⁰

6. Data Data Pendidik dan Kependidikan MAN 3 CILACAP

Guru PNS	=	32
Guru honorer	=	12
Tenaga Kependidikan	=	19
JUMLAH	=	63

7. Data Siswa

KELAS	
X	= 157
XI	= 146
XII	= 132
JUMLAH	= 435 ¹⁷¹

¹⁷⁰ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

¹⁷¹ Dokumen KTSP MAN 3 Cilacap tahun pelajaran 2023/2024.

B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

1. Perencanaan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Beikut ini Berdasarkan Hasil wawancara kepala madrasah Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Bapak Akhmad Taukhid mengatakan:

“Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam perencanaan ini yang *pertama* yaitu *Analisis Situasi Awal* Lakukan analisis mendalam terkait dengan kondisi moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Identifikasi tantangan, kekuatan, peluang, dan ancaman yang ada dalam konteks ini. Dengan pemahaman yang baik tentang situasi awal, perencanaan lebih lanjut dapat dilakukan dengan lebih efektif”¹⁷²

Berdasarkan Analisis situasi awal adalah proses untuk mengidentifikasi dan memahami kondisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi suatu keadaan atau proyek sebelum tindakan atau intervensi dilakukan. berikut adalah langkah-langkah umum yang dapat diambil dalam analisis situasi awal identifikasi masalah atau peluang tentukan masalah atau peluang yang ingin diatasi atau dimanfaatkan definisikan dengan jelas tujuan dari analisis situasi ini, pengumpulan data kumpulkan data relevan yang berkaitan dengan masalah atau peluang tersebut. data dapat berupa data kuantitatif (angka, statistik) dan data kualitatif (wawancara, survei). analisis konteks eksternal analisis faktor eksternal seperti lingkungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mungkin mempengaruhi situasi.

¹⁷² Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Taukhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

Adapun Identifikasi pemangku kepentingan identifikasi siapa saja yang terlibat atau dipengaruhi oleh situasi tersebut. analisis kepentingan, kekuatan, dan pengaruh dari setiap pemangku kepentingan analisis data analisis data yang telah dikumpulkan untuk menemukan pola, tren, dan informasi penting gunakan metode analisis statistik dan kualitatif sesuai kebutuhan. penilaian risiko dan ketidakpastian identifikasi potensi risiko dan ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil evaluasi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. rumuskan kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan analisis, rumuskan kesimpulan mengenai situasi awal. berikan rekomendasi tindakan yang dapat diambil untuk mengatasi masalah atau memanfaatkan peluang. dokumentasi dan pelaporan buat laporan yang mendokumentasikan proses dan hasil analisis. sampaikan laporan kepada pihak terkait untuk mendapatkan masukan dan persetujuan analisis situasi awal yang menyeluruh dan tepat dapat membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih baik, serta mengurangi risiko dan ketidakpastian di masa depan.

“yang kedua yaitu *Penetapan Tujuan yang Jelas* Tentukan tujuan-tujuan spesifik yang ingin dicapai dalam implementasi moderasi beragama di madrasah. Tujuan ini harus terukur dan dapat dijadikan pedoman untuk mengarahkan seluruh kegiatan dan inisiatif yang dilakukan. Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap”¹⁷³

Adapun untuk Penetapan tujuan yang jelas adalah langkah penting dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek atau inisiatif. tujuan yang jelas membantu mengarahkan usaha, memotivasi tim, dan mengukur keberhasilan. berikut adalah langkah-langkah untuk

¹⁷³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

menetapkan tujuan yang jelas identifikasi masalah atau peluang tentukan masalah atau peluang yang ingin diatasi atau dicapai. pastikan semua pemangku kepentingan memahami dan setuju dengan masalah atau peluang yang diidentifikasi. konsultasi dengan pemangku kepentingan libatkan pemangku kepentingan utama dalam proses penetapan tujuan. kumpulkan masukan dan perspektif mereka untuk memastikan tujuan yang ditetapkan relevan dan dapat diterima. tujuan harus jelas dan spesifik. hindari tujuan yang ambigu atau terlalu umum. tujuan harus dapat diukur sehingga kemajuan dapat dipantau dan keberhasilan dapat dievaluasi. tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. tujuan harus relevan dengan visi dan misi organisasi serta sesuai dengan prioritas saat ini. tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas untuk penyelesaiannya. rumuskan tujuan dengan jelas: tuliskan tujuan dengan kalimat yang jelas dan ringkas. pastikan tidak ada keraguan tentang apa yang ingin dicapai. tentukan indikator keberhasilan identifikasi indikator kunci yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan tetapkan target yang spesifik untuk setiap indikator. buat rencana tindakan: rinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan. tentukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap langkah dan kapan langkah tersebut harus diselesaikan. komunikasikan tujuan sampaikan tujuan kepada semua anggota tim dan pemangku kepentingan. pastikan semua orang memahami dan mendukung tujuan yang telah ditetapkan. pantau dan evaluasi pantau kemajuan secara berkala terhadap tujuan yang ditetapkan. lakukan evaluasi untuk memastikan bahwa tujuan masih relevan dan dapat dicapai. sesuaikan jika diperlukan berikan umpan balik dan penghargaan berikan umpan balik kepada tim tentang kemajuan yang telah dicapai berikan penghargaan kepada mereka yang berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan dengan menetapkan tujuan yang jelas, organisasi atau tim dapat bekerja dengan

lebih fokus, terarah, dan termotivasi, serta memiliki dasar yang kuat untuk mengukur keberhasilan dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

“yang ketiga yaitu *Pengembangan Strategi dan Kebijakan* Bentuk strategi dan kebijakan yang mendukung moderasi beragama di madrasah. Ini termasuk pengembangan kurikulum yang mencakup nilai-nilai moderasi beragama, kebijakan untuk mendukung dialog antaragama, dan praktik kepemimpinan yang mempromosikan toleransi dan kerukunan. Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Pengembangan strategi dan kebijakan adalah langkah kritis dalam memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dengan efektif dan efisien. berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses pengembangan strategi dan kebijakan pengembangan strategi analisis situasi analisis internal dan eksternal evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi penetapan visi dan misi tentukan visi jangka panjang yang aspiratif dan menggambarkan tujuan akhir organisasi definisikan misi yang menjelaskan tujuan utama organisasi dan pendekatan untuk mencapainya identifikasi tujuan strategis tentukan tujuan jangka panjang yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu pengembangan opsi strategis kembangkan beberapa opsi atau alternatif strategi yang dapat membantu mencapai tujuan Pemilihan Strategi Terbaik Pilih strategi yang paling sesuai berdasarkan analisis dan evaluasi Pastikan strategi yang dipilih dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang empat yaitu *Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab* Tentukan peran dan tanggung jawab masing-masing stakeholder dalam implementasi moderasi beragama. Ini meliputi peran kepala madrasah, guru, staf, siswa, serta kerjasama dengan orang tua dan komunitas lokal”.¹⁷⁴

Adapun mengenai Pengembangan Rencana Tindakan:Rinci langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi Tentukan tanggung jawab, sumber daya yang dibutuhkan, dan jadwal untuk setiap langkah Implementasi Strategi Laksanakan rencana tindakan sesuai dengan jadwal dan alokasi sumber daya Pastikan semua

¹⁷⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

anggota tim memahami peran mereka dan bagaimana kontribusi mereka terhadap strategi keseluruhan Pemantauan dan Evaluasi Pantau kemajuan terhadap tujuan strategis secara berkalaEvaluasi efektivitas strategi dan lakukan penyesuaian jika diperlukanPengembangan Kebijakan Identifikasi Kebutuhan Kebijakan Tentukanarea atau isu yang memerlukan kebijakan baru atau perubahan kebijakan yang ada.Libatkan pemangku kepentingan untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi mereka Penelitian dan Analisis Kumpulkan data dan informasi terkait isu yang diidentifikasi Analisis dampak potensial dari berbagai opsi kebijakan Rumuskan KebijakanTuliskan kebijakan secara jelas dan detail pastikan kebijakan tersebut spesifik, terukur, dapat dilaksanakan, relevan, dan terbatas waktu konsultasi dengan pemangku kepentingan sampaikan draft kebijakan kepada pemangku kepentingan untuk mendapatkan masukan dan persetujuan lakukan penyesuaian berdasarkan masukan yang diterima persetujuan dan pengesahan ajukan kebijakan untuk persetujuan oleh otoritas yang berwenang. Berikan pelatihan atau panduan jika diperlukan untuk memastikan pemahaman dan kepatuhan.pemantauan dan evaluasipantau pelaksanaan kebijakan dan evaluasi efektivitasnya kumpulkan umpan balik dan lakukan penyesuaian jika diperlukan dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang efektif, yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan memastikan keberhasilan yang berkelanjutan.

Mengenai beberapa Pembagian tugas dan tanggung jawab adalah kunci untuk memastikan bahwa setiap anggota tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk membagi tugas dan tanggung jawab secara efektif dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, tim dapat bekerja

lebih efektif dan efisien, mengurangi kebingungan, dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja.

