

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Negara Indonesia ditinjau dari aspek demografi, hal ini mencakup beragam aspek seperti penduduk, komposisi usia, distribusi geografis, agama, suku bangsa, dan berbagai faktor lainnya. Indonesia termasuk ke dalam salah satu negara yang memiliki populasi terbesar di dunia, berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), total penduduk Indonesia hingga semester I-2024 mencapai 282.477.584 jiwa. Sebagian besar penduduk berada dalam kelompok usia muda, dengan persentase yang signifikan berada di bawah usia 30 tahun. Kemudian pada aspek distribusi geografis, Pulau Jawa, yang mencakup ibu kota Jakarta merupakan pulau dengan populasi terpadat, sedangkan pulau-pulau di luar Jawa juga memiliki populasi yang signifikan.

Terkait uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa Bangsa Indonesia dikenal sebagai bangsa yang memiliki populasi cukup besar dan majemuk atau beragam baik dari aspek suku, ras, etnis dan budaya juga dari aspek agama dan keyakinan. Hal ini menjadikan bangsa Indonesia menjadi *role model* bagi kehidupan yang majemuk namun dapat mempertahankan kesatuannya dan keharmonisannya sebagai bangsa di dunia. Keharmonisan ini merupakan implementasi dari nilai-nilai toleransi yang sudah mengakar di dalam kepribadian Masyarakat Indonesia itu sendiri sejak jaman dahulu.

Adanya keberagaman agama yang dianut masyarakat di Indonesia tentunya memiliki sisi positif yaitu menjadikan Indonesia sebagai negara yang paling beragam secara budaya di dunia. Namun di sisi lain, terdapat juga sisi negatif yang bisa menjadi tantangan dalam memelihara harmoni dan kesatuan di antara berbagai kelompok masyarakat yang berbeda. Berikut adalah beberapa contoh kasus yang terjadi pada masyarakat Indonesia terkait kejadian intoleransi yang disebabkan adanya perbedaan pemahaman agama di Indonesia.

Jamaah Ahmadiyah di berbagai wilayah Indonesia menghadapi diskriminasi, pembatasan aktivitas keagamaan, bahkan kekerasan fisik. Pada tahun 2021 misalnya, terjadi perusakan masjid milik jamaah Ahmadiyah di Kabupaten Sintang, Kalimantan Barat oleh ratusan massa. Mereka merusak dan membakar bangunan di sekitar masjid sehingga menimbulkan kerugian material dan trauma sosial bagi warga Ahmadiyah setempat (Benar News, 2021). Kasus serupa juga pernah terjadi sebelumnya di Kuningan, Jawa Barat, di mana delapan masjid Ahmadiyah dibakar pada tahun 2010 yang hingga kini masih meninggalkan luka mendalam bagi ribuan warganya (Kemenag Jateng, 2019). Kasus ini menunjukkan bahwa kelompok minoritas keagamaan masih rentan terhadap diskriminasi dan kekerasan yang bertentangan dengan nilai toleransi dan prinsip moderasi beragama.

Berbagai kasus intoleransi tersebut memperlihatkan bahwa nilai-nilai moderasi beragama masih belum sepenuhnya diinternalisasikan dalam kehidupan masyarakat. Dalam konteks ini, peran pemimpin agama menjadi sangat penting, terutama Kiyai sebagai figur sentral dalam pesantren. Kiyai tidak hanya bertugas sebagai pengajar ilmu agama, tetapi juga sebagai pemimpin moral dan sosial yang memiliki pengaruh besar dalam membentuk sikap santri. Melalui kepemimpinan Islami yang menekankan nilai keadilan, kasih sayang, toleransi, dan musyawarah, Kiyai berperan strategis dalam menanamkan sikap moderasi beragama pada santri. Dengan demikian, pesantren dapat menjadi benteng utama dalam membangun harmoni keagamaan dan mencegah munculnya praktik intoleransi di masyarakat.

Selain kasus Ahmadiyah, insiden intoleransi juga terjadi terhadap pemeluk agama non-Islam. Salah satu peristiwa besar adalah kerusuhan di Temanggung, Jawa Tengah, pada Februari 2011. Kerusuhan tersebut dipicu oleh sidang kasus penodaan agama, namun berujung pada perusakan dan pembakaran sejumlah gereja, sekolah, serta kendaraan milik masyarakat. Tiga gereja besar, yaitu Gereja Bethel Indonesia, Gereja Pantekosta, dan Gereja Katolik Santo Petrus & Paulus, menjadi sasaran amuk massa. Peristiwa ini mendapat perhatian nasional karena mencerminkan rapuhnya praktik toleransi beragama di tingkat lokal (Kompas, 2011; Kemenag, 2011).

Kasus *Blasphemy* (Penodaan Agama) pada tahun 2016. Hukum penodaan agama di Indonesia (Pasal 156 (a) KUHP) telah digunakan untuk menindak individu yang dianggap melecehkan agama. Beberapa kasus penodaan agama, terutama yang melibatkan kelompok agama minoritas seperti kasus Gubernur di sebuah daerah yang melecehkan Q.S Al Maidah ayat 51, dapat mencerminkan intoleransi dan menyulut ketegangan antar-agama. (Sirry, 2023: 27)

Praktik intoleransi tidak hanya terjadi pada masyarakat yang mayoritasnya Muslim, tetapi juga dapat ditemukan pada masyarakat yang mayoritasnya non-Muslim. Misalnya, laporan *United States Commission on International Religious Freedom* (USCIRF) menyebutkan adanya kasus diskriminasi terhadap umat Islam di Papua, termasuk kesulitan dalam memperoleh izin pembangunan masjid atau pembatasan aktivitas dakwah di daerah mayoritas non-Muslim (USCIRF, 2020). Fenomena ini memperlihatkan bahwa intoleransi beragama adalah persoalan universal yang dapat muncul di mana pun, tanpa memandang apakah suatu masyarakat mayoritasnya Muslim atau non-Muslim.

