JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp
Email : jkps.stkippessel@gmail.com

p-ISSN : 2502-6445 ; e-ISSN : 2502-6437
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 3953-3960
© Author
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

MANAJEMEN PENGUATAN BUDAYA MODERASI BERAGAMA DI MADRASAH

Ma'fiyah [1], Endah Mawarny[2], Yunus [3]
[1-3]Universitas Pamulang, Indonesia

Email: dosen01706@unpam.ac.id

DOI: https://doi.org/10.34125/jkps.v11i5.3954

Sections Info

Article history:
Submitted: 15 Oktober 2026
Final Revised: 20 Oktober 2026
Accepted: 25 Oktober 2026
Published: 30 Oktober 2026

Keywords:
Educational Management
Religious Moderation
Religious Habituation
Organizational Culture

ABSTRAK

This study aims to describe and analyze management functions – including planning, organizing, implementation, and controlling (evaluation) – in internalizing and strengthening the culture of religious moderation in educational environments. A qualitative descriptive approach with a field research design was employed. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. The results indicate that: (1) The planning of religious moderation management is systematically formulated through strategic policy-making, internal regulations, and the involvement of all stakeholders; (2) Organizing is executed by clearly delegating roles through the formation of task forces or religious coordination teams that synergize with the madrasah's management structure; (3) Implementation is manifested through daily habituation, the integration of wasathiyah values into curricular and co-curricular programs, and the creation of an inclusive organizational climate; and (4) Controlling and evaluation are periodically conducted through program audits, behavior monitoring of the madrasah community, and management coordination meetings to ensure the sustainability of tolerance and harmony. Structured and participatory management has proven effective in establishing religious moderation as a sustainable collective habitus.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fungsi-fungsi manajemen – yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (evaluasi) – dalam menginternalisasikan dan memperkuat budaya moderasi beragama di lingkungan pendidikan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan manajemen moderasi beragama dirumuskan secara sistematis melalui penyusunan kebijakan strategis, regulasi internal, serta pelibatan seluruh pemangku kepentingan madrasah; (2) Pengorganisasian dilakukan dengan membagi peran secara jelas melalui pembentukan satuan tugas atau tim koordinator keagamaan yang bersinergi dengan struktur manajemen madrasah; (3) Pelaksanaan diwujudkan melalui pembiasaan harian (habituation), integrasi nilai wasathiyah dalam program kurikuler maupun ko-kurikuler, serta penciptaan iklim organisasi yang inklusif; dan (4) Pengawasan dan evaluasi dijalankan secara berkala melalui audit program, pemantauan perilaku warga madrasah, serta rapat koordinasi manajemen untuk memastikan keberlanjutan budaya toleransi dan kerukunan. Manajemen yang terstruktur dan partisipatif terbukti efektif menjadikan moderasi beragama sebagai habitus kolektif yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Manajemen Pendidikan, Moderasi Beragama, Kebiasaan Beragama, Budaya Organisasi.*

PENDAHULUAN

Dinamika global abad ke-21 menuntut institusi pendidikan formal untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik kognitif semata, melainkan juga pada pembentukan karakter, wawasan kebangsaan, dan cara pandang keagamaan yang moderat(Muid, 2018) . Di tengah masyarakat Indonesia yang sangat majemuk—kaya akan keragaman suku, budaya, bahasa, dan agama—sistem pendidikan memegang peranan sentral sebagai pilar utama dalam merawat harmoni sosial dan integrasi nasional. Sekolah dan madrasah tidak lagi dipandang sekadar sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), melainkan sebagai ruang inkubasi peradaban tempat penanaman nilai-nilai moral, etika sosial, dan sikap moderat (*transfer of values*) disemai secara sistematis(Hikmawati, 2018; Selvia, 2024; Yunus, Nurseha, 2020; Yunus, Y., Suardi, 2019) . Namun, di sisi lain, institusi pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan pelik berupa menguatnya gejala intoleransi, eksklusivisme kelompok, fanatisme sempit, hingga infiltrasi paham radikalisme beragama yang kerap disebarluaskan melalui ruang siber dan media sosial.