Berikut yang hal-hal yang berdasarkan Hasil wawancara Waka kurikulum MAN 3 Cilacap Bapak Mohammad Nuryadin mengatakan:

“Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang *Lima* yaitu *Sumber Daya yang Dibutuhkan* Identifikasi dan alokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi moderasi beragama. Termasuk dalam hal ini adalah anggaran, tenaga pengajar yang terlatih, fasilitas, dan dukungan teknologi yang mendukung kegiatan pendidikan moderasi beragama”.¹⁷⁵

Adapun untuk Menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan adalah langkah penting dalam manajemen proyek atau inisiatif untuk memastikan keberhasilan dan efisiensi. Sumber daya mencakup berbagai aspek, seperti sumber daya manusia, keuangan, material, dan teknologi. Berikut adalah langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan. Dengan mengidentifikasi dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan dengan cermat, organisasi dapat memastikan bahwa proyek berjalan dengan lancar, tepat waktu, dan sesuai anggaran. Ini juga membantu meminimalkan risiko dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Berikut ini untuk hal-hal yang Berdasarkan Hasil wawancara Waka Sarpras Bapak Atourrohman mengatakan:

“Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang *Enam* yaitu *Jadwal dan Rencana Tindak Lanjut* Rencanakan jadwal waktu untuk pelaksanaan setiap kegiatan dan

¹⁷⁵ Wawancara dengan Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

inisiatif dalam rangka mencapai tujuan moderasi beragama. Tetapkan juga mekanisme untuk pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian rencana jika diperlukan perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang *Ketujuh* yaitu *Edukasi dan Pelatihan*. Sediakan pelatihan dan pendidikan kepada semua stakeholder, termasuk kepala madrasah, guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas lokal. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman tentang moderasi beragama, keterampilan dialog antaragama, dan pentingnya toleransi dalam kehidupan sehari-hari”¹⁷⁶.

Adapun untuk Membuat jadwal dan rencana tindak lanjut adalah langkah penting untuk memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana dan semua tugas diselesaikan tepat waktu. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, proyek dapat dikelola dengan lebih terstruktur dan terorganisir, sehingga meminimalkan risiko keterlambatan dan memastikan bahwa semua tugas selesai tepat waktu.

Adapun kaitannya Edukasi dan pelatihan adalah komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan memastikan bahwa tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuan proyek. Berikut adalah langkah-langkah untuk merancang dan melaksanakan program edukasi dan pelatihan yang efektif. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, program edukasi dan pelatihan dapat dirancang dan dilaksanakan secara efektif, memastikan bahwa anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan proyek dengan sukses.

Dengan melakukan perencanaan yang matang dan implementasi yang konsisten, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat menjadi contoh yang baik dalam mempromosikan moderasi beragama dan

¹⁷⁶ Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Atourrohman S,Pd., tanggal 16 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

mewujudkan lingkungan pendidikan yang inklusif dan harmonis bagi siswa dan masyarakatnya.

“Setelah kegiatan perencanaan selanjutnya yaitu pengorganisasian Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana agar dapat berjalan efektif dan memberikan dampak yang positif. Berikut adalah beberapa langkah penting dalam pengorganisasian tersebut”.¹⁷⁷

Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Cilacap mengatakan Bahwa :

“Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam perencanaan ini yang *pertama Penetapan Struktur Organisasi* Tentukan struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik untuk mengelola inisiatif moderasi beragama. Ini mencakup pembentukan tim atau komite khusus yang bertanggung jawab atas program-program moderasi beragama di madrasah. Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang *kedua yaitu Peran dan Tanggung Jawab* Jelaskan dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim atau komite dalam mendukung implementasi moderasi beragama. Pastikan setiap orang memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang diharapkan dari mereka pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap”.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Atourrohman , tanggal 16 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

¹⁷⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

Adapun Penetapan struktur organisasi adalah proses yang penting untuk memastikan bahwa ada tata kelola yang jelas, tugas-tugas terdefinisi dengan baik, dan aliran komunikasi yang efisien dalam sebuah organisasi atau proyek. Struktur organisasi menentukan bagaimana peran, tanggung jawab, dan wewenang didistribusikan dalam organisasi struktur organisasi dapat dirancang dan diimplementasikan dengan baik, memastikan bahwa semua tugas dan tanggung jawab terdistribusi secara efektif dan efisien.

Untuk menentukan peran dan tanggung jawab adalah langkah penting dalam mengatur tim atau organisasi. ini memastikan setiap anggota tim memahami tugas mereka, mengurangi kebingungan, dan meningkatkan efisiensi. Berikut adalah cara untuk menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas dengan mengikuti langkah-langkah ini dan memastikan peran dan tanggung jawab ditetapkan dengan jelas, organisasi atau proyek dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

“Yang ketiga Koordinasi dan Komunikasi Langkah-langkah dan Strategi untuk Koordinasi dan Komunikasi Efektif Tentukan Jalur Komunikasi yang Jelas Struktur Organisasi: Pastikan setiap anggota tim mengetahui siapa yang harus mereka laporkan dan siapa yang harus mereka hubungi untuk berbagai isu Tetapkan jalur komunikasi yang jelas dari atas ke bawah dan sebaliknya, serta lintas departemen. Gunakan Alat dan Platform Komunikasi yang Tepat Untuk komunikasi formal dan dokumentasi. Untuk rapat jarak jauh, misalnya Zoom, Google Meet. Untuk berbagi dokumen dan proyek, misalnya Google Drive, Dropbox, Asana, Trello. Adakan rapat berkala rapat tim harian rapat mingguan/bulanan: untuk review kemajuan, diskusi masalah, dan perencanaan ke depan. yang dapat diakses oleh semua anggota tim penugasan dan pelacakan tugas penugasan yang jelas: pastikan setiap tugas diberikan dengan jelas, termasuk tujuan, tenggat waktu, dan siapa yang bertanggung jawab. gunakan alat manajemen proyek untuk melacak progres tugas umpan balik rutin: berikan umpan balik secara rutin tentang kinerja tim dan individu. dorong budaya komunikasi terbuka di mana anggota tim

merasa nyaman untuk berbicara dan memberikan masukan. deteksi konflik sejak dini melalui komunikasi yang gunakan mediasi untuk menyelesaikan konflik secara damai. penyelesaian formal: jika perlu, gunakan prosedur penyelesaian konflik yang lebih formal. pelatihan komunikasi: adakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi anggota tim tingkatkan keterampilan interpersonal, seperti empati dan mendengarkan aktif. bangun sistem koordinasi yang efektif antara berbagai bagian atau unit di madrasah yang terlibat dalam implementasi moderasi beragama. Pastikan ada saluran komunikasi yang terbuka dan efisien untuk memfasilitasi pertukaran informasi dan koordinasi kegiatan. pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di madrasah aliyah negeri 3 cilacap”.¹⁷⁹

Adapun untuk Koordinasi dan komunikasi yang efektif merupakan kunci keberhasilan dalam setiap organisasi. mereka memastikan bahwa informasi mengalir dengan lancar, tugas terkoordinasi dengan baik, dan masalah diidentifikasi serta diselesaikan dengan cepat. untuk memastikan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan mengikuti strategi dan langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan koordinasi dan komunikasi yang efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan keberhasilan.

“yang keempat *Pengembangan Rencana Kerja* Bersama-sama dengan tim atau komite, buatlah rencana kerja yang mendetail untuk setiap tahap implementasi moderasi beragama. Rencana kerja ini harus mencakup tujuan, strategi, jadwal pelaksanaan, sumber daya yang dibutuhkan, serta metode evaluasi yang akan digunakan. Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang kelima *Pengelolaan Sumber Daya* Kelola sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi moderasi beragama, termasuk anggaran, waktu, dan tenaga kerja. Pastikan alokasi sumber daya dilakukan dengan efisien dan

¹⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

transparan pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap”.¹⁸⁰

Adapun Pengembangan rencana kerja yang komprehensif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana kerja memberikan panduan yang jelas tentang tugas yang harus dilakukan, jadwal pelaksanaan, sumber daya yang dibutuhkan, dan tanggung jawab masing-masing anggota tim. Berikut adalah langkah-langkah untuk mengembangkan rencana kerja yang efektif rencana kerja dapat dikembangkan secara sistematis dan komprehensif, memastikan bahwa setiap aspek dari proyek atau inisiatif ditangani dengan baik. Rencana kerja yang baik membantu menjaga fokus, mengelola sumber daya secara efisien, dan mencapai tujuan yang ditetapkan tepat waktu.

Adapun untuk Pengelolaan sumber daya yang efektif sangat penting untuk memastikan proyek berjalan lancar dan efisien. Sumber daya dalam konteks proyek mencakup manusia, finansial, material, serta waktu. Berikut adalah langkah-langkah untuk mengelola sumber daya secara optimal. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, dapat dikelola dengan sumber daya yang efisien dan efektif, memastikan bahwa tujuan proyek tercapai tepat waktu dan sesuai anggaran.