Fenomena intoleransi juga tampak dalam konflik horizontal bernuansa agama di Ambon, Maluku, pada periode 1999–2002. Konflik ini menyebabkan ribuan orang tewas, puluhan ribu mengungsi, dan kehancuran infrastruktur sosial keagamaan. Pertikaian yang bermula dari gesekan sosial kemudian berkembang menjadi konflik agama antara kelompok Muslim dan Kristen. Tragedi Ambon menjadi salah satu catatan kelam dalam sejarah intoleransi agama di Indonesia modern (BBC, 2011).

Selain itu, pada tahun 2015 terjadi insiden intoleransi di Tolikara, Papua. Dalam peristiwa tersebut, sekelompok massa menyerang umat Islam yang sedang melaksanakan salat Idul Fitri. Akibatnya, sebuah *mushola* dan sejumlah kios di sekitarnya terbakar. Insiden ini menjadi sorotan nasional karena terjadi di wilayah mayoritas non-Muslim, sehingga menunjukkan bahwa intoleransi tidak hanya terjadi pada masyarakat mayoritas Muslim, tetapi juga dapat terjadi pada masyarakat mayoritas non-Muslim (Kompas, 2015).

Fakta-fakta tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai moderasi beragama masih belum sepenuhnya diinternalisasikan dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dalam konteks ini, peran pemimpin agama menjadi sangat penting, terutama Kiyai sebagai figur sentral dalam pesantren. Kiyai tidak hanya bertugas sebagai pengajar ilmu agama, tetapi juga sebagai pemimpin moral dan sosial yang memiliki pengaruh besar dalam membentuk sikap santri. Melalui kepemimpinan Islami yang menekankan nilai keadilan, kasih sayang, toleransi, dan musyawarah, Kiyai berperan strategis dalam menanamkan sikap moderasi beragama pada santri. Dengan demikian, pesantren dapat menjadi benteng utama dalam membangun harmoni keagamaan dan mencegah munculnya praktik intoleransi di masyarakat.

Dari sisi regulasi, pemerintah Indonesia sebenarnya telah memiliki dasar hukum dalam mencegah praktik penodaan dan penyalahgunaan agama. Penetapan Presiden Nomor 1/PNPS/1965 tentang Pencegahan Penyalahgunaan dan/atau Penodaan Agama mengatur larangan terhadap individu atau kelompok yang menafsirkan agama yang dianut di Indonesia dengan cara menyimpang dari pokok-pokok ajaran agama tersebut. Aturan ini kemudian ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1969 yang menetapkan Penetapan Presiden tersebut menjadi undang-undang. Namun, implementasi kebijakan ini dalam praktik seringkali menimbulkan kontroversi. Di satu sisi, regulasi ini dipandang perlu untuk menjaga ketertiban dan mencegah munculnya ajaran-ajaran yang dianggap menyimpang. Tetapi di sisi lain, aturan ini juga sering dipakai sebagai legitimasi terhadap tindakan diskriminatif atau bahkan represif terhadap kelompok minoritas agama, seperti kasus Ahmadiyah dan aliran kepercayaan lainnya (Crouch, 2012).

Terkait beberapa kasus di atas, sudah menjadi rahasia umum bahwa intoleransi masih tumbuh dan berkembang dengan subur dalam kehidupan beragama di Indonesia. Berbagai kejadian atau insiden konflik berlatar belakang agama, seperti di Poso, Ambon, Tolikara dan lain sebagainya terjadi pada awal-awal reformasi, namun sampai saat ini masih terjadi beberapa kasus yang sama. Belum lagi juga dilaporkan di berbagai media mengenai kasus pelarangan ibadah kelompok umat agama tertentu oleh kelompok lainnya.

Bahkan bukan saja antar umat agama yang berbeda, intoleransi juga berkembang antar aliran dalam satu agama, seperti kasus yang terjadi di Sampang Madura, antara kelompok Sunni dan Syiah.

Berbagai fenomena sosial dalam hal intoleransi di atas, menunjukkan adanya gambaran nyata bahwa kedamaian dan kebebasan beragama yang dicita-citakan sejak berdirinya negara ini masih jauh dari apa yang diharapkan. Parahnya lagi, kasus intoleransi tersebut adalah kejadian dan isu besar yang terangkat di media, padahal masih banyak lagi kasus-kasus intoleransi dalam ruang lingkup lebih kecil dan jauh dari jangkauan media yang tidak terangkat. Dalam hal ini, penulis mengetahui beberapa situasi yang juga dengan jelas merupakan bentuk intoleransi yang selama ini tidak menjadi besar dan disorot oleh banyak pihak.

Bentuk kejadian lainnya dalam hal intoleransi seperti adanya ketegangan antar warga di wilayah Cicalengka, Kabupaten Bandung. Pada insiden tersebut, terdapat tempat atau bangunan rumah yang digunakan sebagai sarana peribadahan oleh umat Kristen yang jaraknya kurang lebih 1.5 km dari lokasi Ponpes Al-Falah. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, warga setempat keberatan dengan adanya bangunan yang digunakan untuk ibadah meskipun bangunan tersebut bukan gereja resmi. Pihak warga mengaitkan keberatan tersebut dikarenakan lokasinya dekat Ponpes Al-Falah, meskipun pihak Pesantren pada dasarnya tidak keberatan dengan aktivitas ibadah di bangunan tersebut. Hanya demi menjaga stabilitas keamanan, penyelesaian masalah tersebut diselesaikan di Ponpes Al-Falah dengan menandatangani nota kesefahaman antara pihak penyelenggara, perwakilan warga dan pihak Pesantren.