Fenomena polarisasi sosial dan mengendornya semangat kebersamaan di kalangan generasi muda menunjukkan bahwa ancaman terhadap kerukunan beragama bukanlah isu yang abstrak, melainkan realitas empiris yang nyata di lingkungan satuan pendidikan(Rohman & Hairudin, 2018; M. Yunus, 2020) . Peserta didik tingkat menengah berada pada fase pencarian identitas diri yang sangat rentan terpapar oleh narasi keagamaan transnasional yang kaku, tekstualis, dan menolak keberagaman. Apabila gejala ini dibiarkan tanpa adanya intervensi kelembagaan yang terstruktur, maka dikhawatirkan institusi pendidikan justru melahirkan lulusan yang cerdas secara intelektual tetapi rapuh dalam kepekaan sosial dan kebangsaan. Oleh karena itu, penguatan moderasi beragama menjadi sebuah keniscayaan yang mendesak untuk dilembagakan secara masif dan berkelanjutan di setiap satuan pendidikan.

Namun demikian, upaya penguatan moderasi beragama di lembaga pendidikan tidak akan pernah mencapai sasaran yang optimal apabila dijalankan secara parsial, insidental, atau sekadar menjadi slogan seremonial tanpa arah kebijakan yang jelas. Gerakan moderasi beragama memerlukan pendekatan manajerial yang kokoh, terstruktur, dan terintegrasi ke dalam seluruh lini tata kelola institusi(Hefni & Uyun, 2020; Y. Yunus & Rahmadina, 2025) . Di sinilah esensi dari ilmu manajemen pendidikan memainkan peran krusial. Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya organisasi harus mampu diterjemahkan secara taktis untuk mengelola kultur sekolah yang inklusif. Tanpa adanya fungsi manajemen yang dijalankan secara profesional—mulai dari perumusan kebijakan strategis oleh pimpinan, pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan pembiasaan harian (*habituation*), hingga evaluasi berkala—program penguatan moderasi beragama berisiko berjalan setengah hati, kehilangan daya transformatif, dan gagal membentuk *habitus* kolektif di lingkungan warga sekolah.

Dalam konteks tata kelola modern, manajemen penguatan budaya moderasi beragama menuntut kepala sekolah dan jajaran manajemen di bawahnya untuk memiliki kepemimpinan transformatif (*transformational leadership*). Pimpinan lembaga pendidikan harus mampu melihat budaya moderasi beragama bukan sebagai beban administratif tambahan, melainkan sebagai inti dari mutu institusi (*core institutional quality*)(Choiriyah, 2020; Puadi, 2024) . Kebijakan-kebijakan strategis yang dirumuskan harus mampu menjembatani antara idealisme regulasi pemerintah—seperti Peraturan Menteri Agama mengenai penguatan moderasi beragama—dengan realitas kultural di lapangan. Perencanaan yang matang harus mencakup pemetaan potensi kerentanan sosial, penyusunan kurikulum yang inklusif, serta penyediaan

fasilitas dan iklim organisasi yang mendukung dialog terbuka antarsiswa dari berbagai latar belakang keyakinan maupun tradisi sosial.

Lebih lanjut, tantangan manajerial yang sering dihadapi di lapangan adalah bagaimana menerjemahkan konsep teologis moderasi beragama (*wasathiyah*) ke dalam sistem operasional harian sekolah yang terukur. Sering kali, program keagamaan di sekolah terjebak pada kegiatan seremonial tahunan yang bersifat temporer, sementara pembentukan karakter inklusif dalam interaksi sosial sehari-hari terabaikan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah kerangka manajerial yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tawasuth (moderat), tawazun (keseimbangan), tasamuh (toleransi), dan i'tidal (keadilan) ke dalam seluruh dimensi kehidupan madrasah atau sekolah, mulai dari kegiatan intrakurikuler di dalam kelas, kegiatan ko-kurikuler, hingga pembiasaan budaya organisasi (*organizational culture*). Manajemen harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya manusia—mulai dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, hingga komite sekolah dan orang tua—untuk bergerak secara sinergis dalam satu visi kebangsaan yang harmonis.