Sehingga dengan melihat uraian tersebut Berdasarkan hasil wawancara Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin mengatakan Bahwa :

“yang *keenam Pelatihan dan Pengembangann* berikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota tim atau komite yang terlibat dalam manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan kepemimpinan, manajemen konflik, keterampilan interpersonal, dan pemahaman

¹⁸⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Taukhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

mendalam tentang moderasi beragama. Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang *ketujuh Evaluasi dan Pemantauan* tetapkan sistem evaluasi yang terencana untuk mengukur kemajuan dan pencapaian terhadap tujuan moderasi beragama. Lakukan pemantauan secara berkala terhadap implementasi program dan rencana kerja, dan gunakan hasil evaluasi ini untuk membuat penyesuaian jika diperlukan”.¹⁸¹

Adapun untuk Pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan. langkah-langkah ini membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pengembangan kompetensi karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru dengan mengikuti langkah-langkah ini, pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan secara efektif, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. program pelatihan yang baik juga membantu meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, serta memastikan bahwa mereka siap menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Evaluasi dan pemantauan adalah proses penting dalam manajemen proyek yang memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana, tujuan tercapai, dan masalah diidentifikasi serta diselesaikan tepat waktu. Evaluasi dan pemantauan yang efektif memungkinkan tim untuk mengukur kinerja, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan membuat keputusan yang berdasarkan data.

Dengan mengorganisasikan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama secara sistematis dan terencana, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat menciptakan lingkungan

¹⁸¹ Wawancara dengan Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

pendidikan yang mendukung nilai-nilai moderasi beragama dan berkontribusi positif terhadap harmoni sosial di masyarakatnya. Dengan mengikuti langkah-langkah ini dapat dikelola dengan sumber daya yang efisien dan efektif, memastikan bahwa tujuan proyek tercapai tepat waktu dan sesuai anggaran.

2. Pelaksanaan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di MAN 3 merupakan suatu pendekatan yang penting dalam mengelola institusi pendidikan Islam. Moderasi beragama menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara keagamaan dengan nilai-nilai toleransi, inklusivitas, dan menghormati perbedaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Taukhid mengatakan bahwa:

“beberapa aspek penting dalam implementasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama di MAN 3 Dalam mengimplementasikan moderasi beragama di MAN 3 yang *pertama* di lakukan yaitu *Visi dan Kepemimpinan* Kepala madrasah memegang peranan kunci dalam menetapkan visi yang inklusif dan moderat, yang mempromosikan dialog antaragama dan kerjasama antar komunitas langkah-langkah dalam menetapkan visi dan kepemimpinan pengembangan visi tentukan tujuan jangka panjang yang jelas dan dapat diukur pastikan bahwa visi dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh anggota tim dan pemangku kepentingan libatkan tim dalam proses pengembangan visi untuk memastikan komitmen dan pemahaman yang mendalam. Yang *kedua* yaitu *Kurikulum dan Pengajaran* Kurikulum harus dirancang untuk mencakup pendidikan agama yang mendalam namun juga mengajarkan nilai-nilai toleransi, kerjasama, dan menghormati pluralitas keagamaan. angkah-langkah dalam Pengembangan Kurikulum dan pengajaran, menentukan kebutuhan belajar siswa berdasarkan usia, tingkat kemampuan, dan latar belakang.

tujuan Pendidikan, merumuskan tujuan pendidikan yang jelas dan terukur sesuai dengan kebutuhan siswa dan standar pendidikan, tentukan struktur kurikulum, termasuk mata pelajaran, modul, dan topik yang akan diajarkan Strategi Pengajaran, pilih metode pengajaran yang efektif seperti ceramah, diskusi, dan pembelajaran berbasis masalah, Implementasi Pengajaran, buat rencana pembelajaran yang rinci untuk setiap sesi atau kelas”.¹⁸²

Visi dan kepemimpinan adalah elemen kunci dalam manajemen proyek yang menentukan arah dan keberhasilan proyek. Visi yang jelas memberikan panduan dan tujuan bagi tim, sementara kepemimpinan yang efektif memastikan bahwa visi tersebut dapat diwujudkan melalui koordinasi, motivasi, dan manajemen sumber daya yang baik. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, visi dan kepemimpinan dapat diterapkan secara efektif dalam proyek, memastikan bahwa tim memiliki arah yang jelas dan termotivasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang baik juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul selama proyek berlangsung.

Kurikulum dan pengajaran adalah komponen vital dalam proses pendidikan yang berfokus pada perencanaan, implementasi, dan evaluasi pembelajaran. Kurikulum mencakup konten dan struktur pembelajaran, sementara pengajaran mencakup metode dan strategi yang digunakan untuk menyampaikan konten tersebut kepada siswa. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, kurikulum dan pengajaran dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif, memastikan bahwa siswa mendapatkan pengalaman belajar yang bermakna dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Evaluasi dan revisi yang

¹⁸² Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

berkelanjutan juga memastikan bahwa kurikulum tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid mengatakan bahwa:

“Yang *Ketiga* yaitu *Pelatihan Guru dan Staf* Guru dan staf harus dilatih untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip moderasi beragama dalam pembelajaran mereka serta dalam interaksi sehari-hari di madrasah Peningkatan Kualitas pengajaran meningkatkan kemampuan mengajar dan strategi pengajaran guru agar lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan siswa.pengembangan keterampilan berbasis teknologi memperkenalkan dan meningkatkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran untuk meningkatkan interaktif dan efisiensi,pemahaman terhadap moderasi beragama: mempersiapkan guru dan staf dalam memahami dan menerapkan nilai-nilai moderasi beragama dalam lingkungan pendidikan, penguatan kerjasama tim meningkatkan keterampilan dalam bekerja sama dan berkolaborasi dengan rekan kerja serta memperkuat hubungan interpersonal”.¹⁸³

Pelatihan guru dan staf adalah bagian integral dari upaya pengembangan profesional dalam sebuah madrasah. Melalui pelatihan yang efektif, guru dan staf dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam mengajar, memahami konsep-konsep baru dalam pendidikan, dan mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang berkembang dalam lingkungan pendidikan saat ini Dengan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan terhadap pelatihan guru dan staf, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat memastikan bahwa mereka terus berada di garis depan dalam pendidikan yang inovatif, responsif, dan bermakna bagi semua siswa mereka.

Berdasarkan hasil wawancara Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni mengatakan bahwa:

¹⁸³ Wawancara dengan Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

“Yang ke empat yaitu *Kegiatan Ekstrakurikuler* Aktivitas di luar jam pelajaran seperti forum dialog antaragama, kegiatan sosial bersama lintas agama, dan kerja sama dengan komunitas lokal dapat memperkuat nilai-nilai moderasi beragama di kalangan siswa, mempromosikan nilai-nilai toleransi, kerjasama antaragama, dan moderasi beragama di antara siswa, diskusi mingguan tentang isu-isu keagamaan dan kebangsaan, kunjungan ke tempat ibadah berbeda, debat tentang hak asasi manusia dan pluralisme. kelompok Studi Al-Qur'an dan Hadis Kelompok ini membantu siswa dalam memahami dan mempraktikkan ajaran Al-Qur'an dan Hadis secara lebih mendalam, Studi kelompok tentang tafsir Al-Qur'an, pengajaran bacaan dan hafalan Al-Qur'an, diskusi tentang aplikasi nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari, teater dan Seni Pertunjukan aktivitas ini mengembangkan kreativitas dan ekspresi siswa melalui teater, drama, musik, tari, dan seni pertunjukan lainnya. kegiatan latihan teater mingguan, produksi drama, konser musik, workshop tari tradisional dan kontemporer, kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat kegiatan ini mendorong siswa untuk terlibat dalam layanan sosial dan pemberian kembali kepada masyarakat, kunjungan ke panti jompo atau panti asuhan, kampanye penggalangan dana untuk amal, aksi kebersihan lingkungan sekolah atau masyarakat sekitar Kegiatan Olahraga dan Kesehatan, aktivitas ini berfokus pada pengembangan kesehatan fisik siswa, keterampilan olahraga, dan semangat kompetisi pelatihan sepak bola, voli, bulu tangkis, dan olahraga lainnya, turnamen antar kelas atau antar sekolah”.¹⁸⁴

Kegiatan ekstrakurikuler adalah bagian integral dari pengalaman pendidikan di madrasah, yang tidak hanya melengkapi pembelajaran akademis tetapi juga membantu dalam pengembangan keterampilan sosial, kepemimpinan, dan minat siswa. Berikut adalah beberapa contoh kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diimplementasikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Dengan menawarkan beragam kegiatan ekstrakurikuler yang menarik dan bermanfaat, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat memberikan pengalaman pendidikan yang komprehensif dan mempersiapkan siswa untuk menjadi individu

¹⁸⁴ Wawancara dengan Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

yang berdaya saing tinggi dalam masyarakat global yang semakin kompleks.

Berdasarkan hasil wawancara Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni mengatakan bahwa:

“Yang ke lima yaitu *Pengelolaan Konflik* Pentingnya memiliki strategi untuk mengelola potensi konflik keagamaan atau perbedaan pandangan dalam komunitas madrasah, dengan pendekatan yang mempromosikan dialog dan penyelesaian damai. Pendidikan dan Kesadaran, adakan pelatihan rutin untuk guru dan staf tentang identifikasi, pencegahan, dan penyelesaian konflik, integrasikan nilai-nilai moderasi beragama dan toleransi dalam kurikulum untuk membangun kesadaran akan pentingnya pengelolaan konflik secara damai Komunikasi Terbuka, setiap bulan diadakan forum diskusi yang dihadiri oleh siswa, guru, dan orang tua untuk membahas isu-isu yang muncul dan mencari solusi bersama, papan pengumuman dan portal sekolah digunakan untuk memfasilitasi komunikasi terbuka antara semua pihak, mediasi dan konseling, di bentuk tim mediasi yang terlatih dari siswa-siswa yang terpilih untuk membantu dalam menyelesaikan konflik antar pribadi di antara sesama siswa disediakan layanan konseling yang tersedia bagi siswa dan orang tua untuk memberikan dukungan emosional dan penyelesaian masalah”.¹⁸⁵

Pengelolaan konflik merupakan kemampuan penting dalam lingkungan pendidikan, termasuk di madrasah, untuk memastikan hubungan yang harmonis antara siswa, guru, staf, dan orang tua. Berikut adalah beberapa langkah dan strategi yang dapat diterapkan dalam pengelolaan konflik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Dengan menerapkan strategi ini secara konsisten dan berkelanjutan, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat menciptakan lingkungan yang aman, harmonis, dan mendukung bagi siswa dan seluruh komunitas pendidikan mereka.