Kasus lain yang bernuansakan intoleransi selain yang terjadi di Ponpes Al-Falah Cicalengka, Kabupaten Bandung yaitu adanya laporan orang tua santri yang melaporkan kepada pihak Pesantren bahwa anaknya menjadi korban perundungan karena santri tersebut pindahan dari Indonesia bagian timur. Kemudian terjadi perundungan karena berbeda ras atau suku yang dialami di Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang. Kejadian lain yang terjadi di Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang, di mana terdapat

seorang santri yang menjadi korban perundungan dari santri lain akibat kesiaangan bangun sholat shubuh, padahal penindakan pelanggaran kedisiplinan sebenarnya adalah kewenangan Pengasuh Ponpes dan Guru atau Pembimbing Ponpes.

Terkait uraian di atas, Ponpes Al-Falah yang berada di wilayah Cicalengka, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah yang berada di Kabupaten Subang tentunya memiliki peran yang penting dalam menghindari kasus intoleransi di kedua wilayah tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan diantaranya dengan menanamkan nilai-nilai moderasi beragama pada kalangan santri. Moderasi menjadi aspek penting dalam menjaga perdamaian dan stabilitas dalam masyarakat yang beragam. Sikap atau nilai-nilai moderasi ini membantu mengurangi konflik, diskriminasi, dan ketegangan antara individu atau kelompok yang memiliki perbedaan. Selain itu, moderasi juga menjadi dasar untuk membangun dialog dan kerjasama antara berbagai kelompok dalam masyarakat.

Peran pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki kedudukan strategis dalam menanamkan nilai-nilai moderasi beragama. Nilai moderasi tersebut perlu dibentuk dan dikembangkan pada diri para santri atau peserta didik agar tercipta suasana kehidupan yang harmonis, tenteram, serta terbebas dari berbagai potensi ancaman. Sebagai negara dengan mayoritas penduduk beragama Islam, Indonesia memerlukan sinergi antara ulama, tokoh agama, cendekiawan, dan pendidik yang memiliki kepedulian terhadap isu-isu keberagaman melalui pemahaman yang mendalam serta penyebaran informasi yang tepat di berbagai tingkat kehidupan untuk menumbuhkan kesadaran bersama.

Pimpinan pesantren, atau yang disebut Kiyai, memiliki peran kunci dalam mengarahkan dan membimbing para santri (penghuni pesantren) agar memiliki sikap moderasi beragama. Kultur pesantren secara umum selalu menunjukkan jika seorang Kiyai di Pesantren sudah mengeluarkan pendapat atau *statement* tertentu, maka pendapatnya tersebut akan menjadi rujukan utama bagi seluruh unsur pesantren. Oleh karena itu, peran seorang Kiyai dalam mengembangkan sikap moderasi dapat dilakukan melalui penekanan

pada ajaran-ajaran agama Islam yang mendorong toleransi, cinta kasih, dan saling pengertian.

Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah yang memiliki karakteristik pembaharuan Islam sebagaimana corak dakwah organisasi Nahdlatul Ulama terletak di tengah-tengah masyarakat Kabupaten Bandung dan Kabupaten Subang yang memiliki kepercayaan lokal yang masih sangat kental. Kepercayaan lokal tersebut sudah berlangsung dari generasi ke generasi dan masih berlaku hingga saat ini. Akan tetapi, pada pelaksanaan pembelajaran pada jenjang MTs, MA, dan STAI di Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah, pihak Pesantren mampu menanamkan nilai-nilai dan sikap moderasi beragama. Hal ini dapat dilihat bagaimana para santri tingkat MTs, MA, dan STAI pada saat berinteraksi dan bersosialisasi di lingkungan pesantren dan masyarakat di sekitarnya. Selain itu, Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah sama sekali tidak melakukan pelarangan atau pembatasan interaksi antara santri dengan lapisan masyarakat sekitar.

Terkait uraian di atas, dalam tradisi Pesantren sosok seorang Kiyai atau pengasuh pondok pesantren merupakan guru yang sangat dihormati dan tidak jarang diantara para pengasuh pesantren yang ada di Indonesia rata-rata merupakan seorang ulama dan tokoh agama di wilayahnya. Hal ini termasuk juga tradisi kepesantrenan yang ada di lingkungan Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah dimana sosok pimpinan pesantren adalah orang atau tokoh masyarakat yang dihormati dan menjadi panutan baik bagi santri maupun kalangan luar pesantren seperti masyarakat yang ada di lingkungan Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah itu sendiri.

Fenomena intoleransi dan radikalisme di Indonesia masih menjadi tantangan serius dalam kehidupan berbangsa dan beragama. Data Setara Institute (2022) mencatat setidaknya terdapat 333 peristiwa pelanggaran kebebasan beragama/berkeyakinan sepanjang tahun tersebut, termasuk kasus diskriminasi terhadap jamaah Ahmadiyah, pembakaran rumah ibadah, serta penolakan pembangunan gereja (Setara Institute, 2022). Di sisi lain, radikalisme berbasis agama juga masih menyasar kalangan pelajar dan mahasiswa. Survei BNPT tahun 2020 menunjukkan bahwa 12,2% mahasiswa

memiliki kecenderungan radikal, sementara di kalangan pelajar SMA/SMK mencapai 12,6% (BNPT, 2020). Fakta ini menunjukkan bahwa upaya moderasi beragama belum sepenuhnya berhasil menyentuh aspek pendidikan, khususnya di pesantren sebagai salah satu pusat pendidikan Islam. Masih terdapat kesenjangan antara visi pesantren yang moderat dengan praktik pendidikan di lapangan yang kadang terjebak pada pola doktriner, sehingga nilai-nilai kepemimpinan Islami Kiyai dalam menumbuhkan sikap moderasi santri belum tergalai secara optimal.

