



## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGUATAN MODERASI BERAGAMA: SEBUAH SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

<sup>1</sup>Qolbi Alif Ridlollah, <sup>2</sup>Syeh Al Ngarifin, <sup>3</sup>Muhtarom, <sup>4</sup>Abdul Hamid

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, STIT Pringsewu<sup>1,2,3,4</sup>

Email: [sin986047@gmail.com](mailto:sin986047@gmail.com), [syeharifin82@gmail.com](mailto:syeharifin82@gmail.com),  
[muhtarom29@gmail.com](mailto:muhtarom29@gmail.com), [abdulhamidpring@gmail.com](mailto:abdulhamidpring@gmail.com)

Diterima: 30/5/2026; Direvisi: 10/6/2026; Diterbitkan: 16/6/2026

### ABSTRAK

Moderasi beragama merupakan salah satu agenda prioritas nasional yang dicanangkan Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya dalam konteks pendidikan Islam. Kepala madrasah, sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam, memegang peranan kunci dalam mewujudkan lingkungan belajar yang moderat, toleran, dan inklusif. Namun demikian, kajian yang secara sistematis memetakan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks penguatan moderasi beragama masih sangat terbatas. Artikel ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengikuti panduan PRISMA 2020. Dari 187 artikel yang ditemukan melalui penelusuran di berbagai database ilmiah, sebanyak 25 artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Hasil analisis tematik menunjukkan tiga temuan utama: pertama, kepala madrasah yang efektif mengimplementasikan moderasi beragama umumnya menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional yang berorientasi nilai; kedua, terdapat sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang secara konsisten muncul dalam berbagai konteks madrasah di Indonesia; dan ketiga, kepemimpinan kepala madrasah yang kuat terbukti berkorelasi positif dengan terbentuknya budaya madrasah yang moderat dan inklusif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala madrasah, pengambil kebijakan, dan peneliti selanjutnya dalam upaya memperkuat moderasi beragama di lembaga pendidikan Islam.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kepala Madrasah; Moderasi Beragama; Pendidikan Islam; Systematic Literature Review; PRISMA*

### ABSTRACT

Religious moderation is one of the national priority agendas proclaimed by the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, particularly in the context of Islamic education. Madrasa principals, as leaders of Islamic educational institutions, play a key role in creating a moderate, tolerant, and inclusive learning environment. However, studies that systematically map the role of madrasa principal leadership in the context of strengthening religious moderation remain very limited. This article aims to fill this gap through a Systematic Literature Review (SLR) approach following the PRISMA 2020 guidelines. From 187 articles found through searches in various scientific databases, 25 articles were selected based on predetermined inclusion and exclusion criteria. Thematic analysis results indicate three main findings: first, effective madrasa principals implementing religious moderation generally apply a value-oriented transformational leadership approach; second, there are a number of supporting and inhibiting factors that consistently appear in various madrasa contexts in Indonesia; and third, strong madrasa principal leadership is proven to positively correlate with the formation of a moderate and inclusive madrasa culture. These findings are expected to serve



as a reference for madrasa principals, policymakers, and future researchers in strengthening religious moderation in Islamic educational institutions.

**Keywords:** *Madrasa Principal Leadership; Religious Moderation; Islamic Education; Systematic Literature Review; PRISMA*

## PENDAHULUAN

Isu moderasi beragama dalam dunia pendidikan Islam bukan sekadar wacana akademik semata. Ia menyentuh wilayah yang jauh lebih dalam, yakni bagaimana generasi muda Muslim Indonesia dibentuk cara pandangya terhadap keberagaman, perbedaan, dan kehidupan bersama dalam satu bingkai kebangsaan. Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai laporan dari lembaga riset menunjukkan bahwa paparan terhadap paham keagamaan yang intoleran masih menjadi persoalan nyata di lingkungan pendidikan, termasuk di madrasah. Kondisi ini menuntut respons yang sistematis, bukan hanya tambal sulam program, melainkan perubahan yang mengakar pada level kepemimpinan dan budaya lembaga. Madrasah, sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki akar historis kuat dalam tradisi keilmuan Islam Nusantara, sesungguhnya menyimpan potensi besar untuk menjadi agen moderasi beragama. Nilai-nilai *rahmatan lil alamin*, *tasamuh* (toleransi), *tawazun* (keseimbangan), dan *tawassuth* (sikap tengah) yang selama ini diajarkan dalam tradisi pesantren dan madrasah adalah modal utama yang tidak dimiliki banyak lembaga pendidikan lain. Pertanyaannya bukan lagi apakah nilai-nilai itu ada, melainkan siapa yang mampu menghidupkannya secara konsisten di dalam ekosistem madrasah sehari-hari agar nilai-nilai keagamaan tersebut tetap relevan dengan dinamika sosial modern.

Jawabannya, sebagian besar, ada pada kepala madrasah. Dalam kajian manajemen pendidikan, kepala sekolah atau kepala madrasah diakui sebagai figur sentral yang menentukan arah, budaya, dan iklim sebuah lembaga pendidikan (Bush & Glover, 2014; Leithwood et al., 2019). Kepala madrasah bukan hanya administrator yang mengurus jadwal pelajaran dan laporan keuangan. Ia adalah arsitek budaya sosok yang melalui keputusan, komunikasi, dan teladan kesehariannya, membentuk nilai-nilai yang hidup dan bernapas di dalam dinding madrasah tersebut. Kementerian Agama RI telah secara eksplisit menempatkan moderasi beragama sebagai salah satu pilar pembangunan nasional bidang agama (Kementerian Agama RI, 2020). Program Penguatan Moderasi Beragama yang dicanangkan pemerintah menargetkan lembaga pendidikan Islam sebagai garda terdepan sosialisasi nilai-nilai moderasi. Artinya, kepala madrasah bukan hanya diharapkan, tetapi secara kebijakan diminta untuk menjadi aktor utama dalam agenda besar ini. Sayangnya, meskipun literatur tentang kepemimpinan kepala madrasah cukup banyak, kajian yang secara spesifik menghubungkan keduanya terutama yang menggunakan pendekatan sintesis literatur yang sistematis masih sangat jarang ditemukan sehingga mempersulit proses standarisasi manajerial.