¹⁸⁵ Wawancara dengan Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

Berdasarkan hasil wawancara Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin mengatakan bahwa:

“Yang ke enam yaitu *Keterlibatan Komunitas* melibatkan orang tua siswa, tokoh agama, dan masyarakat sekitar dalam mendukung pendekatan moderasi beragama dapat memperkuat nilai-nilai yang diajarkan di madrasah, program Berbasis Masyarakat mengorganisir kegiatan seperti kerja bakti bersama, kampanye kebersihan lingkungan, atau kegiatan sosial lainnya yang melibatkan siswa, guru, staf, dan orang tua, menggalang dana atau bantuan untuk membantu masyarakat kurang mampu di sekitar madrasah. Kerjasama dengan orang tua rutin mengadakan pertemuan orang tua guru untuk memberikan informasi tentang perkembangan akademis dan perilaku siswa, menyelenggarakan sesi pelatihan bagi orang tua tentang cara mendukung pembelajaran dan perkembangan anak mereka di rumah dan komunikasi terbuka dan transparan membangun dan memelihara portal atau situs web sekolah yang menginformasikan kegiatan madrasah, prestasi siswa, dan informasi penting lainnya kepada masyarakat. melakukan survei secara berkala kepada komunitas untuk mendapatkan umpan balik tentang kualitas pendidikan dan kegiatan madrasah. berpartisipasi dalam kegiatan budaya dan sosial mengadakan festival seni tahunan yang melibatkan siswa dalam berbagai pertunjukan seni tradisional dan modern. mendukung dan berpartisipasi dalam acara budaya dan keagamaan di komunitas lokal sebagai bentuk dukungan terhadap kegiatan sosial dan budaya mereka”.¹⁸⁶

Keterlibatan komunitas adalah aspek penting dalam membangun hubungan yang positif antara madrasah, siswa, orang tua, dan masyarakat sekitar. Berikut adalah beberapa strategi dan kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan komunitas di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Dengan menerapkan strategi ini, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat memperkuat ikatan dengan komunitas lokal, meningkatkan dukungan orang tua terhadap

¹⁸⁶ Wawancara dengan Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

pendidikan anak-anak mereka, dan memberikan siswa pengalaman pendidikan yang lebih beragam dan berarti.

Berdasarkan hasil wawancara Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin mengatakan bahwa:

“Yang ke *tujuh* yaitu *Evaluasi dan Penilaian* evaluasi secara berkala terhadap implementasi nilai-nilai moderasi beragama dalam kehidupan sehari-hari madrasah, untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip tersebut terus diterapkan dengan efektif, Melakukan evaluasi selama proses pembelajaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan siswa secara berkala. Ini membantu guru dalam menyesuaikan pengajaran mereka sesuai dengan kebutuhan siswa, Melakukan evaluasi pada akhir periode pembelajaran (misalnya semester atau tahun ajaran) untuk menilai pencapaian siswa secara keseluruhan. Ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada siswa dan orang tua tentang kemajuan mereka, dilakukan di awal pembelajaran untuk menentukan tingkat pemahaman awal siswa dan area yang memerlukan perhatian lebih lanjut, penggunaan data untuk perbaikan, hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan dalam kurikulum dan metode pengajaran, guru dan staf terlibat dalam diskusi reguler untuk merancang strategi perbaikan berdasarkan temuan evaluasi”¹⁸⁷.

Evaluasi dan penilaian adalah proses yang penting dalam memastikan efektivitas pendidikan dan perkembangan siswa di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap pendekatan yang dapat diterapkan untuk evaluasi dan penilaian yang komprehensif. Dengan menerapkan strategi evaluasi dan penilaian yang holistik dan terintegrasi, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat meningkatkan kualitas pendidikan mereka dan memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi setiap siswa.

Implementasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama di madrasah bertujuan untuk menciptakan lingkungan

¹⁸⁷ Wawancara dengan Waka kurikulum Bapak Mohammad Nuryadin, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

pendidikan yang menghargai keberagaman, mengajarkan toleransi, dan membentuk siswa-siswa menjadi individu yang menghormati perbedaan. Hal ini penting dalam konteks global yang semakin terhubung dan multikultural, di mana pemahaman yang baik tentang moderasi beragama dapat membawa manfaat besar bagi kemajuan sosial dan harmoni masyarakat.

3. Evaluasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Evaluasi manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah bisa dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek kunci yang relevan untuk lingkungan pendidikan evaluasi manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap merupakan tahap kritis dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan implementasi program tersebut. Evaluasi ini memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana agar dapat memberikan informasi yang akurat dan bermanfaat untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah

“langkah-langkah yang dapat diambil dalam melakukan evaluasi yang *pertama Penetapan Indikator Keberhasilan* tentukan indikator-indikator yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi implementasi moderasi beragama contoh indikator meliputi tingkat partisipasi dalam kegiatan antaragama, tingkat pemahaman siswa tentang nilai-nilai moderasi beragama, dan tingkat kepuasan orang tua terhadap pendekatan moderasi beragama di madrasah. yang *kedua yaitu Integrasi Moderasi Beragama dalam Kurikulum* Evaluasi terhadap sejauh mana kurikulum MTs telah mengintegrasikan nilai-nilai moderasi beragama dalam mata pelajaran agama Islam dan non-agama Islam. Ini mencakup apakah materi

pelajaran mempromosikan pemahaman yang seimbang antara keagamaan dan nilai-nilai toleransi”.¹⁸⁸

Evaluasi penetapan indikator keberhasilan bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan tujuan dan hasil yang diinginkan dari integrasi moderasi beragama dalam kurikulum. Berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan evaluasi terhadap penetapan indikator keberhasilan tersebut. Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap penetapan indikator keberhasilan, MAN 3 Cilacap dapat memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar efektif dalam mengukur dampak dan keberhasilan program integrasi moderasi beragama dalam kurikulum. Hasil evaluasi ini juga akan memberikan dasar yang kuat untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Evaluasi integrasi moderasi beragama dalam kurikulum di MAN 3 Cilacap bertujuan untuk menilai efektivitas dan dampak dari upaya yang dilakukan untuk menginternalisasikan nilai-nilai moderasi beragama dalam proses pembelajaran. Dengan melakukan evaluasi ini secara menyeluruh, MAN 3 Cilacap dapat menilai keberhasilan integrasi moderasi beragama dalam kurikulum dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang inklusif dan harmonis.

Berdasarkan hasil wawancara Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni mengatakan bahwa:

“Yang *ketiga* yaitu *Pelatihan Guru dan Staf* evaluasi terhadap efektivitas pelatihan yang diberikan kepada guru dan staf dalam mengimplementasikan pendekatan moderasi beragama dalam proses pembelajaran dan interaksi sehari-hari di MAN 3 Cilacap dan Yang *keempat* yaitu *Kegiatan Ekstrakurikuler dan Pengembangan Karakter* evaluasi terhadap keberhasilan MAN 3 dalam menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung nilai-nilai moderasi beragama, seperti kegiatan

¹⁸⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Akhmad Tauhid, M.Pd., tanggal 5 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

sosial, bakti sosial, forum dialog antaragama, atau kegiatan yang mempromosikan toleransi dan pengembangan karakter siswa”.¹⁸⁹

Evaluasi pelatihan guru dan staf adalah langkah penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka terkait moderasi beragama. Dengan melakukan evaluasi ini secara menyeluruh, MAN 3 Cilacap dapat menilai keberhasilan program pelatihan guru dan staf serta melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang inklusif dan harmonis.

Evaluasi kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan karakter bertujuan untuk menilai efektivitas program-program yang ada dalam membentuk karakter siswa yang toleran, inklusif, dan moderat. Berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan evaluasi ini di MAN 3 Cilacap. Dengan melakukan evaluasi ini secara menyeluruh, MAN 3 Cilacap dapat menilai keberhasilan kegiatan ekstrakurikuler dan program pengembangan karakter serta melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang inklusif dan harmonis.

Berdasarkan hasil Waka Sarpras Bapak Atourrohman S, Pd mengatakan bahwa:

“Yang ke lima yaitu *Keterlibatan Komunitas* evaluasi sejauh mana kepala madrasah dapat melibatkan orang tua siswa, tokoh agama, dan masyarakat sekitar dalam mendukung nilai-nilai moderasi beragama yang diterapkan di MAN 3 serta respons terhadap masukan dan dukungan dari komunitas Yang ke enam yaitu *pengukuran dampak* evaluasi dampak dari implementasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama terhadap sikap dan perilaku siswa, seperti peningkatan pemahaman tentang toleransi, partisipasi dalam kegiatan sosial, dan penurunan tingkat konflik”.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Wawancara dengan Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

¹⁹⁰ Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Atourrohman S, Pd, , tanggal 16 Mei 2024, pukul 10.00 WIB.