Dalam teori kepemimpinan pendidikan, berbagai pendekatan seperti *transformational leadership* (Bass, 1990), *servant leadership* (Greenleaf, 1977), dan *instructional leadership* (Hallinger, 2003) menekankan pentingnya kepemimpinan yang menginspirasi, melayani, dan berorientasi pada pembelajaran. Namun, dalam konteks pesantren, kepemimpinan Kiyai memiliki kekhasan tersendiri yang berakar pada tradisi keilmuan Islam klasik, karisma spiritual, serta otoritas moral. Kekhasan ini belum sepenuhnya terakomodasi dalam teori kepemimpinan Barat, sehingga muncul kesenjangan teoretis dalam menjelaskan bagaimana Kiyai mengelola, mengarahkan, dan membina santri untuk menumbuhkan moderasi beragama. Dengan demikian, dibutuhkan formulasi teoritis yang menggabungkan nilai-nilai kepemimpinan Islami dengan teori manajemen pendidikan modern.

Penelitian mengenai moderasi beragama telah banyak dilakukan, baik di tingkat sekolah maupun perguruan tinggi. Misalnya, studi tentang strategi pesantren dalam menangkal radikalisme, peran pendidikan agama dalam membentuk toleransi, hingga peran tokoh agama dalam dialog lintas iman. Hasil penelitian tersebut sepakat bahwa pendidikan agama berbasis moderasi adalah kunci penting dalam menjaga harmoni sosial. Namun, kajian yang menempatkan Kiyai sebagai aktor sentral dengan perspektif manajemen kepemimpinan Islami masih jarang ditemukan. Sebagian besar penelitian hanya menyoroti peran institusi pesantren atau kurikulum, bukan gaya kepemimpinan Kiyai dalam menginternalisasi nilai moderasi kepada santri. Penelitian ini diharapkan menjadi *state of the art* dengan mengisi ruang kosong tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen, fokusnya adalah bagaimana Kiyai, melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, dapat menanamkan nilai-nilai moderasi beragama kepada santri. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya memotret peran Kiyai sebagai figur karismatik, tetapi juga sebagai manajer pendidikan yang menerapkan nilai kepemimpinan Islami seperti *shiddiq* (integritas), *amanah* (tanggung jawab), *tabligh* (komunikasi efektif), dan *fathanah* (kecerdasan).

Research gap penelitian ini tidak hanya bersumber dari kajian terdahulu, tetapi juga dari kebutuhan kebijakan dan fenomena aktual. Pertama, pemerintah melalui Perpres No. 7 Tahun 2021 tentang Rencana Aksi Nasional Pencegahan dan Penanggulangan Ekstremisme serta PMK No. 73 Tahun 2022 menekankan pentingnya peran lembaga pendidikan dalam mencegah ekstremisme. Namun, hingga kini, belum ada model manajemen kepemimpinan Kiyai yang secara sistematis dikaji dan dikembangkan sebagai instrumen kebijakan pendidikan Islam. Kedua, Kementerian Agama RI gencar mengarusutamakan moderasi beragama sejak 2019, tetapi dokumen resmi Kemenag lebih banyak menyoroti aspek kurikulum dan regulasi, sementara dimensi kepemimpinan Kiyai belum dieksplorasi secara komprehensif (Kemenag, 2019). Hal ini menjadi celah penelitian untuk menggali bagaimana kepemimpinan Islami yang khas di pesantren dapat diintegrasikan dengan agenda moderasi beragama nasional.

Secara keseluruhan, kepemimpinan menjadi faktor paling krusial dalam menentukan arah kebijakan dan strategi, terutama ketika menghadapi berbagai persoalan yang kompleks. Oleh karena itu, penelitian mengenai peran kepemimpinan dalam lingkungan pesantren memiliki urgensi yang tinggi. Selain karena karakteristiknya yang unik, dimensi kepemimpinan di pondok pesantren juga menunjukkan keragaman gejala serta latar belakang yang khas. Kepemimpinan di pesantren umumnya terpusat pada figur seorang Kiyai, yang berperan sebagai tokoh utama dalam menggerakkan roda kehidupan pesantren. Dalam tataran teoritis, kepemimpinan Kiyai dipandang sebagai bentuk otoritas tertinggi yang memiliki pengaruh mutlak di dalam lingkungan pesantren.

Karakteristik yang khas dalam kepemimpinan di pesantren diantaranya bersifat sentralistik, dimana pimpinan pesantren atau seorang Kiyai seringkali mengambil peran yang sangat dominan dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan adanya sistem sentralisasi yang menggambarkan sosok seorang Kiyai memiliki kontrol penuh terhadap berbagai aspek kehidupan pesantren. Sosok tersebut bahkan dianggap menjadi teladan dalam aspek keagamaan oleh lingkungan masyarakat di luar Pesantren. Pimpinan pesantren atau seorang Kiyai biasanya memiliki pengetahuan agama yang mendalam dan mempraktikkan nilai-nilai Islam secara konsisten.

Pimpinan Pesantren yang merupakan sosok yang dihormati baik di lingkungan internal maupun eksternal Pesantren sebagaimana yang telah diuraikan di atas, dapat menjadi faktor yang sangat strategis dalam menanamkan nilai-nilai moderasi beragama kepada para santri pesantren. Pengembangan karakter moderasi beragama di kalangan Santri Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah yang menjadi ciri khas organisasi Nahdlatul Ulama yang moderat, bersinergi dengan kebijakan Pemerintah terkait penanggulangan dan pencegahan paham radikalisme dan ekstremisme yang membahayakan keutuhan bangsa dan negara. Sikap moderat sebagai perwujudan dari penerapan nilai-nilai moderasi yang ditunjukkan para Santri Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah dapat diupayakan melalui karakteristik kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah dengan memberikan pengajaran ajaran agama yang tidak terpengaruh ekstremisme, radikalisme, eksklusivisme, ujaran kebencian (*hate speech*).