Berbagai kajian terdahulu mengenai moderasi beragama umumnya lebih banyak menyoroti aspek teologis, sosiologis, atau pedagogis dalam ruang lingkup materi pembelajaran di dalam kelas semata (misalnya bagaimana guru menyampaikan materi agama secara moderat). Meskipun pendekatan tersebut penting, masih terdapat kesenjangan riset (*research gap*) yang signifikan dalam mengkaji fenomena ini dari sudut pandang ilmu manajemen pendidikan, khususnya bagaimana fungsi-fungsi manajerial secara komprehensif mengorkestrasi pembentukan budaya moderasi beragama di tingkat institusi. Padahal, keberhasilan transformasi nilai di ruang kelas sangat ditentukan oleh seberapa kuat dukungan sistemik, struktur organisasi, alokasi sumber daya, dan sistem pengawasan mutu yang diterapkan oleh manajemen puncak di lembaga tersebut.

Berangkat dari latar belakang dan urgensi teoretis maupun praktis tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji secara mendalam mengenai tata kelola manajerial dalam membangun kebiasaan dan budaya moderasi beragama. Melalui penelaahan yang sistematis terhadap fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program berbasis pembiasaan, serta pengawasan dan evaluasi mutu, penelitian ini diharapkan mampu menawarkan model tata kelola kelembagaan pendidikan yang efektif. Hasil dari kajian ini tidak hanya diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur di bidang manajemen pendidikan Islam dan sosiologi pendidikan, tetapi juga dapat menjadi panduan praktis bagi para pengambil kebijakan di satuan pendidikan dalam merumuskan strategi penguatan moderasi beragama yang berkelanjutan, terukur, dan berdampak nyata bagi keutuhan NKRI.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan ini dipilih untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara holistik bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam mengelola kebiasaan moderasi beragama di lembaga pendidikan. Kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen kunci untuk mengamati langsung dinamika manajerial, interaksi sosial, serta mekanisme operasional program. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada unsur pimpinan lembaga, guru, dan tenaga kependidikan; observasi partisipatif pasif terhadap iklim dan pembiasaan harian; serta studi dokumentasi terhadap arsip kebijakan, program kerja, dan laporan evaluasi institusi. Analisis data dilakukan melalui model interaktif yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Strategis Penguatan Budaya Moderasi Beragama

Perencanaan merupakan fondasi manajerial yang menentukan arah kebijakan dan keberhasilan jangka panjang dalam membangun budaya organisasi yang inklusif. Berdasarkan temuan di lapangan, manajemen lembaga pendidikan merumuskan perencanaan penguatan moderasi beragama melalui mekanisme rapat koordinasi pimpinan yang melibatkan kepala madrasah/sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, serta perwakilan dewan guru. Proses perencanaan ini diawali dengan analisis lingkungan strategis (*environmental scanning*) untuk memetakan potensi kerentanan sosial-keagamaan, tantangan arus informasi digital, serta tingkat pemahaman awal peserta didik terhadap nilai-nilai keberagaman.

Pihak manajemen menyadari bahwa penguatan moderasi beragama tidak boleh dipandang sebagai program sisipan yang bersifat insidental, melainkan harus diintegrasikan secara formal ke dalam Rencana Kerja Madrasah/Sekolah (RKM/RKS) serta Dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Dalam dokumen perencanaan tersebut, manajemen merumuskan visi strategis institusi yang secara eksplisit menjunjung tinggi nilai-nilai *wasathiyah*—yakni *tawasuth* (moderat), *tawazun* (keseimbangan), *tasamuh* (toleransi), dan *i'tidal* (keadilan). Perumusan kebijakan ini dilandasi oleh komitmen institusional untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, damai, serta bebas dari segala bentuk diskriminasi, eksklusivisme, dan ekstremisme beragama.