Evaluasi keterlibatan komunitas bertujuan untuk menilai sejauh mana komunitas berpartisipasi dan berkontribusi dalam program-program moderasi beragama yang diadakan di MAN 3 Cilacap. Berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan evaluasi ini. Dengan melakukan evaluasi ini secara menyeluruh, MAN 3 Cilacap dapat menilai keberhasilan keterlibatan komunitas dalam program moderasi beragama dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang inklusif dan harmonis.

Pengukuran dampak adalah langkah penting untuk menilai sejauh mana program moderasi beragama telah berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan dan memberikan manfaat yang signifikan bagi siswa, guru, staf, dan komunitas. Berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan evaluasi pengukuran dampak di MAN 3 Cilacap. Dengan melakukan evaluasi pengukuran dampak ini secara menyeluruh, MAN 3 Cilacap dapat menilai efektivitas program moderasi beragama dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang inklusif dan harmonis.

Berdasarkan hasil Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni mengatakan bahwa:

“Yang ke tujuh yaitu *Konteks Lokal dan Tantangan* evaluasi seberapa baik kepala madrasah dapat menyesuaikan strategi moderasi beragama dengan konteks lokal dan tantangan spesifik yang dihadapi didalam menerapkan nilai-nilai tersebut, keterbatasan dalam infrastruktur, anggaran, atau tenaga pengajar yang dapat mempengaruhi implementasi program moderasi,beragama.Strategi untuk dapat mengoptimalkan sumberdaya yang ada dan mencari pendanaan tambahan jika diperlukan,membangun kemitraan yang kuat dengan tokoh-tokoh masyarakat, agama, dan organisasi lokal untuk mendukung implementasi program,menggunakan pendekatan partisipatif dalam merancang dan melaksanakan program moderasi beragama, Meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang pentingnya moderasi beragama melalui

kampanye pendidikan dan penerangan, memfasilitasi dialog antar kelompok untuk membangun kepercayaan”.¹⁹¹

Untuk melakukan evaluasi terhadap manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, berikut adalah beberapa aspek yang dapat dievaluasi, Sejauh mana visi dan misi kepala madrasah mendukung implementasi moderasi beragama di madrasah. Strategi Kepemimpinan: Apakah kepala madrasah memiliki strategi yang jelas dalam mengintegrasikan nilai-nilai moderasi beragama ke dalam kebijakan dan praktik sekolah. Bagaimana kepala madrasah mempengaruhi staf dan siswa untuk mengadopsi nilai-nilai moderasi beragama. Pengambilan Keputusan: Bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam konteks moderasi beragama. Bagaimana alokasi dana sekolah untuk mendukung program moderasi beragama. Kesiapan infrastruktur sekolah untuk mendukung kegiatan moderasi beragama. Sejauh mana kepala madrasah melibatkan komunitas dalam mendukung dan memahami program moderasi beragama. Hubungan dengan pihak eksternal seperti lembaga agama, organisasi masyarakat, atau institusi pendidikan lainnya untuk memperkuat implementasi moderasi beragama. Bagaimana pencapaian dan kemajuan dalam menerapkan moderasi beragama diukur dan dievaluasi. Proses evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas program dan kebijakan moderasi beragama. Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan terkait moderasi beragama. Apakah ada inovasi yang diperkenalkan oleh kepala madrasah dalam menghadapi tantangan atau memperkuat program moderasi beragama. Memilih kasus-kasus yang mewakili implementasi moderasi beragama dan dampak kepemimpinan. Mengumpulkan data dari staf, siswa, orang tua, dan

¹⁹¹ Wawancara dengan Waka kesiswaan Ibu Laila Wahyuni, S.Pd, tanggal 16 Mei 2024, pukul 09.00 WIB.

pihak terkait untuk menilai persepsi terhadap kepemimpinan dan efektivitas moderasi beragama. Mendapatkan wawasan lebih dalam melalui wawancara dengan stakeholder kunci dan diskusi kelompok terfokus. Dengan melakukan evaluasi ini, akan membantu dalam menilai keberhasilan dan tantangan dalam implementasi moderasi beragama di MAN 3 Cilacap serta menyusun rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan program ke depannya.

C. Analisis Pembahasan

Pembahasan adalah langkah terakhir dalam pengolahan data dengan mencocokkan hasil temuan dari data yang sudah dipaparkan tadi dengan teori yang telah dituliskan di bab II (dua) sebelumnya. Kegiatan dalam pembahasan meliputi mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Temuan temuan tadi akan dibahas dengan teori dan pendapat para ahli yang sesuai, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang benar-benar kokoh dan layak untuk dibahas.

Pembahasan dalam bab ini ada empat pokok tema yang akan dibahas. Tema tersebut mengacu pada fokus penelitian yakni (1) perencanaan manajemen kesiswaan dalam meningkatkan kedisiplinan di MAN 3 Cilacap (2) pengorganisasian (3) pelaksanaan manajemen moderasi beragama di MAN 3 Cilacap dan (3) Evaluasi manajemen moderasi beragama di MAN 3 Cilacap, hal ini akan disampaikan sesuai dengan pemaparan hasil penelitian yang telah disampaikan di atas.

Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan

fungsi manajemen itu sendiri¹⁹². Menurut Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.¹⁹³

1. Tahap Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan memiliki peranan penting dalam tata kelola atau manajemen kesiswaan. Perencanaan merupakan awal dari sebuah kegiatan manajerial yang berkaitan terhadap kegiatan moderasi beragama. Hal ini menjadi permulaan sebelum kegiatan selanjutnya dilakukan, karena perencanaan merupakan kegiatan yang sangat penting agar pelaksanaan sesuai dengan harapan dan target yang diinginkan.

Kegiatan perencanaan dalam meningkatkan kedisiplinan siswa yang dilakukan oleh kepala madrasah dan para guru di MAN 3 Cilacap meliputi Perencanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam perencanaan ini:

- a. Analisis Situasi Awal: Lakukan analisis mendalam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap terkait dengan kondisi moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Identifikasi tantangan, kekuatan, peluang, dan ancaman yang ada dalam konteks ini. Dengan pemahaman yang baik tentang situasi awal, perencanaan lebih lanjut dapat dilakukan dengan lebih efektif.

¹⁹² Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 14.

¹⁹³ A.T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, (Semarang: Widya Karya, 2013), hlm. 21.

- b. Penetapan Tujuan yang Jelas: Tentukan tujuan-tujuan spesifik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang ingin dicapai dalam implementasi moderasi beragama di madrasah. Tujuan ini harus terukur dan dapat dijadikan pedoman untuk mengarahkan seluruh kegiatan dan inisiatif yang dilakukan.
- c. Pengembangan Strategi dan Kebijakan: Bentuk strategi dan kebijakan yang mendukung moderasi beragama di di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Ini termasuk pengembangan kurikulum yang mencakup nilai-nilai moderasi beragama, kebijakan untuk mendukung dialog antaragama, dan praktik kepemimpinan yang mempromosikan toleransi dan kerukunan.
- d. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab: Tentukan peran dan tanggung jawab masing-masing stakeholder dalam implementasi moderasi beragama. Ini meliputi peran kepala madrasah, guru, staf, siswa, serta kerjasama dengan orang tua dan komunitas lokal.
- e. Sumber Daya yang Dibutuhkan Identifikasi dan alokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi moderasi beragama. Termasuk dalam hal ini adalah anggaran, tenaga pengajar yang terlatih, fasilitas, dan dukungan teknologi yang mendukung kegiatan pendidikan moderasi beragama.
- f. Jadwal dan Rencana Tindak Lanjut: Rencanakan jadwal waktu untuk pelaksanaan setiap kegiatan dan inisiatif dalam rangka mencapai tujuan moderasi beragama. Tetapkan juga mekanisme untuk pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian rencana jika diperlukan.
- g. Edukasi dan Pelatihan: Sediakan pelatihan dan pendidikan kepada semua stakeholder, termasuk kepala madrasah, guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas lokal. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman tentang moderasi beragama, keterampilan dialog antaragama, dan pentingnya toleransi dalam kehidupan sehari-hari.

- h. Komunikasi dan Promosi: Komunikasikan secara efektif tentang upaya moderasi beragama kepada seluruh komunitas madrasah dan masyarakat lebih luas. Gunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk media sosial, pertemuan komunitas, dan publikasi sekolah untuk mempromosikan nilai-nilai moderasi beragama yang sedang diterapkan.

Dengan melakukan perencanaan yang matang dan implementasi yang konsisten, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat menjadi contoh yang baik dalam mempromosikan moderasi beragama dan mewujudkan lingkungan pendidikan yang inklusif dan harmonis bagi siswa dan

2. Tahap Pelaksanaan (*Actuating*)

Menurut Terry pelaksanaan (*actuating*) adalah merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (suportif) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja dan kontribusi wujud kerja.¹⁹⁴

Pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap merupakan suatu pendekatan yang penting dalam mengelola institusi pendidikan Islam. Moderasi beragama menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara keagamaan dengan nilai-nilai toleransi, inklusivitas, dan menghormati perbedaan.