Moderasi berasal dari kata *moderat* yang berarti mengambil posisi di tengah, tidak memihak ke kanan maupun ke kiri. Sikap ini dianggap sebagai salah satu karakter utama dalam ajaran Islam. Banyak literatur yang menjelaskan tentang konsep Islam moderat. Salah satunya, as-Salabi menyebutkan bahwa moderat (*wasathiyah*) mencakup beragam makna, seperti berada di antara dua ujung, pilihan terbaik (*khiyar*), adil, unggul, istimewa, serta sesuatu yang menempati posisi antara kebaikan dan keburukan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Kamali mendefinisikan *wasathiyah* sebagai

tawassuth (jalan tengah), *i'tidal* (tegak lurus), *tawazun* (keseimbangan), dan *iqtishad* (tidak berlebihan). (Kementerian Agama RI, 2019: 15)

Wasathiyyah dipahami sebagai sikap seimbang dalam menghadapi seluruh persoalan, baik yang berkaitan dengan kehidupan dunia maupun akhirat. Sikap ini menuntut adanya usaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang terjadi, berlandaskan tuntunan agama serta mempertimbangkan kondisi nyata yang sedang dihadapi. (Quraish Shihab 2020: xi) Wasathiyyah tidak sekadar memposisikan diri di antara dua kutub lalu memilih titik tengahnya. Konsep ini merupakan keseimbangan yang diiringi prinsip untuk tidak kekurangan maupun berlebihan. Namun, sikap ini juga tidak berarti menghindari kesulitan atau lari dari tanggung jawab. Moderasi beragama dipahami sebagai proses memperkuat keyakinan dan membenarkan ajaran agama yang dianut, sekaligus memberi kesempatan bagi orang lain untuk memeluk dan menjalankan ajaran agamanya. Individu yang memiliki karakter moderat akan merasakan kebebasan dalam memperkokoh keimanannya serta mengamalkan ajaran agamanya.

Moderasi beragama dalam tatanan ideal digambarkan sebagai sikap toleransi, saling menghormati, dan menghargai perbedaan agama. Ini adalah konsep yang mendorong hidup berdampingan secara damai dalam keberagaman. Inti dari moderasi adalah sikap tengah, tidak ekstrem, dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Meskipun moderasi beragama terdengar ideal, dalam realitas seringkali kita menemukan adanya pemahaman yang berbeda terhadap konsep moderasi beragama. Perbedaan interpretasi ini dapat memunculkan kelompok-kelompok radikal yang mengatasnamakan agama seringkali mengaburkan pemahaman tentang moderasi. Mereka cenderung menafsirkan agama secara literal dan kaku, serta menggunakan kekerasan untuk mencapai tujuannya. Politik identitas juga seringkali dimanfaatkan untuk menggalang dukungan dan memperkuat kelompok tertentu. Hal ini dapat memicu polarisasi dan menghambat upaya moderasi.

Realita yang terjadi di Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah berdasarkan studi pendahuluan yang penulis lakukan adalah adanya penekanan yang lebih besar pada hafalan dan pemahaman literal terhadap teks-teks agama,

dengan sedikit ruang untuk diskusi kritis atau dialog inter-religius yang lebih mendalam. Hal ini bisa membuat pendekatan moderasi beragama sulit diterapkan secara maksimal. Kemudian gaya kepemimpinan Kiyai yang lebih bersifat tradisional atau otoriter, dengan penekanan pada ketaatan dan penghormatan terhadap otoritas daripada pengembangan sikap moderat. Hal ini akan membatasi kemampuan santri untuk memahami dan menginternalisasi nilai-nilai moderasi. Budaya lokal dan nilai-nilai setempat turut mempengaruhi interpretasi yang berbeda terhadap konsep moderasi, dimana masyarakat tradisional masih minim literasi terhadap perkembangan kehidupan sosial, mereka cenderung masih memegang teguh doktrin-doktrin leluhur yang menutup diri terhadap keberagaman keyakinan.

Bahaya mengimplementasikan kepercayaan agama dengan gaya ekstremisme, radikalisme, eksklusivisme, ujaran kebencian (*hate speech*), dapat menimbulkan potensi retaknya hubungan antar umat beragama serta menjadi permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini. Dengan demikian, maka dengan adanya karakteristik pimpinan pesantren yang moderat dan mampu memberikan contoh dalam mengimplementasikan sikap moderasi beragama, diharapkan menjadi momentum terpenting untuk menanamkan nilai-nilai dan memotivasi sikap moderasi beragama dikalangan santri yang ada di Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah.

Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28E dan Pasal 29 menjamin kebebasan beragama dan beribadah menurut agama masing-masing. Undang-Undang No. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia menjamin hak setiap warga negara untuk memeluk agama sesuai keyakinannya. Pancasila, terutama sila pertama dan ketiga, menekankan pentingnya Ketuhanan Yang Maha Esa dan Persatuan Indonesia, yang mengharuskan penghormatan terhadap perbedaan agama dan keyakinan.

Meskipun undang-undang menjamin kebebasan beragama, masih sering terjadi tindakan intoleransi, seperti perusakan rumah ibadah, larangan mendirikan tempat ibadah, dan penolakan terhadap komunitas agama minoritas. Komunitas agama minoritas seperti Ahmadiyah dan Syiah sering mengalami diskriminasi, baik dalam bentuk sosial maupun legal. Misalnya, ada

pembatasan terhadap aktivitas keagamaan mereka meskipun dijamin oleh undang-undang. Media sosial sering menjadi sarana penyebaran ujaran kebencian yang berbasis agama, yang memperburuk ketegangan sosial meskipun ada aturan yang mengatur tentang ujaran kebencian dan perbuatan diskriminatif.

Kebhinnekaan dijamin melalui berbagai aturan, seperti Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang mengakui keberagaman suku, agama, ras, dan antargolongan (SARA). Undang-Undang No. 40 Tahun 2008 tentang Penghapusan Diskriminasi Ras dan Etnis melarang segala bentuk diskriminasi berbasis ras atau etnis.

Namun masih ada ketidaksetaraan akses terhadap sumber daya seperti pendidikan, kesehatan, dan pekerjaan di beberapa daerah yang mayoritas penduduknya berasal dari etnis atau suku tertentu. Beberapa kelompok etnis masih mengalami stereotip negatif dan perlakuan diskriminatif, baik di tempat kerja maupun di lingkungan sosial. Misalnya, warga keturunan Tionghoa di beberapa wilayah masih menghadapi stigma sosial meskipun secara hukum mereka memiliki hak yang sama.