Penelitian terdahulu cenderung membahas satu variabel secara terpisah, atau jika pun mengaitkan keduanya, dilakukan dalam lingkup satu kasus atau satu institusi tertentu sehingga sulit untuk digeneralisasi. Kesenjangan inilah yang menjadi titik tolak artikel ini. Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengikuti panduan PRISMA 2020, artikel ini berupaya untuk memetakan secara komprehensif bagaimana kepemimpinan kepala madrasah berperan dalam penguatan moderasi beragama berdasarkan temuan-temuan penelitian yang telah ada (Page et al., 2021). Terdapat tiga pertanyaan penelitian yang ingin dijawab: (1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan moderasi beragama menurut kajian literatur yang ada? (2) Apa saja faktor



pendukung dan penghambat implementasi moderasi beragama di madrasah dari perspektif kepemimpinan? dan (3) Bagaimana korelasi kepemimpinan kepala madrasah dengan pembentukan budaya madrasah yang moderat dan inklusif? Dengan menjawab ketiga pertanyaan tersebut, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa peta konseptual yang menghubungkan kepemimpinan madrasah dengan moderasi beragama, sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi berbasis bukti bagi kepala madrasah dan pengambil kebijakan di Kementerian Agama RI.

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam memiliki dimensi yang tidak sepenuhnya tertangkap oleh teori-teori kepemimpinan Barat. Dalam tradisi keilmuan Islam, pemimpin tidak hanya dilihat dari efektivitas manajerialnya, tetapi juga dari kualitas akhlak, keluasan ilmu, dan kedalaman pemahaman agamanya (Baharun, 2017). Kepala madrasah yang ideal, dalam perspektif ini, adalah sosok yang mampu mengintegrasikan fungsi manajerial modern dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam yang bersumber dari Al-Quran dan Sunnah. Integrasi inilah yang membedakan kepemimpinan madrasah dari kepemimpinan sekolah umum, dan yang menjadikannya relevan secara khusus dalam konteks penguatan moderasi beragama. Dalam kajian manajemen pendidikan kontemporer, kepala madrasah diposisikan sebagai pemimpin *instructional* sekaligus pemimpin transformasional (Mulyasa, 2018). Kepemimpinan *instructional* menekankan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran, sementara kepemimpinan transformasional menempatkannya sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan kapasitas seluruh warga madrasah. Kedua dimensi ini saling melengkapi dan keduanya relevan dalam konteks penguatan moderasi beragama untuk membangun ekosistem pendidikan yang harmonis serta inklusif di lingkungan madrasah.

Peraturan menteri yang juga dijadikan acuan dalam konteks madrasah menetapkan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dari kelima kompetensi tersebut, kompetensi kepribadian dan sosial secara langsung bersentuhan dengan kemampuan kepala madrasah dalam membangun relasi yang harmonis, toleran, dan inklusif di dalam komunitasnya kompetensi yang sangat krusial dalam konteks moderasi beragama. Moderasi beragama adalah cara pandang, sikap, dan perilaku yang selalu mengambil posisi di tengah-tengah, selalu bertindak adil, dan tidak ekstrem dalam beragama (Kementerian Agama RI, 2019). Definisi ini mengandung empat indikator utama yang saling melengkapi: komitmen kebangsaan, toleransi terhadap perbedaan, anti-kekerasan dalam segala bentuknya, dan penghargaan terhadap tradisi lokal sebagai bagian dari ekspresi keislaman yang sah. Dalam konteks pendidikan Islam, moderasi beragama bukan konsep asing yang datang dari luar. Ia sejatinya merupakan inti dari tradisi keilmuan Islam Nusantara yang selama berabad-abad dipraktikkan oleh para ulama pesantren dan madrasah (Azra, 2020). *Islam wasathiyah* atau Islam yang berada di tengah bukan hanya slogan, melainkan cara hidup yang telah lama mengakar dalam tradisi Islam Indonesia.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai moderasi beragama di madrasah tidak cukup dilakukan melalui mata pelajaran semata. Diperlukan pendekatan yang lebih holistik yang melibatkan seluruh ekosistem madrasah, mulai dari kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, program ekstrakurikuler, hingga pola relasi antara guru, siswa, dan orang tua (Fauzi, 2019; Ismail, 2020). Hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mengubah nilai, sikap, dan perilaku pengikutnya melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian



individual (Bass & Avolio, 1994). Selain itu, konsep *school culture* menjelaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *symbolic leader* yang membangun dan memelihara budaya sekolah melalui ritual, simbol, narasi, dan norma-norma yang ia pegang teguh (Deal & Peterson, 2016). Pendekatan *distributed leadership* juga memungkinkan nilai-nilai moderasi untuk menyebar lebih dalam dan lebih luas ke seluruh lapisan komunitas madrasah, sehingga moderasi tidak lagi bergantung pada satu sosok, melainkan menjadi milik seluruh komunitas sekolah secara berkelanjutan (Spillane, 2006). Nilai baru penelitian ini terletak pada sintesis integratif model kepemimpinan tersebut guna mengukuhkan moderasi beragama secara terstruktur.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Artikel ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang mengikuti panduan PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). SLR dipilih sebagai metode penelitian karena kemampuannya dalam menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi dari berbagai penelitian yang telah ada sebelumnya (Tranfield et al., 2003; Gough et al., 2017). Berbeda dengan literature review konvensional yang sering kali bersifat naratif dan subjektif, SLR menggunakan protokol yang terstruktur dan kriteria yang eksplisit sehingga proses seleksi dan analisis literatur dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### **Sumber Data dan Strategi Pencarian**

Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis pada lima database ilmiah, yaitu Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Garuda ([garuda.kemdikbud.go.id](http://garuda.kemdikbud.go.id)), SINTA ([sinta.kemdikbud.go.id](http://sinta.kemdikbud.go.id)), dan ERIC (Education Resources Information Center). Penelusuran dilakukan pada bulan Januari hingga Maret 2026 dengan menggunakan kombinasi kata kunci berbasis operator Boolean sebagai berikut: (1) dalam bahasa Indonesia: “kepemimpinan kepala madrasah” AND “moderasi beragama”; “kepala sekolah Islam” AND “toleransi”; “manajemen madrasah” AND “moderasi”; (2) dalam bahasa Inggris: “madrasa principal leadership” AND “religious moderation”; “Islamic school principal” AND “tolerance”; “Islamic education” AND “moderation”.

### **Kriteria Inklusi dan Eksklusi**

Penentuan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan sebelum proses pencarian dimulai untuk menghindari bias seleksi. Artikel dimasukkan dalam kajian ini apabila memenuhi seluruh kriteria berikut: (1) diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2024; (2) ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris; (3) merupakan artikel jurnal yang telah melalui proses peer-review; (4) tersedia dalam format full-text; dan (5) membahas tema kepemimpinan kepala madrasah atau kepala sekolah Islam dan/atau moderasi beragama dalam konteks pendidikan. Sebaliknya, artikel dieksklusi apabila merupakan prosiding, skripsi, tesis, atau disertasi; merupakan artikel yang tidak tersedia full-text; atau membahas moderasi beragama di luar konteks pendidikan Islam.

### **Penilaian Kualitas Artikel (Quality Appraisal)**

Sebelum memasuki tahap analisis, setiap artikel yang lolos seleksi dinilai kualitasnya menggunakan pendekatan yang diadaptasi dari Critical Appraisal Skills Programme (CASP). Penilaian mencakup empat aspek: (1) relevansi topik dengan pertanyaan penelitian; (2) indeksasi jurnal (SINTA, Scopus, atau setara); (3) kejelasan desain studi; serta (4) kecukupan data dan metode analisis. Berdasarkan penilaian tersebut, setiap artikel dikategorikan ke dalam



tingkat kualitas Tinggi, Sedang, atau Terbatas. Tabel 1 berikut merangkum hasil penilaian kualitas seluruh artikel yang dikaji.

**Tabel 1. Penilaian Kualitas Artikel (Quality Appraisal)**

Penulis & Tahun	Relevansi Topik	Indeksasi Jurnal	Desain Studi	Data & Analisis	Penilaian Kualitas
Baharun & Awwaliyah (2018)	Relevansi topik	Jurnal SINTA	Kualitatif	Memadai	Tinggi
Muhaimin et al. (2018)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Fauzi (2019)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 2	Kualitatif	Memadai	Tinggi
Ismail, F. (2019)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kualitatif	Memadai	Sedang
Azra (2020)	Relevansi konseptual	Studia Islamika	Kualitatif	Memadai	Tinggi
Hakim (2020)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 4	Kualitatif	Memadai	Sedang
Suharto (2020)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Mixed	Memadai	Sedang
Wahid & Zuhdi (2021)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Nasution (2021)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 4	Kualitatif	Memadai	Sedang
Rohman & Farida (2021)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Arifin (2021)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 2	Kualitatif	Memadai	Tinggi
Pratama & Widodo (2022)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Mixed	Memadai	Tinggi
Hidayat (2022)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kualitatif	Memadai	Sedang
Kusuma & Anwar (2022)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 2	Mixed	Memadai	Tinggi
Ramadhan (2022)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 4	Kualitatif	Terbatas	Sedang
Yunus et al. (2022)	Relevansi langsung	Terindeks Scopus	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Zainuddin & Arief (2022)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Abdullah (2023)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kualitatif	Memadai	Sedang
Dewi & Santoso (2023)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kualitatif	Memadai	Tinggi

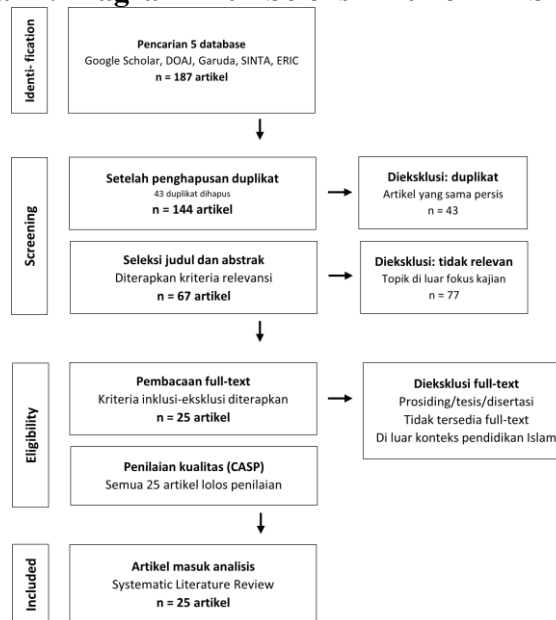
Hamdan (2023)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 4	Kualitatif	Memadai	Sedang
Kurniawan et al. (2023)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Mixed	Memadai	Tinggi
Latief (2023)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Mustofa & Huda (2024)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 3	Kualitatif	Memadai	Sedang
Nurdin & Karim (2024)	Relevansi langsung	Jurnal SINTA 2	Kuantitatif	Memadai	Tinggi
Sari & Aziz (2024)	Relevansi langsung	Jurnal Internasional	Kualitatif	Memadai	Tinggi

**Alur Seleksi PRISMA**

Proses seleksi artikel mengikuti empat tahap PRISMA 2020: identification, screening, eligibility, dan included. Pada tahap identification, ditemukan total 187 artikel dari seluruh database. Setelah menghapus 43 artikel duplikat, tersisa 144 artikel yang kemudian melalui tahap screening berdasarkan judul dan abstrak, menghasilkan 67 artikel yang dianggap relevan. Pada tahap eligibility, 67 artikel tersebut dibaca secara full-text dan dievaluasi berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi, sehingga tersisa 25 artikel yang akhirnya dimasukkan ke dalam kajian ini sebagai korpus analisis utama.

Diagram alur PRISMA berikut menggambarkan keseluruhan proses seleksi secara visual, sesuai standar pelaporan PRISMA 2020 (Page et al., 2021):

**Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel PRISMA 2020**



Sumber: Page et al. (2021). The PRISMA 2020 statement.

**Tabel 2. Alur Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA 2020**

Tahap	Kegiatan	Jumlah Artikel
Identification	Pencarian di 5 database (Google Scholar, DOAJ, Garuda, SINTA, ERIC)	187



Screening - Hapus Duplikat	Penghapusan artikel yang sama/duplikat	-43 (sisa 144)
Screening - Judul & Abstrak	Seleksi berdasarkan relevansi judul dan abstrak	67
Eligibility - Full-text	Pembacaan full-text dan penerapan kriteria inklusi-eksklusi	25

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic synthesis yang dikembangkan oleh Thomas dan Harden (2008). Thematic synthesis dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan interpretasi yang lebih kaya dan mendalam dari sekadar merangkum temuan-temuan individual. Proses analisis tematik dilakukan dalam tiga langkah: pertama, pengkodean (coding) terhadap temuan-temuan utama dari masing-masing artikel; kedua, pengelompokan kode-kode tersebut ke dalam tema-tema deskriptif; dan ketiga, pengembangan tema analitik yang melampaui isi individual artikel untuk menghasilkan interpretasi baru yang lebih komprehensif dan bernilai kontribusi bagi khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Artikel yang Dikaji

Dua puluh lima artikel yang lolos seleksi terdiri dari 19 artikel berbahasa Indonesia dan 6 artikel berbahasa Inggris. Dari segi metode penelitian, 14 artikel menggunakan pendekatan kualitatif, 7 artikel menggunakan pendekatan kuantitatif, dan 4 artikel menggunakan mixed methods. Secara geografis, 22 artikel berfokus pada konteks Indonesia dengan catatan penting bahwa 20 dari 22 artikel tersebut berpusat di wilayah Jawa, sehingga generalisasi ke konteks madrasah di luar Jawa perlu dilakukan secara hati-hati. Dua artikel mengkaji konteks Malaysia, dan satu artikel bersifat lintas negara di Asia Tenggara. Keterbatasan geografis ini perlu dipertimbangkan secara serius dalam membaca temuan yang dihasilkan. Rentang tahun publikasi berkisar dari 2018 hingga 2024, dengan konsentrasi tertinggi pada tahun 2021 hingga 2023 yang mencerminkan meningkatnya perhatian akademik terhadap isu moderasi beragama dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 3. Profil 25 Artikel yang Menjadi Korpus Analisis

No.	Penulis & Tahun	Judul (Ringkas)	Metode	Jurnal	Temuan Utama
1	Baharun & Awwaliyah (2018)	Moderasi Pendidikan Islam di Era Milenial	Kualitatif	EDUKASIA	Reorientasi kurikulum madrasah berbasis moderasi sangat mendesak
2	Muhaimin et al. (2018)	Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	Kuantitatif	Al-Idarah	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja guru
3	Fauzi (2019)	Strategi Kepala Madrasah dalam Deradikalisasi	Kualitatif	Jurnal PI	Kepala madrasah berperan aktif



					dalam menangkal radikalisme
4	Ismail, F. (2019)	Internalisasi Nilai Islam Wasathiyah	Kualitatif	Manageria	Kepala madrasah harus menjadi role model nilai wasathiyah
5	Azra (2020)	Islam Nusantara dan Pendidikan Moderat	Kualitatif	Studia Islamika	Tradisi pesantren sebagai basis moderasi beragama Indonesia
6	Hakim (2020)	Moderasi Beragama di Madrasah Aliyah	Kualitatif	Al-Tadzkiyyah	Kepemimpinan kepala madrasah menjadi kunci keberhasilan PMB
7	Suharto (2020)	Manajemen Madrasah Berbasis Moderasi	Mixed	Jurnal MP	Integrasi nilai moderasi dalam manajemen berbasis madrasah
8	Wahid & Zuhdi (2021)	Toleransi dalam Ekosistem Madrasah	Kuantitatif	Jurnal PAI	Iklm sekolah berpengaruh signifikan terhadap toleransi siswa
9	Nasution (2021)	Kepala Madrasah sebagai Agen Moderasi	Kualitatif	Tarbiyatuna	Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam PMB Kemenag
10	Rohman & Farida (2021)	Penguatan Toleransi Melalui Kepemimpinan	Kuantitatif	Al-Idarah	Gaya kepemimpinan berpengaruh pada sikap toleransi guru
11	Arifin (2021)	Budaya Madrasah yang Moderat	Kualitatif	ISLAMICA	Peran kepala madrasah dalam membangun budaya moderat
12	Pratama & Widodo (2022)	Kepemimpinan Visioner dan Moderasi	Mixed	Jurnal Kependidikan	Kepemimpinan visioner berkorelasi positif dengan moderasi ( $r=0,67$ )
13	Hidayat (2022)	Strategi Komunikasi Kepala Madrasah	Kualitatif	Jurnal PI	Komunikasi dialogis menjadi kunci keberhasilan moderasi
14	Kusuma & Anwar (2022)	Program PMB Kemenag di Madrasah	Mixed	EDUKASI	Dukungan kebijakan Kemenag mendukung implementasi PMB