¹⁹⁴ Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 53

Berikut adalah beberapa aspek penting dalam implementasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap:

- a. Visi dan Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memegang peranan kunci dalam menetapkan visi yang inklusif dan moderat, yang mempromosikan dialog antaragama dan kerjasama antar komunitas.
- b. Kurikulum dan Pengajaran kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap harus dirancang untuk mencakup pendidikan agama yang mendalam namun juga mengajarkan nilai-nilai toleransi, kerjasama, dan menghormati pluralitas keagamaan.
- c. Pelatihan Guru dan Staf guru dan staf di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap harus dilatih untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip moderasi beragama dalam pembelajaran mereka serta dalam interaksi sehari-hari di madrasah.
- d. Kegiatan Ekstrakurikuler: Aktivitas di luar jam pelajaran seperti forum dialog antaragama, kegiatan sosial bersama lintas agama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dan kerja sama dengan komunitas lokal dapat memperkuat nilai-nilai moderasi beragama di kalangan siswa.
- e. Pengelolaan Konflik Pentingnya memiliki strategi untuk mengelola potensi konflik keagamaan atau perbedaan pandangan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, dengan pendekatan yang mempromosikan dialog dan penyelesaian damai.
- f. Keterlibatan Komunitas yaitu Melibatkan orang tua siswa, tokoh agama, dan masyarakat sekitar dalam mendukung pendekatan moderasi beragama dapat memperkuat nilai-nilai yang diajarkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap

- g. Evaluasi dan Penilaian Evaluasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap secara berkala terhadap implementasi nilai-nilai moderasi beragama dalam kehidupan sehari-hari madrasah, untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip tersebut terus diterapkan dengan efektif.

Implementasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama di madrasah bertujuan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang menghargai keberagaman, mengajarkan toleransi, dan membentuk siswa-siswa menjadi individu yang menghormati perbedaan. Hal ini penting dalam konteks global yang semakin terhubung dan multikultural, di mana pemahaman yang baik tentang moderasi beragama dapat membawa manfaat besar bagi kemajuan sosial dan harmoni masyarakat.

3. Tahap Evaluasi (*Evaluating*)

Controlling pengawasan merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilakukan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana, serta terwujudnya secara efektif dan efisien.¹⁹⁵ Pengawasan (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.¹⁹⁶

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dimana itu tertuang dalam rencana. Kegiatan pengawasan sering disebut juga dengan kontrol, penilaian, monitoring, dan supervisi. Fungsi pengawasan yaitu “Evaluasi terhadap seluruh kegiatan pendidikan sehingga berbagai kelemahannya dapat

¹⁹⁶ Badrudin, Dasar-Dasar Manajemen, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm. 215

diketahui dengan cepat dan sesegera mungkin dilakukan pengkoreksian”.

Evaluasi manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap merupakan tahap kritis dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan implementasi program tersebut. Evaluasi ini memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana agar dapat memberikan informasi yang akurat dan bermanfaat untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam melakukan evaluasi tersebut:

- a. Penetapan Indikator Keberhasilan yaitu Tentukan indikator-indikator yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi implementasi moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Contoh indikator meliputi tingkat partisipasi dalam kegiatan antaragama, tingkat pemahaman siswa tentang nilai-nilai moderasi beragama, dan tingkat kepuasan orang tua terhadap pendekatan moderasi beragama di madrasah.
- b. Pengumpulan Data Kumpulkan data secara sistematis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap. Data dapat diperoleh melalui survei, wawancara, observasi kelas, dan dokumentasi kegiatan-kegiatan terkait moderasi beragama.
- c. Analisis Data Lakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap untuk mengevaluasi sejauh mana tujuan-tujuan moderasi beragama telah tercapai. Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin memengaruhi implementasi moderasi beragama di madrasah.
- d. Pengambilan Keputusan Berdasarkan hasil analisis data, buat keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang muncul dan memanfaatkan peluang yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.

Tentukan tindakan perbaikan atau pengembangan program moderasi beragama yang diperlukan.

- e. **Komunikasi Hasil Evaluasi** Komunikasikan hasil evaluasi kepada semua stakeholders, termasuk kepala madrasah, guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas lokal. Diskusikan temuan-temuan evaluasi serta rencana perbaikan yang akan dilakukan untuk memperkuat moderasi beragama di di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.
- f. **Implementasi Perbaikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap** Terapkan tindakan perbaikan yang direkomendasikan berdasarkan hasil evaluasi. Pastikan langkah-langkah ini didukung dengan sumber daya yang memadai dan memonitor implementasinya secara teratur.
- g. **Evaluasi Berkala** yaitu Lakukan evaluasi secara berkala untuk memantau kemajuan dan efektivitas perbaikan yang telah dilakukan . Hal ini penting untuk memastikan bahwa moderasi beragama terus diintegrasikan secara efektif dalam kehidupan madrasah dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan.

Dengan mengikuti langkah-langkah di atas, Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap dapat melakukan evaluasi manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama secara efektif dan mendapatkan wawasan yang dibutuhkan untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan harmoni antaragama di lingkungannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan dari tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan perencanaan dalam moderasi beragama siswa yang dilakukan oleh kepala madrasah dan para guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap meliputi.1) Penetapan Tujuan yang Jelas Tentukan tujuan-tujuan spesifik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap yang ingin dicapai 2) Pengembangan Strategi dan Kebijakan 3) Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab 3) Sumber Daya yang Dibutuhkan Identifikasi dan alokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi moderasi beragama. 4) Jadwal dan Rencana Tindak Lanjut 5) Edukasi dan Pelatihan Sediakan pelatihan dan pendidikan kepada semua stakeholder, termasuk kepala madrasah, guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas lokal.6) Komunikasi dan Pengorganisasian manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana agar dapat berjalan efektif dan memberikan dampak yang positif.
2. Tahap pelaksanaan manajemen kepemimpinan berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap 1) Visi dan Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap memegang peranan kunci dalam menetapkan visi yang inklusif dan moderat, yang mempromosikan dialog antaragama dan kerjasama antar komunitas. 2) Kurikulum dan Pengajaran kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap harus dirancang untuk mencakup pendidikan agama yang mendalam namun juga mengajarkan nilai-nilai toleransi, kerjasama, dan menghormati pluralitas keagamaan.3) Pelatihan Guru

dan Staf guru dan staf di Madrasah Aliyah Negeri 4) Kegiatan Ekstrakurikuler: Aktivitas di luar jam pelajaran. 5) Pengelolaan Konflik Pentingnya memiliki strategi untuk mengelola potensi konflik keagamaan atau perbedaan pandangan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap, dengan pendekatan yang mempromosikan dialog dan penyelesaian damai. 6) Keterlibatan Komunitas yaitu Melibatkan orang tua siswa, tokoh agama, dan masyarakat sekitar dalam mendukung pendekatan moderasi beragama dapat memperkuat nilai-nilai yang diajarkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap 8) Evaluasi dan Penilaian Evaluasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap secara berkala.

3. Tahap Evaluasi manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam melakukan evaluasi tersebut
 - 1) Penetapan Indikator Keberhasilan yaitu Tentukan indikator-indikator yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi implementasi moderasi beragama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.
 - 2) Pengumpulan Data Kumpulkan data secara sistematis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap.
 - 3) Analisis Data Lakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap
 - 4) Pengambilan Keputusan.
 - 5) Komunikasi Hasil Evaluasi Komunikasikan hasil evaluasi kepada semua stakeholders, termasuk kepala madrasah, guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas local
 - 6) Implementasi Perbaikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Terapkan tindakan perbaikan yang direkomendasikan berdasarkan hasil evaluasi.
 - 7) Evaluasi Berkala yaitu Lakukan evaluasi secara berkala.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran untuk Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap sebagai berikut :

1. Bagi Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Meningkatkan partisipasi orang tua dalam program sekolah yang mempromosikan moderasi beragama. Mengadakan pertemuan rutin dengan orang tua untuk membahas peran mereka dalam mendukung pendidikan moderasi beragama di rumah.
2. Bagi Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Integrasikan nilai-nilai moderasi beragama ke dalam kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler. Buat materi pembelajaran yang menarik dan relevan untuk mendidik siswa tentang pentingnya toleransi dan kerukunan beragama.
3. Bagi Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Sediakan buku, artikel, dan sumber daya digital yang mendukung pembelajaran tentang moderasi beragama. Pastikan guru dan siswa memiliki akses yang mudah ke sumber daya ini.
4. Bagi Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap Libatkan siswa dalam kegiatan yang mendorong kepemimpinan mereka dalam promosi moderasi beragama. Bentuk kelompok siswa yang bertugas mengorganisir kegiatan dan kampanye yang mendukung nilai-nilai moderasi.
5. Kepala madrasah dapat mengadakan program pelatihan dan workshop yang berkelanjutan bagi guru dan staf untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka dalam mengajarkan nilai-nilai moderasi beragama.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. Yusuf. "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru". *Disertasi*. Pekanbaru Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. 2017.
- Al-Qardhawi, Yusuf. *Kalimat fi al-Wasathiyyah wa Madlimiha*. Kairo: Dar al-Syuruq. 2011.
- Al-Sallabi, A.M. *Al-Wasatiyyah Fi Al-Quran Al-Karim*. Amman: Jordan, Dar al-Nafais & Dar al-Bayariq. 1999.
- Amin, Abd. Rauf Muhammad. "Prinsip dan Fenomena Moderasi Islam dalam Tradisi Hukum Islam". *Al-Qalam*. Vol. 20. Edisi Khusus Desember 2014.
- Anderson, Benedict. *Komunitas-Komunitas Imajiner: Renungan tentang Asal Usul dan Penyebaran Nasionalisme*. Terj. Omi Intan Naomi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1999.
- Ansory, Isnan. *Wasathiyyah: Membaca Pemikiran Sayyid Quthb Tentang Moderasi Islam*. Jakarta: Rumah Karet Publishing. 2014.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2013.
- 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 Thesis*. Surabaya: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2018.
- Bakri, Muhammadul dkk,. "Islamic Moderation (Wasatiyyah) Manifestation Of Practices: An Elaboration Of Its Degree Of Effectiveness". *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7 No. 1. January 2019.