Selain menetapkan visi dan arah kebijakan umum, manajemen juga merumuskan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* / KPI) yang berkaitan dengan pembentukan karakter dan sikap moderasi beragama bagi warga sekolah. Indikator ini diterjemahkan ke dalam panduan operasional bagi para pendidik agar mampu mengintegrasikan nilai-nilai moderasi beragama ke dalam perangkat pembelajaran, baik melalui intrakurikuler pada mata pelajaran rumpun agama dan kewarganegaraan, maupun melalui kegiatan ko-kurikuler dan ekstrakurikuler(Pratama, 2020) .

Manajemen menetapkan bahwa setiap penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar oleh guru harus memuat tujuan pembelajaran afektif yang mengarahkan peserta didik pada sikap menghargai perbedaan pendapat dan berpikir kritis terhadap narasi keagamaan yang ekstrem. Perencanaan yang matang ini memastikan bahwa setiap sumber daya pendidik memiliki pedoman yang jelas mengenai apa yang harus dicapai dalam proses transformasi nilai di dalam maupun di luar kelas(Daulay, 2020) .

Teori manajemen strategis modern yang dikemukakan oleh para ahli administrasi pendidikan bahwa efektivitas suatu program perubahan budaya organisasi sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan di tingkat puncak (*top-level management*). Sebagaimana ditegaskan dalam literatur manajemen pendidikan, kebijakan strategis yang dirumuskan secara partisipatif dan berbasis data empiris mampu meminimalisir resistensi internal serta memberikan kejelasan arah operasional bagi seluruh elemen organisasi. Dalam konteks penguatan moderasi beragama, perencanaan yang komprehensif berfungsi sebagai peta jalan (*roadmap*) yang menjamin bahwa nilai-nilai moderasi tidak berhenti pada tataran retorika kebijakan, tetapi terlembagakan secara sistem sistemik dalam struktur operasional institusi.

2. Pengorganisasian dan Pembagian Peran Sumber Daya Manusia

Keberhasilan mengeksekusi rencana strategis sangat bergantung pada struktur pengorganisasian yang efektif. Berdasarkan temuan penelitian, manajemen lembaga pendidikan membentuk Satuan Tugas (Satgas) Khusus atau Tim Koordinasi Penguatan Moderasi Beragama yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan lembaga.

Pembentukan struktur ini dimaksudkan agar pengelolaan program memiliki kejelasan garis komando dan koordinasi yang solid, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan antara bidang kurikulum, kesiswaan, dan pembinaan keagamaan.

Dalam struktur pengorganisasian tersebut, manajemen menetapkan rincian tugas (*job description*) yang spesifik bagi setiap elemen organisasi:

1. **Pimpinan Lembaga (Kepala Sekolah/Madrasah):** Bertindak sebagai penanggung jawab utama, pengambil kebijakan strategis, serta motor penggerak komitmen moral seluruh warga sekolah.
2. **Tim Kurikulum dan Guru Mata Pelajaran:** Bertanggung jawab atas integrasi materi moderasi beragama ke dalam substansi kurikulum akademik dan proses pembelajaran di kelas.
3. **Tim Kesiswaan dan Bimbingan Konseling (BK):** Mengawal pelaksanaan pembiasaan harian, memantau interaksi sosial antarpeserta didik, serta memberikan pendampingan psikologis dan moral bagi siswa yang terindikasi mengalami gesekan sosial atau terpapar pemikiran eksklusif.
4. **Pembina Ekstrakurikuler dan Wali Kelas:** Berperan sebagai garda terdepan dalam membimbing kegiatan ko-kurikuler dan memastikan iklim kelas kondusif serta inklusif(Muis et al., 2018; Setiyati & Hikmawati, 2019; Syihabuddin, 2019) .