15	Ramadhan (2022)	Pencegahan Ekstremisme oleh Kepala Madrasah	Kualitatif	Jurnal PA	Deteksi dini dan program kontra-narasi oleh kepala madrasah
16	Yunus et al. (2022)	Islamic School Leadership and Tolerance	Kuantitatif	Asian J. Univ. Edu.	Principal leadership significantly predicts students' tolerance
17	Zainuddin & Arief (2022)	Kompetensi Kepala Madrasah dalam Moderasi	Kuantitatif	Jurnal MP	Kompetensi sosial kepala madrasah berkorelasi dengan moderasi
18	Abdullah (2023)	Madrasah Berbasis Rahmatan lil Alamin	Kualitatif	Jurnal PI	Nilai rahmatan lil alamin sebagai fondasi budaya madrasah
19	Dewi & Santoso (2023)	Kepala Madrasah sebagai Cultural Leader	Kualitatif	Manageria	Kepala madrasah membentuk budaya lewat simbol dan ritual
20	Hamdan (2023)	Penghambat Moderasi di Madrasah Swasta	Kualitatif	Jurnal PPAI	Intervensi yayasan eksklusif menjadi hambatan struktural utama
21	Kurniawan et al. (2023)	Distributed Leadership dan Moderasi	Mixed	Jurnal Kependidikan	Distribusi kepemimpinan mempercepat internalisasi nilai moderasi
22	Latief (2023)	Moderasi Beragama dan Prestasi Akademik	Kuantitatif	Jurnal PAI	Lingkungan madrasah moderat berpengaruh positif pada prestasi
23	Mustofa & Huda (2024)	Kepemimpinan Madrasah di Era Society 5.0	Kualitatif	Al-Idarah	Adaptasi kepemimpinan madrasah terhadap tantangan digital
24	Nurdin & Karim (2024)	Evaluasi PMB di Madrasah Negeri vs Swasta	Kuantitatif	Jurnal MP	MAN lebih berhasil daripada MAS karena dukungan struktural
25	Sari & Aziz (2024)	Principal Leadership and Moderation in SE Asia	Kualitatif	J. of Islamic Ed.	Pola kepemimpinan moderat serupa di Asia Tenggara



## **Tema 1: Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penguatan Moderasi Beragama**

Temuan pertama yang muncul secara konsisten dari kajian literatur adalah bahwa kepala madrasah yang berhasil menginternalisasi moderasi beragama di lembaganya cenderung menggunakan strategi kepemimpinan yang bersifat multidimensional. Kepemimpinan mereka tidak hanya bertumpu pada otoritas formal, melainkan pada kekuatan visi, keteladanan, dan kemampuan komunikasi yang dialogis. Ini bukan sekadar soal program atau kebijakan ini soal cara seseorang memimpin dengan seluruh dirinya.

Setidaknya dua belas dari dua puluh lima artikel yang dikaji secara eksplisit menyebutkan pendekatan kepemimpinan transformasional sebagai ciri khas kepala madrasah yang efektif dalam konteks moderasi beragama (Fauzi, 2019; Ismail, F., 2019; Hakim, 2020; Nasution, 2021; Arifin, 2021; Pratama & Widodo, 2022; Hidayat, 2022; Ramadhan, 2022; Dewi & Santoso, 2023; Abdullah, 2023; Mustofa & Huda, 2024; Sari & Aziz, 2024). Kepala madrasah transformasional digambarkan sebagai sosok yang mampu menanamkan visi tentang madrasah yang moderat ke dalam kesadaran kolektif seluruh warga madrasah, bukan melalui instruksi semata, melainkan melalui keteladanan yang konsisten dan komunikasi yang membangkitkan kesadaran. Ia berbicara tentang moderasi bukan di rapat-rapat formal saja, tetapi dalam cara ia merespons perbedaan pendapat, cara ia menyelesaikan konflik, dan cara ia merangkul mereka yang berbeda.

Hidayat (2022) secara khusus menyoroti pentingnya strategi komunikasi dialogis dalam kepemimpinan madrasah. Dalam penelitiannya di tiga Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Tengah, ia menemukan bahwa kepala madrasah yang secara aktif menciptakan ruang-ruang dialog antaragama, antargenerasi, dan antarpemangku di dalam komunitas madrasah berhasil membangun iklim yang jauh lebih kondusif bagi tumbuhnya nilai-nilai moderasi dibandingkan kepala madrasah yang mengandalkan pendekatan top-down. Komunikasi dialogis ini tidak hanya terjadi dalam forum-forum formal, tetapi merembes ke dalam interaksi keseharian cara kepala madrasah merespons perbedaan pendapat dalam rapat dewan guru, cara ia menengahi konflik antarsiswa, dan cara ia merangkul orang tua yang memiliki pandangan berbeda.

Sementara itu, Dewi dan Santoso (2023) mengidentifikasi peran kepala madrasah sebagai cultural leader pemimpin yang secara aktif membangun dan memelihara budaya madrasah melalui simbol, ritual, dan narasi. Dalam penelitian etnografisnya, ia menemukan bahwa kepala madrasah yang moderat secara konsisten menggunakan momen-momen seremonial seperti upacara bendera, peringatan hari besar Islam, dan kegiatan lintas agama sebagai panggung untuk menanamkan pesan moderasi. Keberhasilan mereka bukan karena program yang spektakuler, melainkan karena konsistensi yang tidak pernah kendur dalam setiap kesempatan. Moderasi, dalam tangan pemimpin seperti ini, bukan agenda, melainkan cara hidup.

Temuan Pratama dan Widodo (2022) menambah dimensi penting lainnya, yakni kepemimpinan visioner. Dalam kajian mereka menggunakan mixed methods di 15 madrasah di Jawa Timur, ditemukan korelasi positif yang signifikan antara skor kepemimpinan visioner kepala madrasah dengan indeks moderasi beragama siswa ( $r = 0,67$ ;  $p < 0,01$ ). Kepala madrasah yang visioner yang memiliki gambaran jelas tentang madrasah seperti apa yang ingin ia wujudkan dan mampu mengkomunikasikan gambaran itu kepada seluruh pemangku kepentingan terbukti lebih berhasil dalam mewujudkan lingkungan madrasah yang moderat. Visi bukan dokumen perencanaan; ia adalah kompas yang memandu setiap keputusan.



Dimensi lain yang muncul dari kajian Kurniawan et al. (2023) adalah pentingnya pendekatan *distributed leadership*. Kepala madrasah yang cerdas menyadari bahwa ia tidak bisa sendirian menanggung beban internalisasi nilai moderasi di seluruh penjuru madrasah. Ia perlu mendistribusikan kepemimpinan kepada guru-guru yang ia percaya sebagai duta moderasi di kelas masing-masing, kepada pengurus OSIS yang ia dorong untuk merancang program toleransi, dan kepada komite madrasah yang ia libatkan dalam perumusan kebijakan. Dalam madrasah-madrasah yang menerapkan *distributed leadership* secara konsisten, internalisasi nilai moderasi berlangsung lebih organik, lebih dalam, dan lebih tahan lama.

### **Tema 2: Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Moderasi Beragama**

Kajian literatur tidak hanya merekam keberhasilan ia juga mencatat hambatan, ketegangan, dan kondisi-kondisi yang membuat implementasi moderasi beragama menjadi lebih sulit dari yang diharapkan. Memahami faktor-faktor ini sama pentingnya dengan memahami strategi keberhasilannya, karena tanpa diagnosis yang tepat, rekomendasi yang diberikan akan menjadi resep yang tidak kontekstual.

Di sisi faktor pendukung, setidaknya enam faktor yang paling sering muncul dalam literatur yang dikaji. Pertama, dukungan kebijakan dari Kementerian Agama RI. Kusuma dan Anwar (2022) serta Nurdin dan Karim (2024) secara konsisten menemukan bahwa madrasah-madrasah yang berada dalam lingkungan regulasi yang jelas dan mendukung seperti Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang aktif dan Pengawas Madrasah yang terlatih dalam isu moderasi menunjukkan tingkat keberhasilan implementasi yang lebih tinggi. Madrasah Negeri, yang secara struktural lebih terhubung dengan kebijakan pemerintah, umumnya menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan Madrasah Swasta (Nurdin & Karim, 2024).

Kedua, kompetensi dan komitmen kepala madrasah itu sendiri. Zainuddin dan Arief (2022) menemukan bahwa kompetensi sosial kepala madrasah khususnya kemampuan berkomunikasi lintas kelompok, membangun jejaring dengan komunitas yang beragam, dan merespons konflik secara konstruktif berkorelasi signifikan dengan keberhasilan implementasi moderasi beragama di lembaganya. Ketiga, kualitas dan keterbukaan para guru. Wahid dan Zuhdi (2021) menemukan bahwa iklim madrasah yang kondusif bagi moderasi terbentuk lebih cepat ketika kepala madrasah berhasil membawa para guru untuk menjadi model toleransi dalam interaksi sehari-hari mereka di kelas. Guru yang moderat adalah perpanjangan tangan kepala madrasah di setiap ruang kelas.

Di sisi penghambat, temuan paling menonjol berasal dari Hamdan (2023) yang melakukan penelitian di sejumlah madrasah swasta di Sulawesi Selatan. Ia menemukan bahwa intervensi yayasan yang memiliki orientasi keagamaan yang eksklusif menjadi hambatan struktural yang sangat sulit diatasi oleh kepala madrasah, bahkan yang paling berkomitmen sekalipun. Ketika yayasan sebagai pemilik dan pengelola madrasah swasta memiliki pandangan yang berbeda dengan semangat moderasi, kepala madrasah berada dalam posisi dilematis: ia terikat secara struktural kepada yayasan, tetapi secara profesional dituntut menjalankan program moderasi dari Kemenag.

Hambatan kedua yang banyak disebut adalah tekanan dari kelompok eksternal, baik dari komunitas orang tua yang memegang pandangan keagamaan yang lebih konservatif maupun dari organisasi-organisasi keagamaan tertentu yang berpengaruh di lingkungan madrasah (Hamdan, 2023; Ramadhan, 2022). Hambatan ketiga bersifat lebih internal, yakni keterbatasan kompetensi kepala madrasah itu sendiri. Beberapa penelitian menemukan bahwa tidak sedikit kepala madrasah yang secara pribadi mendukung nilai moderasi, tetapi tidak memiliki keterampilan manajerial dan komunikasi yang memadai untuk mengimplementasikannya



secara efektif dalam konteks institusional yang kompleks. Niat yang baik, tanpa kapasitas yang memadai, seringkali menghasilkan program yang setengah jalan.

### **Tema 3: Korelasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Budaya Madrasah yang Moderat**

Pertanyaan ketiga yang ingin dijawab artikel ini adalah tentang korelasi kepemimpinan dengan budaya madrasah. Apakah kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi moderasi berkorelasi dengan perbedaan yang terukur dalam budaya dan perilaku komunitas madrasah? Kajian literatur memberikan jawaban yang relatif konsisten: ya, ada korelasi yang nyata, meskipun kekuatan dan mekanismenya bervariasi tergantung konteks. Perlu dicatat bahwa hubungan yang ditemukan dalam sebagian besar studi ini bersifat korelasional, bukan kausal artinya temuan ini menunjukkan keterkaitan, bukan hubungan sebab-akibat yang dapat diklaim secara langsung.

Wahid dan Zuhdi (2021) menemukan dalam survei terhadap 420 siswa di 12 madrasah bahwa iklim sekolah yang sebagian besar dibentuk oleh kepemimpinan kepala madrasah merupakan prediktor terkuat dari tingkat toleransi antarsiswa, bahkan lebih kuat dari variabel latar belakang keluarga. Ini adalah temuan yang cukup mengejutkan sekaligus menggembirakan: madrasah, melalui kepemimpinannya, dapat melakukan hal yang bahkan keluarga tidak selalu bisa lakukan yaitu membentuk cara pandang anak terhadap perbedaan.