- Bass, Bernard M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. Third Edition*. New York: The Free Press. 1990.
- Bosco, Robert Michael. "Moderating Islam: Religion, security, and the Western state". *Dissertations*. United State: University of Connecticut. 2010.
- Breuilly, Jhon. "Changes in the political uses of the nation: continuity or discontinuity". Len and Zimmer, Oliver, (eds.). *Power and the Nation in European History*. Cambridge: Cambridge University Press. 2005.
- Bruinessen, Martin van ed. *In Contemporary Developments in Indonesian Islam: Explaining the "Conservative Turn"*. Singapore: ISEAS. 2013.
- Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana. 2007.
- Chemers, Fred Edward Friedler, Martin M. *Leadership and Effective Management*. Glenview, III: Scott, Foresman. 1974.
- Cresswel, Jhon W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, London: Sage Publication. 1994.
- Daliman, A. "Harmonisasi Hubungan Nasionalisme, Negara, dan Agama dalam Perspektif Pluralisme Menuju Indonesia Baru: Suatu Analisis Kritis", dalam *Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar/Profesor*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. 2001.
- Daya, Burhanuddin. *Gerakan Pembaharuan Pemikiran Islam*. Yogyakarta: Tiara Wacana. 1990.
- Delly, M. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, (Teori, Konsep, dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta. 2016.
- Denzin, Yvonna S. Lincoln, Norman. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publication. 2001.

- Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 1994.
- Elder, Danny Cohen-Zada, Todd. "Religious Pluralism And The Transmission Of Religious Values Through Education". *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 150, June 2018.
- El-Fadl, Khaled Abou. *Selamatkan Islam Dari Muslim Puritan*. Jakarta: Serambi. 2005.
- Eliyanto, Yakino, Faizin Dan Zakiyah, "Metodelogi Penelitian Kulitatif" IAINU Kebumen 2020
- Feist, Jest S. *Teories of Personality*. Boston: McGraw-Hill Companies Inc. 2008.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia*. (Edisi keenam. Jilid I). Alih Bahasa Moh Masud. Jakarta: Erlangga. 1984.
- Friedmann, Yohanan. "Tolerance and Coercion". James Dammen Mc Auliffe Ed., *Encyclopaedia of The Qur'an*. Vol. 5. Leiden-Boston: Brill. 2006.
- Hadfield, Christopher Day, Alma Harris, Mark. "Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multiperspective study of effective school leaders". *School Leadership & Management*, Vol. 21, No. 1, 2001

DAFTAR GAMBAR



Gambar Papan Nama MAN 3 Cilacap



Gambar Gedung MAN 3 Cilacap



Gambar Wawancara Dengan Ibu Laila Wahyuni ,S,Ag



Gambar Kegiatan Dokumentasi



Gambar Kegiatan Bakti Sosial





Gambar Kegiatan Moderasi Beragama





Gambar Kegiatan Bersih Tempat Ibadah





Gambar Kegiatan Bakti Sosial



Bakti Sosial OSIS - PRAMUKA MAN 3 Cilacap
dalam Rangka Moderasi Beragama
Perkemahan Pengisian SKU
PENEGAK BANTARA TAHUN 2024
Ambalan Fatmawati - Bung Tomo
GUDEP 11.01.05.214 - 215

📍 **Widarepayung Kulon, Binangun** **Jum'at, 10 Mei 2024**













BARCODE

LINK PENDAFTARAN PPDB 2024/2025
bit.ly/PPDBMAN3CILACAP2425



Mandiri - Agamis - Nasionalis - Terdepan dalam Akhlakul Karimah - Prestasi

 [madrasah aliyah negeri kroya](#)
 [man3cilacap_mantap](#)
 [MAN 3 Cilacap](#)
 www.mantagcilacap.sch.id

Lampiran

PEDOMAN OBSERVASI

NO	Aspek Kegiatan	Kegiatan yang di observasi	
1	Letak Geografis	a. Mengamati Letak Madraasah. b. Mengamati lingkungan sekitar madrasah c. Mengamati profil MAN 3 Cilacap.	
2	Kegiatan Daftar Ekstrakurikuler	a. Mengamati lingkungan Madrasah. b. Mengamati aktivitas kegiatan MAN 3 Cilacap.. c. Mengamati anak pada saat masuk dan keluar kelas waktu istirahat maupun pulang sekolah. d. Mengamati Aktivitas kegiatan - kegiatan ekstrakurikuler. e. Mengamati dokumen-dokumen dan arsip MAN 3 Cilacap.. f. Mengamati foto kegiatan.	
3	SDM	a. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan b. Struktur organisasi. c. SK pembagian tugas.	

Lampiran

Pedoman Wawancara

Fokus wawancara

Informan 1 : Akhmad Tauhid,M.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah MAN 3 Cilacap.
Hari tanggal : Selasa, 23 Mei 2024
Waktu : Jam 09.30 sd Selesai
Tempat : MAN 3 Cilacap.

1. Bagaimana tahapan penyusunan program perencanaan program moderasi beragama MAN 3 CILACAP?
2. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan moderasi beragama di MAN 3 CILACAP?
3. Program moderasi beragama apa saja yang ada di MAN 3 CILACAP ?
4. Bagaimana pelaksanaan evaluasi dalam Kegiatan moderasi beragama MAN 3 CILACAP ?

Informan 2 : Laila Wahyuni, S.Pd
Jabatan : Waka Kesiswaan
Hari tanggal : Selasa, 23 Mei 2024
Waktu : Jam 09.30 sd Selesai
Tempat : MAN 3 CILACAP

1. Program apa saja yang ada MAN 3 CILACAP untuk Kegiatan moderasi beragama?
2. Kegiatan apa saja yang dilakukan siswa dalam pelaksanaan Kegiatan moderasi beragama ?
3. Bagaimana proses pelaksanaan moderasi beragama yang ada MAN 3 CILACAP?
4. Apa sajakah sarana prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan Kegiatan moderasi beragama ?
5. Siapa saja yang berperan di MAN 3 Cilacap dalam proses pelaksanaan kegiatan moderasi beragama ?
6. Evaluasi apa saja yang dilakukan MAN 3 Cilacap dalam pelaksanaan moderasi beragama MAN 3 CILACAP ?

Informan 3 : Mohammad Nuryadin, S.Pd
Jabatan : Waka Kurikulum
Hari tanggal : Selasa, 23 Mei 2024
Waktu : Jam 09.30 sd Selesai
Tempat : MAN 3 CILACAP

1. Bagaimana perencanaan program moderasi beragama di MAN 3 CILACAP ?
2. kegiatan moderasi beragama apa saja yang ada MAN 3 CILACAP?
3. Apa saja yang dilakukan MAN 3 Cilacap dalam Kegiatan moderasi beragama ?
4. Bagaimana proses pelaksanaan moderasi beragama MAN 3 CILACAP?
5. Apa sajakah kegiatan yang dilakukan siswa dalam pelaksanaan kegiatan moderasi beragama?
6. Evaluasi apa yang dilakukan dalam pelaksanaan moderasi beragama di MAN 3 CILACAP ?

Lampiran

TRANSKIP HASIL WAWANCARA

Informan : Akhmad Taukhid, M.Pd

Jabatan : Kepala Madrasah MAN 3 CILACAP

Waktu, Hari tanggal : Selasa, 23 Mei 2024

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

	Instrument pertanyaan	Hasil wawancara
1	Bagaimana tahapan penyusunan program perencanaan program Kegiatan moderasi beragama MAN 3 CILACAP?	Tahapan penyusunan program perencanaan kegiatan moderasi beragama di MAN 3 CILACAP biasanya melibatkan beberapa langkah sistematis untuk memastikan program tersebut efektif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Mengidentifikasi sumber dana yang tersedia dan menyusun anggaran untuk masing-masing kegiatan. Mengajukan proposal anggaran kepada pihak sekolah atau komite terkait untuk mendapatkan persetujuan.
2	Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program dalam Kegiatan moderasi beragama di MAN 3 CILACAP?	• Kepala Madrasah • Waka Kurikulum • .Waka Bidang Kesiswaan • Guru, Staf Tata Usaha, Komite Sekolah . Siswa , (OSIS)

	Dengan melibatkan seluruh pihak di atas, program perencanaan kesiswaan MAN 3 CILACAP dapat berjalan secara holistik dan efektif, karena setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang saling mendukung dalam mencapai tujuan Kegiatan moderasi beragama .
--	--