Pancasila menjadi dasar negara Indonesia dan menjadi rujukan utama dalam menjaga persatuan dan kesatuan bangsa. Setiap sila dalam Pancasila menegaskan pentingnya menjaga keberagaman, keadilan sosial, dan penghormatan terhadap perbedaan. Berbagai program pemerintah seperti "Bela Negara" dan Pendidikan Pancasila di sekolah ditujukan untuk memperkuat pemahaman dan pengamalan nilai-nilai Pancasila.

Namun banyak masyarakat terutama generasi muda, tidak memahami nilai-nilai dasar Pancasila secara mendalam. Hal ini disebabkan oleh minimnya pendidikan Pancasila yang aplikatif di sekolah maupun di masyarakat, serta pengaruh globalisasi dan media sosial yang mengalihkan fokus dari nilai-nilai kebangsaan. Meskipun sila kelima Pancasila menekankan "Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia," kesenjangan sosial dan ekonomi masih menjadi masalah besar di Indonesia. Beberapa kelompok merasa terpinggirkan secara ekonomi dan politik, sehingga mengurangi rasa kebersamaan sebagai warga negara Indonesia. Di beberapa daerah, loyalitas terhadap suku atau

agama tertentu masih lebih kuat daripada semangat nasionalisme atau nilai-nilai Pancasila. Ini menciptakan gap antara idealisme Pancasila sebagai pemersatu bangsa dengan realitas fragmentasi sosial di lapangan.

Kasus umat Islam yang menjadi korban terkait intoleransi beragama, diskriminasi, atau ketidakadilan juga merupakan bagian dari realitas sosial yang perlu diperhatikan. Meskipun Islam adalah mayoritas di Indonesia, ada beberapa situasi di mana umat Islam atau kelompok-kelompok tertentu di dalam Islam mengalami perlakuan yang tidak adil, baik dari kelompok lain maupun dari sesama umat Islam sendiri.

Kelompok-kelompok Islam minoritas seperti Ahmadiyah dan Syiah sering kali mengalami diskriminasi dan perlakuan tidak adil. Mereka kerap dianggap menyimpang dari ajaran Islam mayoritas dan mengalami penolakan, persekusi, serta kekerasan dari sebagian komunitas Muslim lainnya. Tempat ibadah mereka dihancurkan, dan komunitas mereka di beberapa daerah terpaksa hidup dalam ketakutan atau bahkan harus mengungsi. Contoh fenomena ini terlihat di beberapa wilayah di Indonesia seperti di Lombok, di mana pengusiran komunitas Ahmadiyah dan Syiah terjadi akibat tekanan dari mayoritas Muslim lokal. Meskipun Indonesia menjamin kebebasan beragama, praktik seperti ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hukum dan kenyataan di lapangan.

Teori manajemen yang dikemukakan oleh G.R. Terry (2003) dapat diterapkan dalam mengadaptasi prinsip-prinsip dasar manajemen diantaranya pada fungsi perencanaan Kiyai di pesantren dapat merencanakan program pendidikan dan kegiatan yang bertujuan menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri. Ini bisa melibatkan perencanaan kurikulum, ceramah, diskusi kelompok, dan kegiatan lainnya yang mendorong pemahaman dan penerapan nilai-nilai moderasi dalam beragama.

Kemudian fungsi pengorganisasian, Kiyai mengorganisasikan sumber daya yang ada di pesantren, seperti guru, pengajar, dan materi pendidikan, untuk memastikan bahwa semua pihak berkontribusi dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama. Ini juga mencakup pembentukan kelompok belajar

atau komunitas diskusi dimana santri dapat berbagi pandangan dan belajar satu sama lain.

Selanjutnya pada fungsi pelaksanaan, Kiyai memainkan peran aktif dalam memotivasi santri dan pengajar untuk mengadopsi sikap moderat. Ini bisa dilakukan melalui teladan pribadi, ceramah yang inspiratif, dan pendekatan yang mendukung dialog dan diskusi yang sehat tentang moderasi beragama.

Terakhir yaitu fungsi pengendalian adalah proses mengevaluasi hasil dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan benar. Kiyai perlu melakukan evaluasi berkala terhadap program-program yang diterapkan untuk menumbuhkan sikap moderasi beragama. Pengendalian ini bisa mencakup pemantauan perilaku santri, evaluasi kurikulum, dan *feedback* dari pengajar dan santri untuk memastikan bahwa sikap moderat benar-benar dipahami.

Teori manajemen G.R. Terry (2003) relevan untuk penelitian ini karena membantu memecah proses kepemimpinan menjadi elemen-elemen yang dapat dikelola. Penerapan teori ini dapat membantu dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program yang bertujuan menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri. Kiyai dapat menggunakan prinsip-prinsip ini untuk memastikan bahwa tujuan moderasi beragama tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan nilai-nilai Kepemimpinan Islami.

Penelitian ini memiliki *research gap* yang bersumber dari kajian terdahulu, kebutuhan kebijakan, dan fenomena aktual. Meskipun pemerintah telah menegaskan pentingnya peran lembaga pendidikan dalam pencegahan ekstremisme melalui berbagai regulasi, belum ada model manajemen kepemimpinan Kiyai yang dikaji secara sistematis sebagai instrumen kebijakan pendidikan Islam. Selain itu, meskipun Kementerian Agama sejak 2019 mengarusutamakan moderasi beragama, aspek kepemimpinan Kiyai belum banyak dieksplorasi, sehingga diperlukan penelitian untuk mengintegrasikan kepemimpinan Islami khas pesantren dengan agenda moderasi beragama nasional.

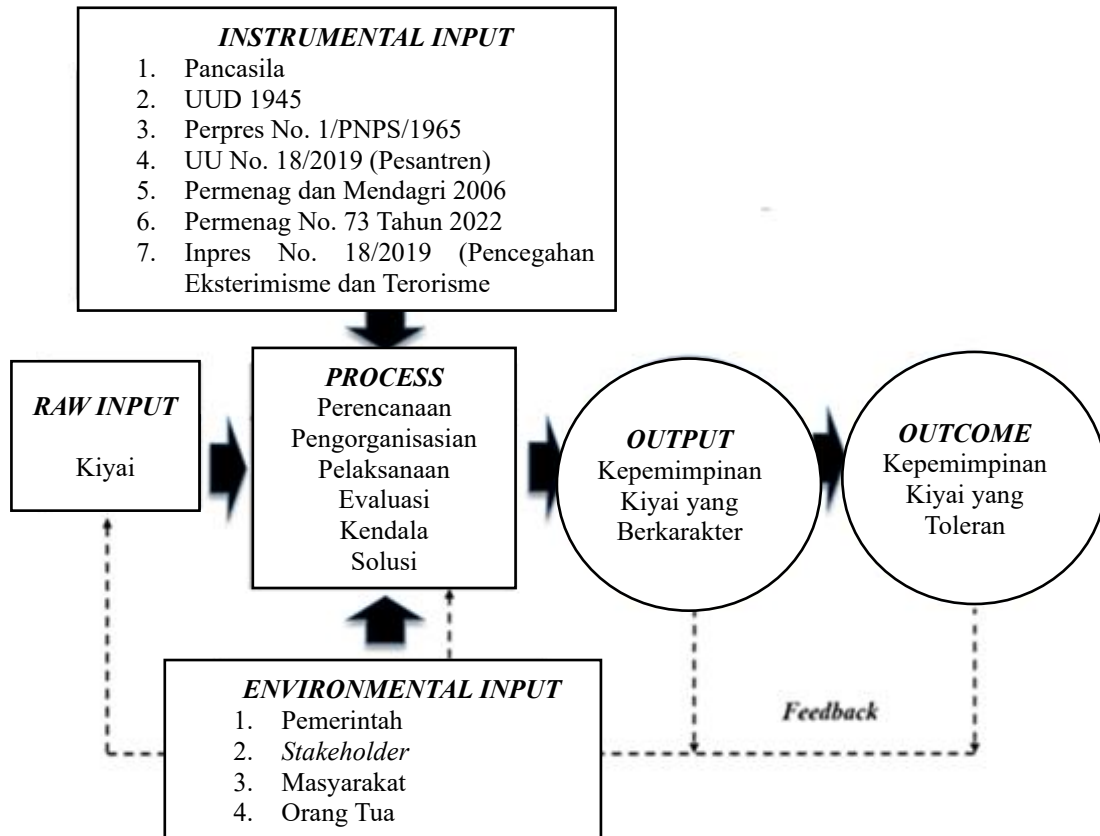
Berdasarkan uraian di atas, maka kajian penelitian ini di fokuskan untuk menelaah Manajemen Kepemimpinan Kiyai di Pondok Pesantren Al-Qur'an Al-Falah dan Pondok Pesantren Riyadhul Jannah sebagai upaya pihak pesantren dalam membentuk sikap moderasi beragama di kalangan santri dengan menuangkan ke dalam judul penelitian "Manajemen Kepemimpinan Kiyai dalam Menumbuhkan Sikap Moderasi Beragama Santri Melalui Nilai-Nilai Kepemimpinan Islami."

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana manajemen kepemimpinan Kiyai dalam merencanakan program pembinaan santri untuk menumbuhkan sikap moderasi beragama melalui nilai-nilai kepemimpinan Islami. Kemudian faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan Kiyai dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama santri melalui nilai-nilai kepemimpinan Islami.

Perumusan masalah dalam penelitian ini merupakan langkah awal dan kritis dalam meneliti sejauh mana manajemen kepemimpinan pada Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah dalam Menumbuhkan Sikap Moderasi Beragama Santri Melalui Nilai-Nilai Kepemimpinan Islami. Dalam hal ini, perumusan masalah dapat disusun melalui skema bagan sebagai berikut:



Gambar 1.1.
Skema Alur Perumusan Masalah

Berdasarkan skema alur perumusan masalah di atas, maka dapat diuraikan bahwa *raw input* yaitu Kiyai melalui proses manajemen kepemimpinan pada Ponpes Al-Falah dan Ponpes Riyadhul Jannah dapat diimplementasikan berdasarkan *instrumental input* yang meliputi aturan normatif seperti UUD 1945, UU Regulasi umum tentang penodaan agama dan kerukunan umat beragama Penetapan Presiden No. 1/PNPS/1965 No. UU No. 5/1969, Peraturan Bersama Menag dan Mendagri 2006. Regulasi pencegahan radikalisme dan ekstremisme melalui Perpres No. 7/2021, PMA No. 73/2022. Dan regulasi pendidikan dan pesantren UU Pesantren 2019, juga adanya landasan filosofis seperti Pancasila serta nilai-nilai kepemimpinan menurut ajaran Islam dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di lembaga Pondok Pesantren. Kemudian input yang bersifat ekstra meliputi pandangan para orangtua santri, masyarakat lingkungan ponpes, pemerintahan dan *stakeholder* pondok pesantren.

Kegiatan manajemen kepemimpinan oleh para Kiyai di Ponpes ini diharapkan dapat memberikan *role model* kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai ajaran Islam yang mampu mendorong pertumbuhan sikap moderasi beragama di kalangan santri, sehingga para santri dapat bersikap moderat dalam memahami ajaran agama, toleran kepada pihak yang berbeda pemahaman serta membina kerukunan antar umat beragama di lingkungan masyarakat atau umat. Melalui langkah-langkah mulai dari *Raw Input*, *Output* dan *Outcome* dilaksanakan melalui suatu proses yaitu:

- a. Perencanaan kepemimpinan Pesantren yang memiliki struktur dengan visi, misi, tujuan, program, dan implementasi terstruktur terbukti menumbuhkan sikap moderasi beragama santri melalui nilai-nilai kepemimpinan islami.
- b. Pengorganisasian kepemimpinan Pesantren melalui *uswah* atau keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan dan kolaborasi dengan tim pengajar dapat mendukung penanaman sikap moderasi beragama di kalangan santri.
- c. Pelaksanaan kepemimpinan Pesantren yang berpedoman pada indikator nilai-nilai kepemimpinan menurut ajaran Islam.
- d. Pengawasan kepemimpinan Pesantren yang diperbarui secara berkala menjadi langkah yang penting dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri.
- e. Mengidentifikasi kendala manajemen kepemimpinan Pesantren menjadi langkah yang penting dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri.
- f. Memberikan solusi dari berbagai kendala yang muncul pada manajemen kepemimpinan Pesantren menjadi langkah yang penting dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri.

2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah merupakan batasan ruang lingkup kajian dan objek penelitian yang bertujuan agar pembahasan kajian dalam penelitian tidak terlalu luas. Pembatasan masalah pada penelitian ini dibatasi dengan hanya meneliti dan mengkaji hal-hal mengenai teori dan konsep moderasi

beragama, manajemen kepemimpinan dalam Islam, dan penerapan manajemen kepemimpinan para pimpinan pesantren dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri yang ruang lingkupnya dibatasi sebagai berikut:

- a. Perencanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Perencanaan tujuan dan sasaran yang jelas; 2) Kurikulum yang mendukung moderasi beragama; 3) Rencana program dan kegiatan penunjang; dan 4) Perencanaan fasilitas dan sumber daya pendukung.
- b. Pengorganisasian dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Struktur organisasi yang mendukung moderasi beragama; 2) Distribusi tugas dan tanggung jawab; 3) Koordinasi antar divisi di pesantren; dan 4) Pengaturan jadwal dan kegiatan yang terencana.
- c. Pelaksanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Penerapan kurikulum moderasi beragama; 2) Penggunaan metode pengajaran yang interaktif dan inklusif; 3) Pelaksanaan program ekstrakurikuler dan kegiatan pendukung; 4) Penggunaan media dan teknologi untuk pembelajaran
- d. Pengawasan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Evaluasi kegiatan pembelajaran dan program moderasi beragama; 2) Evaluasi kemajuan santri dalam memahami dan menerapkan moderasi beragama; 3) Analisis umpan balik dari

- santri dan pengajar; 4) Penerapan standar dan kriteria evaluasi yang jelas.
- e. Analisis kendala dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Interpretasi nilai-nilai moderasi beragama; 2) Keterbatasan sumber daya; 3) Pelatihan dan pengembangan pengajar; dan 4) Pengaruh lingkungan sosial dan budaya.
 - f. Solusi dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan santri, meliputi: 1) Pelatihan dan pengembangan untuk pengajar dan staf; 2) Pengembangan kurikulum yang mendukung moderasi beragama; 3) memperkuat sistem evaluasi dan *monitoring program*; 4) Meningkatkan kesadaran dan dukungan masyarakat terhadap moderasi beragama.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penyusunan Disertasi ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Kepemimpinan Kiyai dalam Menumbuhkan Sikap Moderasi Beragama Santri Melalui Nilai-Nilai Kepemimpinan Islami.

b. Tujuan Khusus

- 1) Menguraikan dan menganalisis unsur perencanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.
- 2) Menguraikan dan menganalisis unsur pengorganisasian dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten

Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.

- 3) Menguraikan dan menganalisis unsur pelaksanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.
- 4) Menguraikan dan menganalisis unsur pengawasan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.
- 5) Menguraikan dan menganalisis faktor hambatan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.
- 6) Menguraikan dan menganalisis Solusi dari hambatan yang dihadapi pada pelaksanaan manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perluasan khazanah kajian mengenai teori dan konsep kepemimpinan menurut nilai-nilai ajaran Islam dan konsep moderasi beragama serta hubungan nilai-nilai kepemimpinan menurut ajaran Islam dengan penerapan sikap moderasi beragama yang diterapkan pada Lembaga Pendidikan Islam.

b. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan serta panduan bagi para pihak terkait dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama pada kalangan santri melalui manajemen kepemimpinan dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama yang sesuai menurut nilai-nilai kepemimpinan islam.

1) Pimpinan Pesantren

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran *role model* kepemimpinan pesantren yang dapat beradaptasi dengan dinamika perubahan zaman, namun tetap konsisten dalam mempertahankan prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan pesantren.

2) *Asatidz* (Guru atau Tenaga Pengajar)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan penambahan wawasan bagi *Asatidz* (Guru atau Tenaga Pengajar) dalam melaksanakan kegiatan mengajar serta menerapkan visi 5P (Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) dan *Islam Rahmatan lil Alamin* pada kurikulum di Pesantren.

3) Santri

Hasil penelitian ini diharapkan mampu mendorong para santri untuk menumbuhkan sikap moderat dan toleran dalam menghadapi berbagai perbedaan yang terjadi di tengah masyarakat.

4) Peneliti Selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman dan acuan bagi penelitian serupa, sehingga dapat mendorong pengembangan studi selanjutnya menuju pendekatan yang lebih terukur dan menyeluruh.

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini disusun ke dalam beberapa poin agar penelitian dapat fokus membahas kajian dan tema yang sudah ditentukan. Pertanyaan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?
2. Bagaimana pengorganisasian dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah,

Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?

3. Bagaimana pelaksanaan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?
4. Bagaimana pengawasan dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?
5. Bagaimana kendala yang dihadapi dalam manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?
6. Bagaimana Solusi yang relevan dalam menghadapi kendala pada penerapan manajemen kepemimpinan Kiyai di Ponpes Al-Falah, Kabupaten Bandung dan Ponpes Riyadhul Jannah, Kabupaten Subang dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama di kalangan Santri?