Manajemen juga membangun mekanisme komunikasi lintas sektoral yang intensif melalui rapat koordinasi berkala, baik mingguan maupun bulanan. Mekanisme ini dirancang untuk memastikan adanya aliran informasi yang lancar dari tingkat manajemen puncak kepada para pelaksana di lapangan, serta sebaliknya, sebagai wadah penyerapan aspirasi dan pelaporan kendala teknis dari para guru dan pembina kegiatan. Dengan adanya pembagian peran yang jelas dan sistem komunikasi yang transparan, seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikan dapat bergerak secara sinergis dan terpadu.

Pengorganisasian ini menunjukkan bahwa keberhasilan penanaman budaya moderasi beragama memerlukan struktur organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Dalam pandangan teori manajemen organisasi, pembagian kerja yang spesifik (*division of labor*) yang disertai dengan koordinasi yang kuat (*unity of direction*) merupakan kunci utama untuk menghindari fragmentasi program. Ketika unsur pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing, maka institusi mampu menciptakan ekosistem sosial yang solid, di mana setiap potensi konflik dapat dideteksi dan diselesaikan secara dini melalui mekanisme organisasi yang mapan.

3. Pelaksanaan Program dan Pembiasaan (*Habituation*) Berkelanjutan

Pada tahap pelaksanaan, manajemen menerjemahkan kebijakan strategis dan struktur organisasi ke dalam tindakan operasional yang konsisten. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi utama yang diterapkan oleh manajemen dalam membangun budaya moderasi beragama adalah melalui pendekatan pembiasaan harian (*habituation*) yang terstruktur.

Manajemen menetapkan jadwal kegiatan rutin yang wajib diikuti oleh seluruh warga sekolah, seperti apel pagi kebangsaan, pembacaan doa bersama yang mencerminkan semangat kebersamaan, serta kegiatan literasi keagamaan yang bersumber dari literatur bercorak moderat. Selain itu, dalam proses pembelajaran di dalam kelas, manajemen mendorong para guru untuk meninggalkan metode ceramah satu arah yang doktriner dan beralih ke metode pembelajaran yang dialogis, partisipatif, serta berbasis pemecahan masalah (*problem-based learning*). Peserta didik diberikan ruang seluas-luasnya untuk berdiskusi, menyampaikan pendapat, dan merespons berbagai studi kasus sosial-keagamaan secara kritis di bawah bimbingan guru.

Pelaksanaan program juga difokuskan pada penciptaan iklim psikologis dan sosial yang inklusif di lingkungan sekolah. Manajemen secara ketat melarang segala bentuk tindakan perundungan (*bullying*), diskriminasi antarkelompok, atau pengucilan terhadap individu yang memiliki latar belakang berbeda. Keteladanan (*exemplary behavior*) dari para pimpinan dan pendidik menjadi instrumen penting dalam pelaksanaan ini; guru dituntut untuk memperlihatkan sikap adil, santun, dan menghargai perbedaan dalam setiap interaksi sehari-hari, sehingga peserta didik memiliki model perilaku nyata yang dapat ditiru.

Pelaksanaan program ini sejalan dengan teori sosiologi pendidikan dan manajemen budaya organisasi yang menekankan bahwa pembentukan nilai tidak cukup hanya melalui transfer pengetahuan kognitif di dalam ruang kelas, melainkan harus melalui proses internalisasi yang berulang dan membudaya (*habituating values*). Ketika nilai-nilai moderasi beragama dipraktikkan secara konsisten sebagai rutinitas harian di bawah pengorganisasian manajerial yang baik, nilai tersebut bertransformasi menjadi *habitus* kolektif. Hal ini menciptakan lingkungan sosial yang kondusif, di mana toleransi dan penghargaan terhadap keragaman bukan lagi dianggap sebagai beban, melainkan sebagai bagian dari identitas dan budaya keseharian warga institusi pendidikan.