INFORMAN I

Akhmad Taukid, M.Pd

Informan 2 : Laila Wahyuni, S.Pd
Jabatan : Waka Kesiswaan MAN 3 CILACAP
Hari tanggal : Selasa , 23 Mei 2024
Tempat : Ruang Kepala Madrasah

	Instrument	Hasil wawancara
1	Apakah program moderasi beragama MAN 3 Cilacap sejalan dengan tujuannya ?	Untuk mengetahui apakah program MAN 3 Cilacap sejalan dengan tujuannya, kita perlu memeriksa beberapa hal: 1. Visi dan misi MAN 3 Cilacap akan memberikan panduan tentang tujuan jangka panjang dan prinsip-prinsip inti sekolah tersebut. 2. Program Sekolah akademik dan non-akademik yang diterapkan oleh sekolah. 4. Kegiatan moderasi beragama yang diselenggarakan dan bagaimana kegiatan tersebut berkontribusi pada pengembangan siswa secara holistik.
3	Apa saja yang dilakukan MAN 3 Cilacap dalam proses kegiatan Kegiatan moderasi beragama siswa ?	MAN 3 Cilacap dapat melakukan berbagai kegiatan dalam upaya Kegiatan moderasi beragama siswa. Berikut adalah beberapa kegiatan yang bisa diterapkan:
4	Apakah peran MAN 3 Cilacap dalam proses pelaksanaan Kegiatan moderasi beragama ?	Peran MAN 3 Cilacap dalam proses pelaksanaan Kegiatan Moderasi beragama siswa melibatkan berbagai

		aspek yang melibatkan semua komponen sekolah, termasuk manajemen sekolah, guru, staf, dan siswa itu sendiri Pelajaran tentang nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan etika harus menjadi bagian dari pendidikan sehari-hari. Dengan menjalankan peran-peran ini secara efektif, MAN 3 Cilacap dapat menciptakan lingkungan sekolah yang disiplin, yang pada gilirannya mendukung pencapaian akademik dan perkembangan karakter siswa secara keseluruhan.
5	Apa saja yang dilakukan MAN 3 Cilacap dalam Kegiatan Moderasi beragama siswa ?	Dengan melaksanakan berbagai kegiatan ini, MAN 3 Cilacap dapat Kegiatan Moderasi beragama siswa secara efektif, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan mendukung pencapaian akademik serta perkembangan karakter siswa.
7	Evaluasi apa saja yang dilakukan MAN 3 Cilacap dalam dalam Kegiatan Moderasi beragama MAN 3 CILACAP?	Evaluasi kegiatan moderasi beragama di MAN 3 Cilacap dapat dilakukan melalui berbagai cara untuk memastikan bahwa program-program yang dijalankan efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut adalah beberapa metode evaluasi yang dapat dilakukan:

	1. Survei dan Kuesioner 2. Observasi 3. Wawancara 4. Penilaian Kinerja Siswa 5. Evaluasi Hasil Belajar: 6. Forum Diskusi dan Refleksi: 7. Analisis Data: 8. Feedback dari Tokoh Agama dan Masyarakat: 9. Penilaian Eksternal: 10. Rapat Evaluasi Berkala: Dengan melakukan berbagai metode evaluasi ini, MAN 3 Cilacap dapat memastikan bahwa program moderasi beragama berjalan efektif dan terus mengalami perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan siswa.
--	--

Informan 2


Laila Wahyuni, S.Pd

INFORMAN 3

Informan 3 : Laila Wahyuni, S.Pd
Jabatan : Waka kesiswaan MAN 3 CILACAP
Hari tanggal : Selasa , 23 Mei 2024

Pelaksanaan apa saja yang dilakukan untuk Kegiatan Moderasi beragama siswa yang ada MAN 3 CILACAP ?	Pelaksanaan kegiatan moderasi beragama untuk siswa di MAN 3 Cilacap biasanya mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan praktik moderasi beragama. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain: • Diskusi dan Seminar: • Pelatihan dan Workshop: • Kegiatan Ekstrakurikuler: • Studi Banding dan Kunjungan: • Pembelajaran Integratif: • Lomba dan Kompetisi: • Program Kemanusiaan dan Sosial: • Forum Diskusi Antar Agama: • Penguatan Peran Guru dan Orang Tua:
---	---

Bagaimana proses kegiatan pelaksanaan dalam Kegiatan Moderasi beragama siswa yang ada MAN 3 CILACAP?	1. Perencanaan Kegiatan, Rapat Perencanaan, Penetapan Tujuan, Penyusunan Jadwal: 2. Sosialisasi dan Edukasi , Orientasi Siswa Baru, Sosialisasi Aturan, Penyuluhan 3. Implementasi Kegiatan , Pengawasan Harian, Kegiatan Moderasi beragama: , Program Pembinaan Karakter 4. Sistem Penghargaan dan Sanksi, Penghargaan, Sanksi 6. Monitoring dan Evaluasi dan Kolaborasi dengan Orang Tua dan Komunitas, Pertemuan Orang Tua:, Kerjasama dengan Komite Sekolah
Bagaimana evaluasi Kegiatan Moderasi beragama siswa MAN 3 CILACAP	Evaluasi Moderasi beragama di MAN 3 CILACAP bisa melibatkan berbagai metode dan alat evaluasi. Moderasi beragama adalah aspek penting dalam pendidikan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Informan 3


Laila Wahyuni, S.Pd

SK Pembimbing Tesis



PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM IAINU KEBUMEN

AKREDITASI BAN-PT No: 1252/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/M/II/2022
Jln. Tentara Pelajar No. 25 Kebumen Telp./ Fax. : (0287) 385902
Website/ Email : www.pasca-iaimukebumen.ac.id / pascaiaimukbm@gmail.com

KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA IAINU KEBUMEN

Nomor : In.11/PS-MPI/IAINU/SK/D/ 043 /2023

Tentang

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TAHUN AKADEMIK 2023/2024

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis perlu ditetapkan Dosen Pembimbing tesis.
b. Bahwa untuk penetapan Dosen Pembimbing tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional.
2. Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 tahun 2009 tentang Pendidikan Tinggi
3. Surat Keputusan Mendiknas Nomor 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa.
4. Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana
5. Panduan akademik Pascasarjana IAINU Kebumen.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
Pertama : Mengangkat dan menetapkan Dosen

Nama	Keterangan
Dr. Eliyanto, M.Pd	Pembimbing

Dalam penyusunan Tesis bagi Mahasiswa:

Nama : ADE SARING MULYADI
NIM : 2241069
Judul tesis : MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM
EKSTRAKURIKULER DI MTs AL IHYA MAJENANG

Pembimbing Tesis bertugas:

- Kedua : 1. Memberikan arahan tentang rumusan akhir usulan penelitian, sistematika, dan materi tesis.
2. Menelaah, memberikan rekomendasi teori dan prosedur penelitian yang akan digunakan.
3. Memberikan persetujuan naskah akhir tesis untuk diajukan ke sidang munaqasah tesis.
- Ketiga : Masa penulisan & pembimbingan tesis selama enam bulan sejak ditetapkan surat keputusan ini. (jika dalam waktu enam bulan tidak bisa menyelesaikan maka diberi tambahan waktu).
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku sesuai peraturan yang berlaku di Program Pascasarjana IAINU Kebumen.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya yang berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Kebumen
Tanggal : 5 November 2023
Direktur



Dr. Atim Rinawati, M.Pd

Tembusan:

- Yth. 1. Rektor IAINU Kebumen
2. Ketua Program Studi S2 MPI
3. Mahasiswa yang bersangkutan.

Lampiran 10

SURAT IJIN PENELITIAN



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN**

AKREDITASI BAN-PT No: 1252/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/M/II/2022
Jln. Tentara Pelajar No. 25 Kebumen Telp./ Fax. : (0287) 385902
Website/ Email : www.pasca-iaimukebumen.ac.id/ pascaiaimukbm@gmail.com

Nomor : In.11/X.10/PS-MPI/IAINU/D/ XI/060/2023
Lamp. :
Hal : **Permohonan Ijin**

Kepada:
Yth. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap
Di Cilacap

Assalaamu'alaikum Wr.Wb.

Berkaitan dengan Tugas Akhir/Tesis Mahasiswa Pascasarjana IAINU Kebumen, maka kami memohon kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Cilacap berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami:

Nama : Tun Habibah
NIM : 2241085
Judul penelitian : **"MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH BERBASIS MODERASI BERAGAMA DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 CILACAP"**

Demikian surat permohonan ini, atas perhatian dan dikabulkannya permohonan ini disampaikan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Kebumen, 05 November 2023
Direktur,



Dr. Atim Rinawati, M.Pd
Dr. Atim Rinawati, M.Pd

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

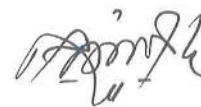
1. Nama : Tun Habibah
2. Tempat Tgl lahir : Cilacap, 10 Juli 1976
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : ASN
7. Alamat : Jl.Jen.soed No.507 Dsn.Karangreja, RT 01
RW 02 Ds Danasri Kidul Kec. Nusawungu Kab. Cilacap Jawa Tengah
8. Email : tun.habibah@gmail.com
9. No HP : 082225736611

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD : MI 1989
2. SMP : MTs 1992
3. SMA/SMK : MAN 1995
4. D2 : 2001
5. S1 : 2005

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Saya



Tun Habibah