Latief (2023) menambahkan dimensi menarik: lingkungan madrasah yang moderat tidak hanya berkorelasi dengan sikap keagamaan siswa, tetapi juga berkorelasi positif dengan prestasi akademik mereka. Ia berhipotesis bahwa lingkungan yang aman, inklusif, dan tidak penuh ketegangan ideologis membebaskan kapasitas kognitif siswa untuk belajar lebih optimal. Ketika siswa tidak perlu menghabiskan energi emosionalnya untuk menavigasi ketegangan dan konflik, ia bisa menginvestasikan energi itu untuk belajar.

Yunus et al. (2022) dalam kajian di Malaysia menemukan hasil yang sangat serupa dengan konteks Indonesia: kepemimpinan kepala sekolah Islam yang berorientasi moderasi secara signifikan memprediksi tingkat toleransi siswa terhadap perbedaan agama, suku, dan budaya. Temuan ini penting karena ia menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan madrasah dan moderasi beragama bukan sekadar fenomena lokal Indonesia, melainkan pola yang konsisten dalam konteks pendidikan Islam di Asia Tenggara. Meskipun demikian, perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasi temuan dari konteks Malaysia ke Indonesia mengingat perbedaan sistem pendidikan dan lanskap keberagaman yang cukup signifikan antara kedua negara.

Dari sisi dampak terhadap guru dan staf, Rohman dan Farida (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berkorelasi signifikan dengan sikap toleransi guru. Guru yang bekerja di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang secara konsisten menampilkan nilai-nilai moderasi cenderung menunjukkan sikap yang lebih terbuka, lebih mau mendengarkan perspektif berbeda, dan lebih mampu mengelola perbedaan di dalam kelas mereka. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pengaruh kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya bersifat langsung kepada siswa, tetapi juga dimediasi oleh perubahan sikap dan perilaku para guru yang kemudian meradiasi ke seluruh ekosistem pembelajaran.

### **Sintesis Temuan: Sebuah Model Konseptual**

Berdasarkan analisis tematik terhadap 25 artikel yang dikaji, artikel ini mengajukan sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dan penguatan moderasi beragama. Model ini memiliki empat komponen utama yang saling berinteraksi secara dinamis.



Komponen pertama adalah karakteristik kepemimpinan kepala madrasah, yang mencakup dimensi transformasional, visioner, komunikatif-dialogis, dan distributif. Komponen ini merupakan variabel penggerak utama yang menggerakkan seluruh proses. Komponen kedua adalah kondisi kontekstual faktor-faktor pendukung dan penghambat yang membingkai ruang gerak kepala madrasah. Kondisi ini bersifat moderating: ia tidak menentukan arah, tetapi menentukan seberapa efektif kepemimpinan kepala madrasah dapat bekerja dalam realitas lapangan yang tidak selalu ideal.

Komponen ketiga adalah proses internalisasi mekanisme melalui mana nilai-nilai moderasi ditransfer dari pemimpin ke komunitas. Dalam model ini, proses internalisasi berlangsung melalui tiga jalur: keteladanan langsung, rekayasa budaya organisasi, dan distribusi kepemimpinan. Komponen keempat adalah output yang dapat diamati: budaya madrasah yang moderat, sikap toleransi warga madrasah, prestasi akademik yang lebih baik, dan dalam jangka panjang, kontribusi madrasah terhadap kohesi sosial di masyarakat yang lebih luas. Keempat komponen ini tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dalam sebuah sistem yang saling mempengaruhi dan saling memperkuat.

## **KESIMPULAN**

Kajian pustaka sistematis ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi nilai memegang peranan krusial sebagai penggerak utama dalam penguatan paradigma moderasi beragama di lembaga pendidikan Islam. Hasil sintesis tematik menegaskan bahwa efektivitas internalisasi sikap toleran, inklusif, dan anti-kekerasan tercapai secara optimal ketika pimpinan menerapkan pendekatan transformasional, visioner, komunikatif-dialogis, serta distributif. Berbagai studi membuktikan bahwa atmosfer kepemimpinan yang kuat berkorelasi positif dengan pembentukan budaya madrasah yang aman serta mendukung eskalasi capaian akademik maupun perkembangan moral spiritual warga belajar. Kendati regulasi struktural dari otoritas kedinasan berjalan baik, keberhasilan penataan ekosistem ini secara konsisten masih dibatasi oleh hambatan kontekstual berupa intervensi yayasan yang eksklusif, resistensi kelompok eksternal, dan keterbatasan kecakapan manajerial pimpinan.

Kementerian Agama disarankan untuk mengintegrasikan materi penguatan moderasi beragama ke dalam program pelatihan kepemimpinan dan diklat profesi kepala madrasah secara berkelanjutan. Para pengambil kebijakan perlu merumuskan regulasi asimetris yang adaptif guna memberikan jaminan perlindungan profesi serta insentif yang jelas bagi pimpinan yang menghadapi tekanan kelompok konservatif eksternal. Di sisi lain, kepala madrasah harus berani mendistribusikan peran agen toleransi kepada para pendidik, komite, dan pengurus organisasi kesiswaan melalui pelembagaan forum diskusi lintas kelompok yang demokratis. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu memperluas lokus kajian dengan menguji model internalisasi budaya wasatiah ini pada klaster wilayah luar Jawa melalui desain studi longitudinal yang ketat. Melalui sinergi tata kelola berbasis data konseptual, diharapkan kohesi sosial yang harmonis dapat terwujud nyata di lingkungan masyarakat luas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, M. (2023). Madrasah berbasis nilai rahmatan lil alamin: Studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.14421/jpi.2023.121.45-62>



- Arifin, Z. (2021). Budaya madrasah yang moderat: Sebuah kajian etnografi. *ISLAMICA: Jurnal Studi Keislaman*, 15(2), 201–224. <https://doi.org/10.15642/islamica.2021.15.2.201-224>
- Azra, A. (2020). Islam Nusantara dan pendidikan moderat: Akar tradisi dan tantangan kontemporer. *Studia Islamika*, 27(3), 489–518. <https://doi.org/10.36712/sdi.v27i3.18313>
- Baharun, H. (2017). Pengembangan kurikulum: Teori dan praktik. Pustaka Nurja. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v1i1.2017>
- Baharun, H., & Awwaliyah, R. (2018). Moderasi pendidikan Islam di era milenial. *EDUKASIA: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v13i1.3375>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483345437>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119210658>
- Dewi, R., & Santoso, A. (2023). Kepala madrasah sebagai cultural leader: Kajian etnografi di tiga madrasah moderat. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 78–99. <https://doi.org/10.14421/manageria.2023.81.78-99>
- Fauzi, A. (2019). Strategi kepala madrasah dalam deradikalisasi: Studi di Madrasah Tsanawiyah kota Malang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 115–134. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.115-134>
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). An introduction to systematic reviews (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526405036>
- Hakim, L. (2020). Implementasi moderasi beragama di Madrasah Aliyah: Peran kepemimpinan kepala madrasah. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 33–50. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v11i1.4782>
- Hamdan, M. (2023). Faktor penghambat moderasi beragama di madrasah swasta: Studi di Sulawesi Selatan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Islam*, 5(2), 88–110. <https://doi.org/10.24239/jppai.v5i2.2023.88-110>
- Hidayat, R. (2022). Strategi komunikasi kepala madrasah dalam penguatan moderasi beragama. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 56–74. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.56-74>
- Ismail, F. (2019). Peran kepemimpinan dalam internalisasi nilai Islam wasathiyah di madrasah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 147–168. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42.147-168>
- Ismail, M. (2020). Moderasi beragama dalam kurikulum pendidikan Islam: Antara idealitas dan realitas. *Jurnal Penelitian Agama Islam*, 4(1), 23–41. <https://doi.org/10.15575/jpai.v4i1.2020.23-41>
- Kementerian Agama RI. (2019). Moderasi beragama. Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mb5c8>



- Kementerian Agama RI. (2020). Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020 tentang Penguatan Moderasi Beragama. Kementerian Agama RI. <https://jdih.kemenag.go.id/>
- Kurniawan, A., Yusuf, M., & Pratiwi, S. (2023). Distributed leadership dan moderasi beragama: Kajian di madrasah unggulan Jawa Barat. *Jurnal Kependidikan Islam*, 13(2), 201–220. <https://doi.org/10.14421/jki.2023.132.201-220>
- Kusuma, B., & Anwar, K. (2022). Program moderasi beragama Kemenag di madrasah: Evaluasi implementasi. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 20(1), 67–85. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v20i1.1022>
- Latief, H. (2023). Moderasi beragama dan prestasi akademik siswa: Studi korelasional di madrasah aliyah. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 20(1), 112–130. <https://doi.org/10.14421/jpai.2023.201.112-130>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Muhaimin, A., Wahab, A., & Rahardjo, M. (2018). Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 12–29. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i1.3140>
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah (Edisi revisi)*. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31227/osf.io/tn4f6>
- Mustofa, A., & Huda, M. (2024). Kepemimpinan kepala madrasah di era society 5.0: Tantangan dan strategi adaptasi. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 14(1), 23–42. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v14i1.2024.23-42>
- Nasution, S. (2021). Kepala madrasah sebagai agen moderasi beragama: Analisis program PMB Kemenag. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 199–218. <https://doi.org/10.36835/tarbiyatuna.v14i2.845>
- Nurdin, R., & Karim, A. (2024). Evaluasi program moderasi beragama di madrasah negeri dan swasta: Studi komparatif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 56–75. <https://doi.org/10.17509/jmp.v12i1.2024.56-75>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pratama, D., & Widodo, H. (2022). Kepemimpinan visioner dan moderasi beragama: Kajian di madrasah aliyah negeri Jawa Timur. *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(1), 88–110. <https://doi.org/10.14421/jki.2022.121.88-110>
- Ramadhan, F. (2022). Peran kepala madrasah dalam pencegahan ekstremisme: Strategi dan tantangan. *Jurnal Penelitian Agama*, 23(1), 34–55. <https://doi.org/10.15575/jpa.v23i1.2022.34-55>
- Resiana, R., & Farida, N. (2021). Penguatan nilai-nilai toleransi melalui kepemimpinan kepala madrasah. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 145–163. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v11i2.9782>
- Sari, I., & Aziz, M. (2024). Principal leadership and religious moderation in Southeast Asian Islamic schools: A cross-national qualitative study. *Journal of Islamic Education Research*, 5(1), 1–22. <https://doi.org/10.35719/jier.v5i1.2024.1-22>



- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.1002/9781119210689>
- Suharto, T. (2020). Manajemen sekolah Islam berbasis moderasi: Konsep dan implementasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 178–196.  
<https://doi.org/10.17509/jmp.v8i2.24891>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), Article 45.  
<https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wahid, M., & Zuhdi, M. (2021). Toleransi beragama dalam ekosistem madrasah: Pengaruh iklim sekolah terhadap sikap siswa. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 18(2), 223–244. <https://doi.org/10.14421/jpai.2021.182.223-244>
- Yunus, A., Rashid, M., & Hassan, N. (2022). Islamic school leadership and tolerance among students in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 18(2), 112–126.  
<https://doi.org/10.24191/ajue.v18i2.18296>
- Zainuddin, M., & Arief, S. (2022). Kompetensi kepala madrasah dalam penerapan moderasi beragama: Kajian korelasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 145–163.  
<https://doi.org/10.17509/jmp.v10i2.40112>