4. Pengawasan, Evaluasi, dan Pengendalian Mutu Manajemen

Fungsi terakhir yang memegang peranan krusial dalam siklus manajemen adalah pengawasan dan evaluasi untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian program penguatan moderasi beragama berjalan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Berdasarkan temuan di lapangan, manajemen lembaga pendidikan menerapkan sistem pengawasan berlapis, yang mencakup:

1. **Pengawasan Langsung oleh Pimpinan:** Kepala sekolah/madrasah secara berkala melakukan peninjauan langsung (*monitoring*) terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas maupun kegiatan pembiasaan harian di lingkungan sekolah.
2. **Audit Program dan Evaluasi Bulanan:** Dewan guru dan tim pengembang moderasi beragama mengadakan rapat evaluasi bulanan untuk meninjau laporan ketercapaian program kerja, mengevaluasi efektivitas metode pembelajaran, serta mencatat hambatan-hambatan operasional yang dijumpai di lapangan.
3. **Pemantauan Perilaku Melalui Instrumen Catatan Akhlak:** Tim Bimbingan Konseling dan wali kelas menggunakan lembar observasi perilaku serta buku catatan perkembangan karakter siswa untuk memantau sejauh mana nilai-nilai toleransi dan sikap moderat terimplementasikan dalam interaksi sosial sehari-hari.

Hasil dari pengawasan dan evaluasi berkala tersebut tidak disimpan sebagai arsip semata, melainkan langsung ditindaklanjuti melalui mekanisme umpan balik (*feedback loop*). Apabila ditemukan indikasi adanya pemahaman keagamaan yang kaku atau potensi gesekan antarpeserta didik, manajemen bersama tim guru segera merumuskan langkah intervensi edukatif, seperti penyuluhan khusus, penguatan dialog personal, atau penyempurnaan materi bimbingan. Pendekatan evaluasi yang bersifat konstruktif dan solutif ini memastikan bahwa manajemen senantiasa adaptif terhadap dinamika sosial yang berkembang.

Sistem pengawasan dan evaluasi ini menegaskan prinsip dasar dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management* / TQM), di mana keberhasilan suatu institusi sangat bergantung pada komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Pengawasan yang konsisten dan evaluasi yang objektif berfungsi sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) bagi lembaga pendidikan untuk mendeteksi secara dini gejala intoleransi atau radikalisme sebelum berkembang menjadi konflik terbuka. Dengan tata kelola pengawasan yang profesional, manajemen mampu menjamin bahwa budaya moderasi beragama tetap terpelihara, stabil, dan relevan di tengah arus perubahan zaman yang dinamis.

KESIMPULAN

Penguatan budaya moderasi beragama di lembaga pendidikan sangat bergantung pada efektivitas penerapan fungsi-fungsi manajemen secara komprehensif, terstruktur, dan berkelanjutan. Keberhasilan pembangunan ekosistem yang inklusif dan harmonis tercapai melalui empat tahapan manajerial utama: **Pertama**, perencanaan strategis yang matang melalui analisis lingkungan, perumusan kebijakan institusional, serta integrasi nilai *wasathiyah* ke dalam dokumen kurikulum dan Rencana Kerja Madrasah. **Kedua**, pengorganisasian sumber daya manusia yang terstruktur melalui pembentukan satuan tugas khusus, pembagian tugas yang jelas (*division of labor*), serta koordinasi lintas sektoral yang solid. **Ketiga**, pelaksanaan program yang konsisten berbasis pembiasaan harian (*habituation*), metode pembelajaran dialogis, dan penciptaan iklim organisasi yang humanis serta menjunjung tinggi nilai toleransi. **Keempat**, pengawasan dan evaluasi mutu yang dijalankan secara berkala melalui audit program, pemantauan perilaku siswa, serta mekanisme umpan balik untuk perbaikan strategi yang berkelanjutan. Sinergi fungsi-fungsi manajemen ini terbukti efektif dalam mentransformasikan nilai-nilai moderasi beragama dari tataran kebijakan normatif menjadi *habitus* kolektif, sehingga mampu membentengi peserta didik dari arus ekstremisme serta mewujudkan mutu pendidikan yang berkarakter dan berwawasan kebangsaan.

REFERENSI

Choiriyah, C. (2020). PERANAN KEPEMIMPINAN DAKWAH DALAM MELAKSANAKAN AMAR MA'RUF NAHI MUNKAR: KEPEMIMPINAN; AMAR MA'RUF; NAHI MUNKAR. *Yonetim: Jurnal Manajemen Dakwah*.

Daulay, L. N. I. S. A. N. D. A. S. D. A. N. D. A. S. (2020). PENGEMBANGAN RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN BERBASIS KONTEKSTUAL DI KELAS VIII MTSS NURUL ILMI PADANGSIDIMPUAN. *FORUM PAEDAGOGIK*, *11*(2), 98–112. https://doi.org/10.24952/paedagogik.v12i2.3155

Hefni, W., & Uyun, Q. (2020). Pendampingan Kader Pesantren Sebagai Aset Modal Sosial dalam Penguatan Moderasi Beragama. *Dimas: Jurnal Pemikiran Agama Untuk Pemberdayaan*, *20*(2), 175. https://doi.org/10.21580/dms.2020.202.5452

Hikmawati, S. A. (2018). Pendekatan Dan Model-Model Pengembangan Kurikulum Bahasa Arab Pada Madrasah/Sekolah Di Indonesia. *Jurnal Ihtimam*, *1*(2), 203–218. https://doi.org/10.36668/jih.v1i2.170

Muid, A. (2018). Peran Ulama dalam Persepektif Institusi Pendidikan Agama Islam. *Risda: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*. https://www.ejournal.staiarrosyid.ac.id/index.php/risda/article/view/7

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *1*(1), 9–25. https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7

Pratama, D. (2020). Pengembangan Skala Thurstone Metode Equal Appearing Interval untuk Mengukur Sikap Moderasi Beragama Siswa Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, *11*(1), 71. https://doi.org/10.26740/jptt.v11n1.p71-82

Puadi, H. (2024). Tipologi kepemimpinan kyai pesantren. *Jurnal Studi Pesantren*. http://ejournal.alqolam.ac.id/index.php/studipesantren/article/view/1529

Rohman, M., & Hairudin, H. (2018). Konsep Tujuan Pendidikan Islam Perspektif Nilai-nilai Sosial-kultural. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, *9*(1), 21. https://doi.org/10.24042/atjpi.v9i1.2603

Selvia, N. L. (2024). Sistem Penyelenggaraan Pendidikan Islam pada Era Reformasi: di Sekolah Umum, Madrasah, Pondok Pesantren dan Majlis Taklim. *Al-Madrasah Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, *8*(2), 792. https://doi.org/10.35931/am.v8i2.3465

Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi. *Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi Forum Ilmiah*, *16*, 215.

Syihabuddin, M. A. (2019). BUDAYA ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, *2*(11).

Yunus, M. (2020). SOSIAL-BUDAYA: HARMONISASI AGAMA DAN BUDAYA DALAM PENDIDIKAN TOLERANSI. *Kalam Jurnal Agama Dan Sosial Humaniora*, *8*(2), 1–26.

Yunus, Nurseha, M. (2020). Culture of Siri' in Learning Akidah Akhlak in MAN Suli Luwu District Budaya Siri' dalam. *JIEBAR : Journal of Islamic Education: Basic and Applied Research*, *01*, 107–120.

Yunus, Y., & Rahmadina, A. (2025). Integrasi Nilai Akomodatif Kearifan Lokal dalam Penguatan Moderasi Beragama. *AT-TA'DIB: JURNAL …*. https://www.jurnal.fkip-uniyap.ac.id/index.php/AT-TADIB/article/view/53

Yunus, Y., Suardi, D. (2019). Al-Quran Learning Through Information Processing Model Ala Joyce and Weil MTs Works in The Village Lara Mulya Baebunta District District North Luwu. . . *International Journal for Educational and Vocational Studies*, *1*(2), 104–108.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under: