

Internalisasi Nilai Moderasi Beragama dalam Pembentukan Kepemimpinan Spiritual Santri: Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede

Internalization of Religious Moderation Values in Forming Santri's Spiritual Leadership: A Case Study at Nurussalam Islamic Boarding School, Sidogede

¹Dewimah Putri Tazkiyah, ²Zainal Arifin, ³Nadilla Aleyda Maqhfira Agustin

¹⁻³Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia

e-mail: dewimahputri@gmail.com

Abstrak: Pesantren tidak hanya menyampaikan pengetahuan keislaman, tetapi juga membentuk kapasitas kepemimpinan santri, sedangkan kajian moderasi beragama selama ini lebih banyak menempatkan moderasi sebagai sikap atau strategi pencegahan radikalisme. Penelitian ini bertujuan menjelaskan nilai moderasi yang diinternalisasikan, tahap dan strategi internalisasinya, serta keterkaitannya dengan pembentukan kepemimpinan spiritual santri di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus tunggal ini menggunakan wawancara semi-terstruktur terhadap empat informan yang dipilih secara purposif, yaitu pimpinan pesantren, pengurus senior/alumni, ustazah pengajar, dan ketua organisasi santri, serta didukung observasi dan analisis dokumen. Temuan menunjukkan bahwa moderasi diungkapkan melalui kosakata moral pesantren, antara lain tawassuth, tawazun, i'tidal, tasamuh, ukhuwah, musyawarah, dan khidmah. Internalisasi berlangsung melalui transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi dengan dukungan pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, organisasi santri, dan pengabdian. Praktik kepemimpinan yang tampak mencakup pengambilan keputusan melalui musyawarah, penyelesaian konflik tanpa kekerasan, pertanggungjawaban, kepedulian terhadap anggota, dan kaderisasi bertahap. Secara teoretis, penelitian ini mengajukan proposisi kontekstual, bukan model kausal yang telah diuji. Secara praktis, pengelola pesantren dapat memasukkan capaian kepemimpinan yang dapat diamati ke dalam pembinaan dan evaluasi santri. Keterbatasan penelitian terletak pada satu pesantren dan empat informan, sehingga studi komparatif diperlukan untuk menguji keteralihan temuan.

Kata Kunci: moderasi beragama; kepemimpinan spiritual; santri; internalisasi nilai; pesantren

Abstract: Pesantren shape not only students' Islamic knowledge but also their capacity for leadership, yet research on religious moderation has largely treated moderation as an attitude or a strategy for preventing radicalism. This study aims to explain the moderation values that are

internalized, the stages and strategies of internalization, and their relationship to the formation of santri's spiritual leadership at Nurussalam Islamic Boarding School, Sidogede. Using a qualitative single-case design, the study draws on semi-structured interviews with four purposively selected informants (the pesantren leader, a senior student/alumnus, a female teacher, and the student organization chair), supported by observation and document analysis. The findings show that moderation is expressed through the pesantren's moral vocabulary, including tawassuth, tawazun, i'tidal, tasamuh, ukhuwah, musyawarah, and khidmah. Internalization proceeds through value transformation, value transaction, and transinternalization, supported by classroom learning, role modeling, habituation, student organizations, and service. Observable leadership practices include deliberative decision-making, nonviolent conflict resolution, accountability, care for members, and staged succession. Theoretically, the study offers a contextual proposition rather than a tested causal model. Practically, pesantren managers can integrate observable leadership outcomes into student development and evaluation. The study is limited to one pesantren and four informants, so comparative studies are needed to test the transferability of these findings.

Keywords: religious moderation; spiritual leadership; santri; value internalization; Islamic boarding school

Pendahuluan

Pesantren tidak hanya menyelenggarakan transmisi pengetahuan keislaman, tetapi juga membentuk orientasi moral, kebiasaan sosial, dan kapasitas kepemimpinan santri. Kehidupan berasrama memungkinkan nilai dipelajari melalui interaksi yang berulang antara kiai, ustaz, pengurus, dan santri, sebagaimana tampak pada kajian tentang kurikulum tersembunyi yang membentuk karakter moderat santri (Salim et al., 2024). Dalam masyarakat Indonesia yang majemuk, proses pendidikan tersebut perlu memastikan bahwa kesalehan spiritual berkembang sejalan dengan penghormatan terhadap perbedaan, penolakan terhadap kekerasan, tanggung jawab kebangsaan, dan keterbukaan terhadap budaya lokal. Karena itu, moderasi beragama relevan ditempatkan sebagai dasar pendidikan kepemimpinan di pesantren, bukan sekadar materi tambahan (Alim & Munib, 2021).

Moderasi beragama merujuk pada cara pandang dan praktik beragama yang adil, berimbang, serta tidak berlebihan. Secara operasional, Kementerian Agama menggunakan empat indikator utama, yaitu komitmen kebangsaan, toleransi, antikekerasan, dan akomodatif terhadap budaya lokal (Kementerian Agama RI, 2019). Keempat indikator tersebut membantu penelitian membedakan penguasaan konsep dari perwujudan nilai dalam tindakan. Studi pada lembaga pendidikan menunjukkan bahwa internalisasi moderasi berlangsung lebih kuat ketika nilai diintegrasikan ke dalam visi, kurikulum, pembiasaan, dan budaya lembaga (Al Faruq & Noviani, 2021; Alim & Munib, 2021; Maskanah et al., 2024). Pendidikan agama yang inklusif juga dipandang sebagai fondasi pemeliharaan moderasi beragama (Rumahuru & Talupun, 2021).

Namun, sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menilai moderasi sebagai keluaran sikap toleran atau sebagai strategi pencegahan radikalisme (Al Faruq & Noviani, 2021). Kajian di pesantren umumnya menelaah kebijakan dan praktik moderasi (Athoillah et al., 2024), strategi internalisasi menurut konteks sosial budaya (Ahmadi et al., 2024), serta mekanisme internalisasi nilai (Subairi

et al., 2025). Kajian tentang kepemimpinan profetik juga telah membahas penanaman nilai moderat pada santri (Fathih et al., 2024). Meski demikian, penerjemahan nilai moderasi ke dalam praktik kepemimpinan santri belum banyak dijelaskan. Padahal, santri sering memperoleh tanggung jawab mengelola kamar, organisasi, ibadah berjamaah, kegiatan belajar, dan pengabdian sosial. Ruang-ruang tersebut merupakan arena pendidikan kepemimpinan yang memungkinkan nilai keagamaan diterjemahkan menjadi visi, keteladanan, pelayanan, kemampuan bermusyawarah, dan penyelesaian konflik secara damai.

Kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai kewenangan keagamaan yang bersifat simbolik. Konsep tersebut menunjuk pada kemampuan memengaruhi dan menggerakkan orang lain melalui visi bermakna, kasih altruistik, dan panggilan batin yang berakar pada nilai transendental (Fry, 2003). Dalam penelitian ini, konsep tersebut dilengkapi dengan integritas, keteladanan, dan orientasi pelayanan (Greenleaf, 1977). Dalam lingkungan pesantren, kepemimpinan spiritual terlihat ketika santri mampu memimpin tanpa kekerasan, memperlakukan anggota secara adil, menerima perbedaan, mengutamakan musyawarah, dan menghubungkan tugas organisasi dengan tanggung jawab kepada Allah serta kemaslahatan bersama. Dengan pengertian ini, kualitas spiritual harus dapat diamati melalui praktik relasional dan tanggung jawab sosial, bukan hanya melalui intensitas ritual.

Internalisasi nilai merupakan proses perubahan dari pengetahuan eksternal menjadi sistem nilai yang membimbing keputusan dan perilaku (Tanjung, 2022). Proses tersebut dapat dibaca melalui tiga tahap: transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi. Transformasi terjadi ketika pendidik menjelaskan makna dan batas nilai; transaksi berlangsung melalui dialog, latihan, dan pengalaman timbal balik; sedangkan transinternalisasi tampak ketika nilai menjadi disposisi yang relatif stabil karena keteladanan dan pembiasaan. Kerangka ini memungkinkan penelitian menelusuri hubungan antara kurikulum formal, kurikulum tersembunyi, kultur asrama, dan pengalaman organisasi santri (Latif, 2022).

Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede dipilih sebagai lokasi penelitian karena beberapa alasan. Pesantren yang didirikan pada tahun 1995 ini berkarakter modern, menampung sekitar seribu santri pada jenjang Wustha dan Ulya, serta memasukkan pencetakan “kader-kader pemimpin umat” sebagai bagian dari visi kelembagaannya. Para santri berasal dari beragam suku, termasuk Jawa, Komerling, Sunda, Ogan, dan Padang, sedangkan pesantren menegaskan bahwa keberadaannya “di atas dan untuk semua golongan” (I-1). Perpaduan antara kaderisasi yang dinyatakan secara eksplisit dan keragaman latar belakang santri membuat pesantren ini relevan untuk mengkaji keterkaitan antara moderasi beragama dan kepemimpinan. Meski demikian, penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa seluruh kegiatan pesantren secara otomatis merepresentasikan moderasi beragama. Yang perlu diuji adalah nilai apa yang diajarkan, melalui mekanisme apa nilai itu dibiasakan, siapa aktor yang berperan, bagaimana santri memberi makna terhadap pengalaman tersebut, serta perubahan kepemimpinan apa yang dapat dibuktikan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) nilai moderasi apa yang diinternalisasikan; (2) bagaimana tahap dan strategi internalisasinya dijalankan; serta (3)

bagaimana proses tersebut berkaitan dengan pembentukan kepemimpinan spiritual santri. Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kontekstual antara pendidikan moderasi dan kaderisasi kepemimpinan di pesantren.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengaitan empat indikator moderasi beragama dengan tiga tahap internalisasi nilai dan praktik kaderisasi berjenjang sebagai arena pembentukan kepemimpinan spiritual. Berbeda dari kajian terdahulu yang menempatkan moderasi sebagai sikap atau strategi pencegahan radikalisme, penelitian ini menelusuri bagaimana nilai moderasi dipraktikkan dalam tanggung jawab organisasi, musyawarah, penyelesaian konflik, dan pertanggungjawaban santri. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pembahasan dari moderasi sebagai sikap menuju proses pendidikan yang menghubungkan nilai, pengalaman organisasi, dan perilaku kepemimpinan. Kontribusi tersebut berupa proposisi berbasis studi kasus, bukan model universal yang telah tervalidasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede, Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur, Sumatera Selatan (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Desain ini digunakan untuk memahami internalisasi nilai dalam konteks alamiah serta keterkaitan antara kebijakan pendidikan, praktik keseharian, dan pengalaman kepemimpinan santri. Pengumpulan data berlangsung pada 5 Agustus sampai 7 Oktober 2026, sesuai dengan tanggal wawancara pada Tabel 1 (Creswell & Guetterman, 2019).

Empat informan dipilih secara purposif karena memiliki peran langsung dan pengetahuan yang relevan mengenai pendidikan serta kaderisasi santri: pimpinan pesantren sebagai pengambil kebijakan (I-1), pengurus senior/alumni (I-2), ustazah pengajar (I-3), dan ketua organisasi santri/OSPM (I-4). Pemilihan tersebut memungkinkan perbandingan perspektif kebijakan, pembelajaran, pengalaman organisasi, dan praktik kepemimpinan. Kecukupan data ditopang oleh keterkaitan informasi lintas peran dan lintas teknik pengumpulan data, sedangkan klaim kejenuhan data tidak digunakan karena prosedur penetapannya tidak dilaporkan. Wawancara dirujuk dengan kode I-1 sampai I-4.

Tabel 1. Kode Informan

Kode	Informan	Fokus data	Waktu
I-1	Pimpinan pondok pesantren	Karakter kelembagaan, visi, jalur kaderisasi, strategi internalisasi, dan kosakata nilai pesantren	26 September 2026
I-2	Pengurus santri/santri senior (alumni)	Pembagian tugas, pengambilan keputusan, toleransi dan musyawarah, penyelesaian konflik, dan disiplin	7 Oktober 2026
I-3	Ustazah pengajar	Komitmen kebangsaan, budaya lokal, dan tujuan pendidikan santri	6 Oktober 2026
I-4	Ketua organisasi santri (OSPM)	Pemilihan dan pengorganisasian kepemimpinan, penanganan anggota, dan pertanggungjawaban (laporan dan LPJ)	5 Agustus 2026

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara menelusuri pemaknaan moderasi, strategi penanaman nilai, pengalaman memimpin, penyelesaian konflik, relasi senior-junior, dan perubahan perilaku. Observasi diarahkan pada pembelajaran, ibadah berjamaah, rapat organisasi, disiplin, interaksi lintas kelompok, kegiatan kebangsaan, penerimaan tradisi lokal, dan pengabdian. Dokumen yang dianalisis meliputi visi-misi, kurikulum, tata tertib, pedoman organisasi, jadwal kegiatan, materi pengajian, notulen rapat, dan dokumentasi program. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan pernyataan informan dengan catatan observasi dan dokumen yang relevan, serta memeriksa apakah bukti dari teknik yang berbeda saling mendukung atau menunjukkan perbedaan.

Data dianalisis secara siklus melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Pada tahap awal, unit informasi yang berkaitan dengan indikator moderasi dan kepemimpinan diberi kode. Kode yang berdekatan kemudian dikelompokkan ke dalam kategori nilai, arena pendidikan, aktor, mekanisme internalisasi, pengalaman santri, dan indikator kepemimpinan. Kategori tersebut disintesis menjadi tema tentang konteks kaderisasi, nilai moderasi, tiga tahap internalisasi, praktik kepemimpinan, serta faktor pendukung dan hambatan. Matriks digunakan untuk membandingkan tema dengan sumber wawancara, observasi, dan dokumen. Interpretasi hubungan antara moderasi dan kepemimpinan disusun dengan menelusuri bukti lintas sumber, bukan dengan menganggap hubungan tersebut bersifat kausal. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, pengamatan berulang, diskusi sejawat, dan *member checking* atas ringkasan wawancara atau interpretasi utama (Creswell & Poth, 2018; Lincoln & Guba, 1985).

Penelitian dilakukan setelah memperoleh izin pimpinan pesantren dan persetujuan informan sebelum wawancara atau observasi. Identitas informan dilindungi melalui penggunaan kode I-1 sampai I-4 serta penghilangan data pribadi yang tidak relevan. Partisipasi bersifat sukarela, dan informan dapat menghentikan keterlibatan tanpa konsekuensi. Sebagai studi kasus tunggal dengan empat informan, penelitian ini menawarkan keteralihan analitis melalui uraian konteks, bukan generalisasi statistik (Creswell & Báez, 2021).

Hasil dan Pembahasan

Konteks Pendidikan dan Kaderisasi Santri

Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede memiliki karakter kelembagaan pesantren modern dengan jenjang pendidikan setingkat Wustha dan Ulya (SMP dan SMA). Pesantren ini berdiri pada tahun 1995 dan kini dihuni sekitar 1.000 santri. Menurut pimpinan pondok, kata “modern” merujuk pada tiga aspek, yaitu sistem pengajaran, pendidikan, dan pengelolaan (I-1). Pada sistem pengajaran, pembelajaran berjalan secara klasikal dan berjenjang, dari kelas 1 naik ke kelas 2 dan seterusnya. Hal ini berbeda dari pesantren salafiah yang bersifat tradisional, yaitu belajar melalui metode sorogan (santri maju satu per satu lalu diterangkan guru) dan pengajian kitab kuning yang diterjemahkan ke bahasa Jawa lalu dijelaskan. Pada sistem pendidikan, pesantren modern

memadukan pengajaran, yakni materi keilmuan dalam pelajaran dan kitab, dengan pendidikan yang lebih mengutamakan praktik. Pada sistem pengelolaan, kehidupan santri diatur melalui organisasi, tingkatan pengurus, dan evaluasi berkala, misalnya musyawarah kerja dan evaluasi pekanan setiap Kamis.

Dalam pola asrama, santri baru pada tahun pertama dibedakan dari santri lama. Mulai tahun kedua, setiap kamar diisi santri dari tingkat tahun ke-2 hingga ke-5 dan dipimpin oleh seorang ketua kamar. Visi kelembagaan menempatkan pencetakan “kader-kader pemimpin umat” sebagai orientasi pembinaan santri, di samping fungsi pesantren sebagai tempat beribadah, belajar ilmu, dan sumber pengajaran Al-Qur’an serta pengetahuan umum yang berjiwa pesantren (I-1). Harapan terhadap lulusan sejalan dengan visi tersebut. Menurut ustazah pengajar, santri diharapkan tidak hanya taat beribadah, tetapi juga berakhlak baik, mandiri, dan bertanggung jawab (I-3). Visi ini diimplementasikan melalui empat jalur kaderisasi yang saling mendukung.

Pertama, melalui struktur organisasi santri dan struktur formal, yang mencakup ketua kelas, ketua kamar, ketua organisasi santri (OSPM), dan kepramukaan. Kedua, melalui kegiatan ibadah. Santri yang berpotensi dipilih sejak tingkat 1 hingga 5 untuk bertugas sebagai muazin, imam, dan khatib. Mereka dilatih dan dibimbing agar ketika santri kelas 6 lulus, sudah tersedia pengganti yang siap. Ketiga, melalui forum muhadharah. Setiap kamar dipimpin oleh seorang ketua yang didampingi perangkat organisasinya sendiri (seperti sekretaris), dibimbing oleh santri senior, dan diawasi oleh musyrif. Keempat, melalui pengabdian atau khidmah. Santri yang telah menuntaskan pendidikan kelas 6 diwajibkan mengabdikan dengan mengisi formulir, kemudian memilih mengabdikan di pondok asal, di pondok lain, atau di lokasi lain yang mereka kehendaki.

Keempat jalur tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dipelajari melalui pemberian tanggung jawab bertahap, bukan hanya melalui pengajaran konseptual. Pimpinan pondok membedakan keduanya: pengajaran adalah materi keilmuan dalam pelajaran dan kitab, sedangkan pendidikan lebih berfokus pada penerapannya di lapangan. Beliau juga menyampaikan bahwa prinsip regenerasi yang dirumuskan melalui ungkapan “patah tumbuh, hilang berganti” terlihat dalam upaya menyiapkan pengganti pada setiap angkatan, sehingga kaderisasi tidak bertumpu pada satu angkatan saja. Di setiap jenjang, tanggung jawab didelegasikan secara bertahap dan didukung pendampingan, agar santri tidak sekadar memahami arti memimpin, tetapi juga mempraktikkannya (I-1). Temuan ini dapat dimaknai bahwa karakter “modern” pesantren terletak pada cara pengelolaan pengalaman belajar: ilmu diajarkan di kelas, lalu diuji dalam praktik organisasi dan ibadah. Pola ini sejalan dengan kajian [Salim et al. \(2024\)](#) yang menempatkan budaya dan pembiasaan di luar kelas sebagai bagian dari kurikulum tersembunyi pembentuk karakter moderat santri, serta dengan kajian [Bakhruddin et al. \(2025\)](#) tentang moderasi beragama pada lembaga pendidikan berbasis pesantren. Dengan demikian, jalur kaderisasi berjenjang menjadi konteks kelembagaan yang memungkinkan nilai moderasi dipraktikkan dalam peran kepemimpinan, sehingga pembahasan berikutnya menelaah nilai apa yang diinternalisasikan.

Nilai-nilai Moderasi Beragama yang Diinternalisasikan

Analisis menggunakan empat indikator moderasi beragama yang dirumuskan Kementerian Agama: komitmen kebangsaan, toleransi, antikekerasan, dan sikap akomodatif terhadap budaya lokal (Kementerian Agama RI, 2019). Istilah lokal pesantren seperti tawassuth, tawazun, i'tidal, tasamuh, ukhuwah, musyawarah, dan khidmah tidak diperlakukan sebagai indikator kelima atau sebagai padanan satu lawan satu. Istilah tersebut dibaca sebagai kosakata nilai dan praktik kelembagaan, lalu dipetakan ke empat indikator hanya ketika bukti perilakunya mendukung pemetaan itu. Tasamuh dan musyawarah dapat memberi bukti bagi toleransi ketika tampak dalam penerimaan perbedaan dan pengambilan keputusan bersama, sedangkan khidmah dapat mendukung pembacaan komitmen kebangsaan ketika terwujud sebagai pengabdian sosial. Pemetaan ini merupakan kerangka interpretatif penelitian yang diperiksa terhadap data, bukan klasifikasi yang diklaim berasal langsung dari pesantren. Ragam nilai tersebut sejalan dengan kajian sistematis [Asy'arie et al. \(2024\)](#) yang mengidentifikasi sejumlah nilai moderasi di pesantren, antara lain toleransi, keseimbangan, keadilan, dan musyawarah.

Kosakata tersebut penting karena internalisasi sering berlangsung melalui bahasa moral yang sudah dikenal oleh warga lembaga. Istilah-istilah ini bukan sekadar kata asing yang diajarkan, melainkan bahasa yang digunakan untuk menamai praktik yang sudah berlangsung, sehingga nilai moderasi lebih mudah dipahami dan diterima santri sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari. Peneliti menggunakan sebagian istilah sebagai kerangka analisis, dan relevansinya dengan praktik di pondok telah dikonfirmasi dengan informan, meskipun istilah lokal yang digunakan dapat berbeda (I-1). Temuan ini melengkapi kajian [Sugianto dan Diva \(2023\)](#) tentang pendidikan moderasi beragama di pesantren dengan menunjukkan peran kosakata nilai lokal sebagai saluran internalisasi. Tabel 2 memetakan empat indikator moderasi pada arena pendidikan, bukti lapangan, peran aktor, dan indikator kepemimpinan.

Tabel 2. Empat Indikator Moderasi Beragama dalam Pendidikan Pesantren

Nilai	Arena Pendidikan	Bukti Lapangan	Peran Aktor	Indikator Kepemimpinan
Komitmen kebangsaan	Upacara bendera mingguan, mata pelajaran PKN (KMI), upacara HUT RI dan Hari Santri, pawai 17 Agustus dan Hari Santri, serta khutbah Jumat dan tausiah mingguan ba'da Magrib	Pagelaran Seni "Bangkitlah Negriku, Untukmu Ibu Pertiwi"; pemasangan bendera dan umbul-umbul; serta bakti sosial dan takziah bersama warga (I-3)	Pimpinan pondok pesantren, ustaz/ustazah, santri, pamong desa, serta pemerintah desa dan kecamatan sebagai tamu	tanggung jawab dan orientasi kemaslahatan
Toleransi	Kehidupan asrama, pengajian, doa bersama, pelibatan santri dalam kegiatan tahlilan dan takziah warga, serta kolaborasi budaya	Perbedaan pelaksanaan doa qunut dapat diterima; santri berbagi nasi, makanan, dan sajadah; serta terdapat kesepakatan bersama	Pimpinan pondok pesantren, pengurus, dan santri	adil, mendengar, menghargai perbedaan

	antarsantri dalam pentas dan interaksi	mengenai jam belajar dan jam tenang (I-1, I-2, I-3)		
Antikekerasan	Mediasi konflik dan penegakan disiplin	Sebelum sanksi diberikan, dilakukan teguran dan penjelasan mengenai alasan pelanggaran; sanksi bersifat edukatif, seperti menghafal surah, membersihkan lingkungan, dan membuat surat pernyataan; sanksi juga diterapkan secara berjenjang (I-1, I-2)	Pengurus dan ustaz/ustazah	pengendalian diri dan penyelesaian damai
Akomodatif terhadap budaya lokal	Lomba masak, sanggar tari daerah, ekstrakurikuler hadrah, pencak silat, pawai dan fashion show baju adat, serta Aneka Ria Nusantara Santri	Hadrah pada resepsi pernikahan diperkenalkan dengan izin kiai, sedangkan perayaan 1 Suro yang menyimpang dan peringatan Maulid yang berlebihan tidak diizinkan, serta penggunaan bahasa daerah dibatasi (I-3)	Pimpinan pondok pesantren sebagai pemberi izin, pembina ekstrakurikuler, dan santri	kebijaksanaan kontekstual dan inklusivitas

Komitmen kebangsaan dapat dianalisis dari penerimaan terhadap simbol negara, keikutsertaan dalam kegiatan kebangsaan, dan pengabdian sosial. Menurut ustazah pengajar, muatan kebangsaan diperkenalkan secara formal melalui mata pelajaran PKN dalam kurikulum KMI dan secara langsung melalui pelaksanaan upacara bendera setiap minggu, peringatan HUT RI, serta upacara Hari Santri. Nilai cinta tanah air juga disampaikan melalui tausiah mingguan setelah salat Magrib dan pada sebagian materi khutbah Jumat (I-3). Peringatan hari besar nasional dilakukan di lapangan pondok dengan melibatkan santri, guru, pamong desa, dan tamu undangan dari instansi pemerintah kecamatan, lengkap dengan pawai serta pemasangan bendera dan umbul-umbul di seluruh jalan dan lapangan pesantren. Pondok juga mengadakan program yang secara khusus berfokus pada kebangsaan, seperti Pagelaran Seni Panggung Gembira bertema NKRI (“Bangkitlah Negriku, Untukmu Ibu Pertiwi”). Pengabdian sosial dilakukan terutama oleh santri senior (mahasiswa), antara lain melalui bakti sosial di masjid desa, takziah, dan salat jenazah berjamaah bersama warga, serta pertandingan olahraga persahabatan dengan pemuda desa (I-3).

Pesantren memandang kesalehan dan kewargaan sebagai dua aspek yang saling mendukung. Ustazah pengajar menekankan pendidikan akidah dan akhlak sebagai fondasi: akidah yang benar akan tercermin dalam akhlak yang baik, yang pada gilirannya membentuk warga negara Indonesia yang berkualitas. Beliau menegaskan bahwa santri yang taat akan mematuhi hukum dan peraturan

negara, menjaga keharmonisan di masyarakat, serta berkontribusi dalam kegiatan sosial sebagai wujud kasih sayang kepada tanah air (I-3). Dengan kata lain, pengabdian kepada bangsa tidak dipertentangkan dengan ketaatan beragama, tetapi dipahami sebagai cara menghadirkan nilai keagamaan dalam kehidupan masyarakat. Bagi para pemimpin santri, orientasi ini memperluas tanggung jawab dari kepentingan kelompok menuju kemaslahatan yang lebih umum. Temuan ini sejalan dengan kajian [Suryana dan Maryana \(2023\)](#) tentang internalisasi nilai moderasi beragama pada madrasah diniyah dan kajian [Rohmawati dan Izza \(2022\)](#) pada sekolah menengah berbasis pesantren, yang sama-sama menempatkan lembaga pendidikan keagamaan sebagai ruang penanaman nilai moderasi.

Toleransi tampak pada dua tingkat. Tingkat pertama adalah kemampuan menerima pendapat dan praktik yang berbeda di dalam lingkungan pesantren. Misalnya, perbedaan cara melaksanakan qunut pada salat Subuh dimaklumi karena setiap santri memiliki pedomannya masing-masing (I-1). Kegiatan seperti pentas seni dan perlombaan memberi kesempatan kepada santri untuk menampilkan budayanya masing-masing sambil bekerja sama dengan teman santri lain (I-3). Perbedaan kebiasaan juga diselesaikan melalui diskusi. Contohnya, ada santri yang biasa belajar hingga larut malam, sedangkan santri lain menginginkan suasana belajar yang tenang. Pengurus tidak langsung melarang, tetapi mengajak kedua pihak berbicara dan mencari kesepakatan mengenai jam belajar dan jam istirahat bersama. Dari proses itu, santri belajar bahwa perbedaan bukan alasan untuk berselisih, melainkan alasan untuk saling memahami (I-2). Tingkat kedua adalah sikap terhadap kelompok yang berbeda di masyarakat. Dalam beberapa kesempatan, santri diizinkan menghadiri tahlilan, doa bersama, dan pengajian yang diadakan masyarakat, serta mengikuti takziah dan salat jenazah (I-3).

Kedua tingkat tersebut menunjukkan bahwa toleransi di Nurussalam dilatih sebagai keterampilan mengelola perbedaan, bukan sekadar sikap menerima. Santri tidak diminta menyeragamkan praktik ibadah, tetapi belajar menyepakati aturan bersama ketika kepentingan berbenturan. Temuan ini sejalan dengan [Afwardzi et al. \(2024\)](#) yang menegaskan keterkaitan antara penerimaan teks keagamaan dan sikap moderat, serta dengan [Rumahuru dan Talupun \(2021\)](#) yang memosisikan pendidikan agama inklusif sebagai fondasi pemeliharaan keberagaman. Kajian [Hatta et al. \(2022\)](#) pada pesantren lain juga menunjukkan bahwa toleransi dan kerja sama dibina melalui perbandingan mazhab dan pembiasaan moral. Dalam konteks kepemimpinan, kesediaan mendengar dan memfasilitasi kesepakatan menjadi bekal bagi pengurus yang kelak memimpin kelompok yang beragam.

Prinsip antikekerasan dijalankan melalui cara mendisiplinkan dan menyelesaikan masalah. Ketika seorang santri melakukan kesalahan, langkah pertama adalah memberi teguran dan menelusuri alasan di balik kesalahan tersebut, kemudian santri diberi kesempatan menjelaskan sebelum sanksi ditetapkan. Keputusan diambil oleh pengurus dan ustaz/ustazah dengan mempertimbangkan tingkat keseriusan pelanggaran. Sanksi bersifat mendidik, misalnya menghafal surah, membersihkan lingkungan, atau menulis surat pernyataan (I-2). Pola yang sama terlihat dalam konflik antarsantri. Pengurus memisahkan santri yang berselisih agar masalah tidak meluas.

Setelah keadaan tenang, masing-masing dipanggil secara terpisah untuk menyampaikan versinya, lalu dipertemukan untuk mencari solusi dan berdamai. Jika diperlukan, pengurus meminta bantuan ustaz/ustazah sebagai penengah (I-2). Prinsip keadilan juga tampak pada sanksi yang disesuaikan dengan tingkat kelas santri (I-1). Sanksi yang disebutkan narasumber tidak berupa kekerasan fisik.

Kepemimpinan spiritual yang baik muncul ketika pengurus mampu menjaga ketertiban tanpa merendahkan harga diri anggota, yaitu melalui diskusi, mediasi, dan pemulihan hubungan. Temuan ini sejalan dengan [Hambali dan Ulinnuha \(2023\)](#) yang mengkaji kebijakan pembinaan karakter moderat di pesantren, serta dengan [Athoillah et al. \(2024\)](#) yang menyoroti kebijakan dan praktik moderasi beragama di pesantren. Di Nurussalam, praktik tersebut dijalankan pula oleh santri pengurus, sehingga pengendalian diri dan penyelesaian damai dilatih sebagai keterampilan memimpin.

Akomodatif terhadap budaya lokal. Sikap akomodatif di pesantren ini bersifat selektif. Pesantren memberi ruang bagi ekspresi budaya melalui hadrah dan pencak silat sebagai kegiatan di luar jam belajar, serta tari daerah, lomba masak, pawai, fashion show baju adat Indonesia, dan acara Aneka Ria Nusantara Santri. Hadrah bahkan dapat tampil pada resepsi pernikahan, tetapi harus dengan izin, persetujuan, dan arahan kiai. Pencak silat telah mengikuti berbagai kompetisi dari tingkat lokal, nasional, hingga internasional (I-3).

Di sisi lain, terdapat batasan yang jelas. Tradisi 1 Suro yang dianggap menyimpang dan tidak sesuai dengan syariat tidak diperbolehkan. Perayaan Maulid Nabi yang berlebihan sebaiknya dihindari dan cukup dilakukan dengan tausiah dan tadabbur sebagai pengingat akan Nabi Muhammad. Penggunaan bahasa daerah di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede juga tidak diizinkan karena dianggap mengganggu proses santri dalam belajar bahasa Arab dan Inggris (I-3). Dalam penjelasan selanjutnya, terdapat kriteria penilaian: budaya yang tidak bertentangan dengan syariat, seperti silaturahmi, kerja sama, dan seni daerah yang sopan, boleh diikuti, sedangkan budaya yang mengandung penyimpangan, dosa, atau ketidaksesuaian dengan ajaran Islam harus dihindari, sehingga ajaran Islam menjadi penentu utama (I-3).

Pembatasan bahasa daerah perlu dipahami berbeda dari dua batasan lainnya karena alasannya bersifat pedagogis, bukan hukum agama. Pola ini menunjukkan akomodasi budaya yang selektif: ada ruang bagi seni dan kuliner, tetapi penggunaan bahasa dibatasi. Kemampuan membedakan nilai inti, bentuk budaya, dan batasan norma merupakan bagian dari kebijaksanaan kontekstual dalam kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan [Fuadi et al. \(2024\)](#) yang menempatkan akomodasi budaya lokal sebagai indikator moderasi beragama, serta dengan temuan [Asy'arie et al. \(2024\)](#) bahwa pesantren mengajarkan keterbukaan terhadap tradisi lokal selama tidak bertentangan dengan nilai Islam. Nurussalam menambahkan satu nuansa, yaitu bahwa batas akomodasi tidak hanya ditentukan oleh syariat, tetapi juga oleh pertimbangan pedagogis.

Tahapan dan Strategi Internalisasi

Internalisasi nilai di Nurussalam tampak melalui tiga tahap, yaitu transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi.

Transformasi nilai. Pada tahap ini, pimpinan dan ustaz/ustazah menjelaskan makna nilai melalui pelajaran, kitab, tausiah, dan arahan, sehingga nilai masih berada pada tataran pengetahuan dan pemahaman. Di pesantren, pelajaran dan kitab merupakan satu kesatuan: ilmu terdapat dalam pelajaran, dan pelajaran terhimpun dalam kitab. Melalui materi tentang generasi muda, santri diajarkan bahwa pemuda memiliki kemampuan yang sangat peka, terutama jika mereka memiliki waktu luang dan uang, sehingga berbahaya jika tidak diarahkan. Ditekankan bahwa “hari ini anak muda, besok adalah pemimpin” dan bahwa masa depan umat berada di tangan pemuda (I-1).

Materi kepemimpinan didukung ayat Al-Qur’an yang mendorong belajar, seperti Surah Al-‘Alaq yang mengajak membaca, menganalisis, dan belajar. Pengajaran dan pendidikan dibedakan tetapi digabungkan: pengajaran terdapat dalam pelajaran dan kitab, sedangkan pendidikan tampak dalam tindakan. Misalnya, pelajaran bahwa kebersihan sebagian dari iman diwujudkan melalui menjaga kebersihan diri dan lingkungan (I-1). Nilai disampaikan secara berkala melalui tausiah atau arahan, yaitu secara rutin dalam upacara mingguan dan setelah salat Jumat, serta sewaktu-waktu jika diperlukan. Tausiah mingguan setelah Magrib dan sebagian khutbah Jumat juga menjadi sarana untuk menyampaikan nilai cinta tanah air (I-1). Pada tahap ini, pesantren membangun kerangka makna sebelum menuntut praktik, dan perbedaan antara pengajaran dan pendidikan memperlihatkan bahwa transformasi nilai tidak dimaksudkan berhenti pada pengetahuan. Temuan ini sejalan dengan [Tanjung \(2022\)](#) yang mengkaji internalisasi nilai moderasi melalui pembelajaran, serta dengan [Rohmaniah et al. \(2024\)](#) yang membahas strategi internalisasi nilai moderasi berbasis kurikulum muatan lokal pesantren.

Transaksi nilai. Tahap ini tampak dalam dialog dan pengalaman dua arah. Santri tidak hanya menerima nasihat, tetapi berlatih mengambil keputusan melalui rapat, menjalankan tugas, menghadapi perbedaan, dan menerima evaluasi. Tiga contoh dari para pengurus menunjukkan hal ini. Pertama, pembagian tugas persiapan acara kepada santri dari berbagai kelas diputuskan dalam rapat pengurus dengan mempertimbangkan kelas, keterampilan, dan pengalaman santri. Dari situ santri belajar bahwa setiap individu memiliki peran, bahwa saling menghargai sangat penting, dan bahwa tugas besar dapat diselesaikan jika dikerjakan bersama (I-2). Kedua, penyusunan jadwal kegiatan memperhatikan waktu salat, jam belajar, dan kondisi santri, sedangkan dalam rapat biasanya ketua yang berbicara (I-2). Ketiga, perbedaan kebiasaan, seperti waktu belajar dan waktu istirahat, diselesaikan melalui kesepakatan (I-2).

Di tingkat kelembagaan, transaksi nilai difasilitasi oleh forum musyawarah kerja yang dilaksanakan setelah organisasi beroperasi selama enam bulan, serta evaluasi mingguan setiap Kamis untuk menilai program yang kurang berhasil dan merancang program baru (I-1). Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai diuji dalam situasi nyata yang menuntut negosiasi. [Hadiyanto et al. \(2023\)](#) menunjukkan bahwa integrasi nilai moderasi dapat dilakukan melalui pembelajaran Al-Qur’an dan Hadis, sedangkan [Tanjung \(2022\)](#) menekankan integrasi nilai ke dalam pembelajaran fikih. Di pesantren ini, transaksi nilai juga terjadi di luar kelas, melalui rapat, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta penilaian organisasi. Dengan demikian, kelas dan organisasi saling melengkapi sebagai

arena internalisasi, sebagaimana strategi internalisasi yang beragam menurut konteks sosial budaya pesantren (Ahmadi et al., 2024) dan mekanisme internalisasi yang dikaji Subairi et al. (2025).

Transinternalisasi. Tahap ini berlangsung ketika teladan, kebiasaan, dan pengalaman mengemban tanggung jawab membentuk sikap yang relatif stabil. Pesantren menciptakan keadaan ini melalui pendampingan berjenjang, yakni ketua kamar dibimbing oleh santri senior dan diawasi oleh musyrif (I-1), serta melalui penugasan yang dilaksanakan secara bertahap. Menurut ustazah pengajar, ketika santri diberi tugas sebagai pengurus, pengalaman tersebut melatih mereka dalam memimpin, mengorganisasi, bekerja sama, mengatur waktu, berinteraksi dengan banyak orang, serta menyelesaikan persoalan dengan musyawarah alih-alih emosi. Beliau menekankan bahwa tanggung jawab “tidak hanya sekedar jabatan, melainkan ujian akan kejujuran dan kesabaran” (I-3). Melalui pengalaman ini, santri diharapkan menjadi individu yang berguna, baik, dan memberi manfaat bagi lingkungan sesuai dengan syariat Islam (I-3).

Pengabdian setelah menyelesaikan kelas 6 memperpanjang proses ini hingga ke luar pesantren. Melalui pengabdian, lulusan menerapkan ilmunya dan menjaga nilai yang telah dipelajari, sehingga pendidikan di pondok memberi manfaat yang lebih luas (I-1). Pembiasaan tidak seharusnya dipahami sebagai kepatuhan mekanis. Indikator yang lebih bermakna adalah kemampuan santri menjelaskan alasan moral di balik tindakannya, seperti yang tampak pada ketua OSPM pada subbagian berikutnya.

Dari sudut pandang manajemen pendidikan Islam, ketiga tahap tersebut ditopang oleh lima fungsi manajemen. Perencanaan tampak pada visi serta persiapan pengganti sebelum masa angkatan berakhir. Pengorganisasian tampak pada struktur kelas, kamar, dan organisasi serta pendampingan oleh musyrif. Pelaksanaan tampak pada kegiatan keagamaan, muhadharah, dan organisasi. Pengawasan tampak pada bimbingan bertahap dan laporan rutin. Evaluasi tampak pada pertemuan kerja, penilaian mingguan, dan laporan pertanggungjawaban di akhir masa jabatan (I-1, I-2). Pembacaan ini sejalan dengan Hidayah (2021) tentang pengelolaan lembaga pendidikan Islam swasta berbasis moderasi beragama, yang menempatkan pengelolaan kelembagaan sebagai penopang pendidikan moderasi.

Pembentukan Kepemimpinan Spiritual Santri

Dimensi kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan sintesis analitis, bukan instrumen baku enam dimensi. Visi, kasih altruistik, dan kebermaknaan (*calling*) berangkat dari teori kepemimpinan spiritual Fry (2003); pelayanan merujuk pada orientasi *servant leadership* (Greenleaf, 1977); sedangkan integritas dan keteladanan digunakan sebagai indikator perilaku yang dapat diamati dalam praktik dan pembelajaran melalui model (Fathih et al., 2024). Keenam dimensi dioperasionalkan secara kontekstual: visi ialah kemampuan menghubungkan tugas dengan tujuan pendidikan dan kemaslahatan; kasih altruistik ialah kepedulian dan bantuan; integritas ialah kesesuaian nilai dan tindakan; keteladanan ialah menjalankan aturan sebelum menuntutnya dari anggota; pelayanan ialah memenuhi kebutuhan bersama; dan kebermaknaan ialah memahami

amanah sebagai ibadah serta pengembangan diri. Pemetaan ini menjadi lensa interpretasi atas bukti, bukan pengukuran psikometrik.

Temuan utama pada subbagian ini berasal dari penjelasan ketua OSPM tentang cara mengorganisasikan kegiatan, mengatasi masalah anggota, dan mempertanggungjawabkan kepemimpinan (I-4). Dalam proses pengorganisasian, pemimpin tidak muncul begitu saja, tetapi melalui langkah yang jelas. Berawal dari saran konsulat untuk santri kelas lima, semua santri ikut dalam pemilihan. Setelah itu, empat kandidat terbaik mengikuti tahap “kursi panas” berupa diskusi dengan para kiai, ustaz, pimpinan, dan direktur sebelum pemimpin dipilih. Setelah pemilihan, ketua membagi anggota sesuai dengan bidang masing-masing, memberikan instruksi langsung kepada penanggung jawab, dan mengambil keputusan melalui diskusi, bukan hanya berdasarkan pendapat pribadi (I-4). Seleksi bertahap yang melibatkan pembina dan diskusi terbuka ini dapat dibaca sebagai praktik kepemimpinan yang menanamkan nilai moderat melalui keteladanan, sebagaimana dikaji [Fathih et al. \(2024\)](#) dalam konteks kepemimpinan profetik di pesantren.

Ketika menghadapi masalah dengan anggota, ketua OSPM menyadari bahwa sebagian santri tidak menjalankan tugas dengan baik dan beberapa laporan mingguan terlambat karena kesibukan di pondok. Alih-alih menjatuhkan hukuman, ia memilih memberikan teguran yang lembut, menjaga komunikasi yang baik, dan menjadi teladan. Ia juga berpandangan bahwa jika terjadi perselisihan di antara santri, pengurus harus menjadi penengah, dan keterbukaan antarpengurus perlu dijaga agar terus meningkat (I-4).

Dalam mempertanggungjawabkan kepemimpinannya, ketua melaporkan kegiatan setiap minggu kepada musyirah dan sekitar setiap tiga bulan kepada Direktur Kepengasuhan Santri. Masa kepengurusan diawali dengan rapat kerja dan diakhiri dengan penyampaian laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang memuat program yang sudah dijalankan, program yang belum terlaksana, serta saran untuk kepengurusan selanjutnya, sehingga pembelajaran organisasi terus berlanjut dan tidak berhenti pada satu periode kepengurusan (I-4). Pelaporan berjenjang ini menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab dibudayakan melalui prosedur kelembagaan, sejalan dengan gagasan internalisasi moderasi melalui budaya lembaga ([Maskanah et al., 2024](#)).

Analisis menghubungkan tindakan santri dengan nilai moderasi yang mendasarinya berdasarkan bukti yang dilaporkan. Tahapan seleksi yang melibatkan musyawarah antara santri dan pembina, diikuti pengambilan keputusan operasional melalui diskusi kolektif, serta serangkaian rapat kerja dan laporan pertanggungjawaban (LPJ) dari awal hingga akhir masa jabatan, mengindikasikan bahwa musyawarah merupakan metode kerja yang terintegrasi dalam kepemimpinan, bukan sekadar prosedur administratif. Keputusan untuk menegur dengan baik alih-alih memberikan sanksi kepada anggota yang tidak menjalankan tugasnya merupakan manifestasi prinsip antikekerasan. Prinsip ini terlihat dari kecenderungan menyelesaikan masalah melalui pendekatan personal dan pengelolaan emosi, bukan melalui pemaksaan. Kedua prinsip tersebut menjadi karakteristik kepemimpinan bukan secara otomatis, melainkan melalui keteladanan, pengalaman bertanggung jawab (mengelola bidang dan laporan), refleksi, serta evaluasi yang berkelanjutan (laporan berkala mingguan dan tiga bulanan, serta laporan pertanggungjawaban pada akhir masa kepengurusan).

Pernyataan “Mengingatkan saja tidak cukup kalau kami sendiri tidak menjadi contoh” (I-4) menunjukkan pergeseran dari kepemimpinan yang cenderung mengoreksi menuju kepemimpinan yang mengedepankan keteladanan.

Jika dipetakan ke dalam enam dimensi, bukti yang ada menunjukkan hal-hal berikut. Visi tampak pada harapan agar santri menjadi orang yang berguna bagi orang lain serta pada penyiapan penerus sebelum satu angkatan selesai. Kasih altruistik tampak pada kebiasaan berbagi nasi, makanan, dan sajadah, serta pada cara menasihati yang lembut. Integritas tampak pada tanggung jawab yang dijalankan secara rutin melalui laporan mingguan, laporan tiga bulanan, dan LPJ, serta pada pandangan bahwa jabatan merupakan ujian kejujuran. Keteladanan tampak pada pengakuan ketua bahwa mengingatkan orang lain harus disertai pemberian contoh yang baik. Pelayanan tampak pada pengabdian (khidmah) dan kegiatan sosial kepada masyarakat. Kebermaknaan tampak pada pemahaman bahwa semua kegiatan harus bernilai ibadah, bukan hanya salat dan membaca Al-Qur'an, karena manusia diciptakan untuk beribadah dan setiap aktivitas harus sesuai dengan ajaran agama (I-1).

Temuan menunjukkan keterkaitan kontekstual antara nilai moderasi dan praktik kepemimpinan spiritual. Komitmen kebangsaan tampak berkaitan dengan orientasi pengabdian sosial; toleransi dengan kesediaan mendengar dan mengelola perbedaan; antikekerasan dengan pengendalian diri dan penyelesaian konflik; sedangkan sikap akomodatif terhadap budaya lokal dengan pertimbangan kontekstual. Keterkaitan ini dijelaskan melalui keteladanan, pengalaman bertanggung jawab, refleksi, dan evaluasi. Karena bukti terutama berasal dari empat informan, temuan tidak membuktikan hubungan sebab-akibat, sehingga setiap klaim perlu dibaca sebagai interpretasi kontekstual.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa integrasi pembelajaran dan budaya lembaga dapat mendukung moderasi di lingkungan pendidikan (Maskanah et al., 2024; Sulistyowati et al., 2024). Kontribusi penelitian ini adalah menguraikan keterkaitan tersebut dalam proses kaderisasi santri: nilai moderasi hadir melalui pembelajaran dan budaya pesantren, dipraktikkan dalam tanggung jawab organisasi, lalu dimaknai melalui musyawarah, keteladanan, dan evaluasi. Penjelasan ini memperluas fokus dari sikap moderat menuju perilaku kepemimpinan yang dapat diamati, dengan batasan bahwa bukti berasal dari satu pesantren. Temuan ini juga melengkapi kajian Fathih et al. (2024) tentang kepemimpinan profetik dengan memperlihatkan sisi santri sebagai pelaku kepemimpinan yang mempraktikkan nilai moderat melalui peran organisasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Data menunjukkan sejumlah faktor yang mendukung proses internalisasi, yaitu keteladanan yang diberikan pimpinan dan pengurus, kaderisasi berjenjang untuk menyiapkan pengganti, pendampingan dari kakak kelas dan musyrif, serta evaluasi rutin melalui evaluasi mingguan, rapat kerja, dan laporan pertanggungjawaban. Selain itu, terdapat aturan yang mengelola keragaman asal santri, seperti kewajiban berbahasa Indonesia pada tahun pertama, penyeragaman peci hitam, dan sikap netral terhadap kelompok masyarakat. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa internalisasi bertumpu pada kombinasi figur teladan, struktur pendampingan, dan aturan kelembagaan, bukan

pada satu program tunggal. Temuan ini sejalan dengan [Salim et al. \(2024\)](#) tentang peran kurikulum tersembunyi serta [Maskanah et al. \(2024\)](#) tentang peran budaya madrasah dalam menginternalisasikan nilai moderasi.

Namun, terdapat pula beberapa hambatan. Laporan mingguan dari sebagian pengurus sering terlambat karena banyaknya aktivitas di pondok, dan keterbukaan antarpengurus perlu ditingkatkan (I-4). Dalam rapat penyusunan jadwal, biasanya ketua yang berbicara (I-2), sehingga keterlibatan anggota lain dalam diskusi perlu diperkuat. Pembatasan penggunaan bahasa daerah, meskipun memiliki alasan pedagogis, dapat membatasi ekspresi budaya santri sehari-hari (I-3). Hambatan-hambatan ini tidak meniadakan proses internalisasi yang telah berjalan, tetapi perlu diperhatikan dalam evaluasi lanjutan. Tantangan serupa, seperti keterbatasan sumber daya dan norma budaya, juga dilaporkan oleh [Athoillah et al. \(2024\)](#) dalam kajian kebijakan dan praktik moderasi beragama di pesantren.

Berdasarkan temuan studi kasus, penelitian ini merumuskan proposisi konseptual kontekstual. Nilai moderasi beragama menjadi isi pendidikan; pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, organisasi, dan pengabdian menjadi arena internalisasi; transformasi, transaksi, dan transinternalisasi menjelaskan tahapan prosesnya; sedangkan visi, integritas, keteladanan, pelayanan, kasih altruistik, dan kebermaknaan menjadi dimensi praktik kepemimpinan spiritual. Kultur pesantren, kualitas pendampingan, dan refleksi santri merupakan kondisi yang berpotensi menguatkan atau membatasi keterkaitan tersebut. Proposisi ini disusun dari temuan dan belum diuji sebagai model kausal; penelitian berikutnya perlu memeriksanya pada konteks dan partisipan yang lebih beragam. Arah ini sejalan dengan upaya [Subairi et al. \(2025\)](#) memetakan mekanisme internalisasi nilai moderasi di pesantren.

Proposisi tersebut memiliki implikasi manajerial. Pesantren perlu merumuskan capaian kepemimpinan yang dapat diamati, melatih pembina, memastikan sanksi bersifat mendidik dan antikekerasan, menyediakan forum refleksi, serta menggunakan evaluasi berbasis portofolio pengalaman kepemimpinan. Dengan demikian, keberhasilan program tidak hanya dinilai dari ketertiban kegiatan, tetapi juga dari kemampuan santri memimpin secara adil, damai, melayani, dan bertanggung jawab ([Hambali & Ulinnuha, 2023](#); [Subairi et al., 2025](#)).

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai moderasi beragama di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede diungkapkan melalui kosakata moral pesantren dan praktik yang dapat dipetakan secara hati-hati ke empat indikator moderasi. Internalisasi bergerak melalui transformasi, transaksi, dan transinternalisasi, dengan pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, organisasi, dan pengabdian sebagai arena pendidikan. Dalam pengalaman kepemimpinan santri, proses ini tampak pada musyawarah, penyelesaian konflik secara damai, keteladanan, kepedulian, dan pertanggungjawaban. Dengan demikian, ketiga tujuan penelitian terjawab, dan secara teoretis temuan ini menawarkan proposisi kontekstual tentang keterkaitan antara pendidikan moderasi dan kaderisasi kepemimpinan, bukan hubungan sebab-akibat yang berlaku umum.

Secara praktis, pengelola pesantren dapat mengintegrasikan perilaku kepemimpinan yang dapat diamati ke dalam tujuan kaderisasi, pembinaan organisasi, pendampingan, dan evaluasi. Kesimpulan ini dibatasi oleh desain studi kasus tunggal dan empat informan, sehingga keteralihan temuan perlu diuji secara hati-hati. Penelitian berikutnya dapat membandingkan pesantren, jenjang, gender, masa tinggal, dan posisi organisasi, serta menelusuri keberlanjutan praktik kepemimpinan setelah santri lulus.

Referensi

- Afwadzi, B., Sumbulah, U., Ali, N., & Qudsy, S. Z. (2024). Religious moderation of Islamic university students in Indonesia: Reception of religious texts. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 80(1), Article a9369. <https://doi.org/10.4102/hts.v80i1.9369>
- Ahmadi, Ajahari, Aliyah, M., Lestari, M. A., Langputeh, S., & Langputeh, M. (2024). The internalization of religious moderation values in pesantren in Central Kalimantan. *NALAR: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam*, 8(2), 209–234. <https://doi.org/10.23971/njppi.v8i2.9055>
- Al Faruq, U., & Noviani, D. (2021). Pendidikan moderasi beragama sebagai perisai radikalisme di lembaga pendidikan. *TAUJIH: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 59–77. <https://doi.org/10.53649/taujih.v3i1.91>
- Alim, M. S., & Munib, A. (2021). Aktualisasi pendidikan moderasi beragama di madrasah. *Jurnal PROGRESS: Wahana Kreativitas dan Intelektualitas*, 9(2). <https://doi.org/10.31942/pgrs.v9i2.5719>
- Asy'arie, B. F., Muttaqin, A., & Mustofa, M. A. (2024). Exploration of trends in religious moderation values in Islamic boarding schools: A systematic literature review. *Borneo Journal of Islamic Education*, 4(2), 101–118. <https://doi.org/10.21093/bjie.v4i2.9322>
- Athoillah, M., Rahman, A. S., Firdaus, A. S., & Septiadi, M. A. (2024). Policies and practices of religious moderation in pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 387–396. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.27543>
- Bakhruddin, M., Rusydiyah, E. F., Taufiq, M. A., Tualeka, M. W. N., Syaifudin, M., & Syaikhon, M. (2025). Religious moderation in Islamic boarding school-based international educational institutions in Indonesia. *Muaddib: Islamic Education Journal*, 8(2), 145–153. <https://doi.org/10.19109/muaddib.v8i2.31795>
- Creswell, J. W., & Báez, J. C. (2021). *30 essential skills for the qualitative researcher* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fathih, M. A., Supriyatno, T., & Tharaba, M. F. (2024). Prophetic leadership as an effort to plant moderate value of santri. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 270–286. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.4622>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–

727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fuadi, M. A., Faishol, A., Rifa'i, A. A., Triana, Y., & Ibrahim, R. (2024). Religious moderation in the context of integration between religion and local culture in Indonesia. *Journal of Al-Tamaddun*, 19(1), 47–59. <https://doi.org/10.22452/JAT.vol19no1.4>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hadiyanto, A., Kubro, R., & Samitri, C. (2023). Internalisasi nilai-nilai moderasi beragama dalam pembelajaran Al-Qur'an-Hadis di pesantren. *Satwika: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 131–141. <https://doi.org/10.21009/satwika.030206>
- Hambali, M., & Ulinuha, A. (2023). Moderate character building policy in Islamic boarding schools: A study at Anwarul Huda Islamic boarding school in Malang. *TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education*, 10(2). <https://doi.org/10.17509/t.v10i2.62208>
- Hatta, H., Mursalim, M., Junaidi, M., Khoir, N., Magaji, A. B. S., & Maza, M. A. (2022). Multicultural education to build the moderate-religious character at Baitul Arqam Islamic Boarding School. *Fenomena*, 21(2), 271–282. <https://doi.org/10.35719/fenomena.v21i2.131>
- Hidayah, N. (2021). Pengelolaan lembaga pendidikan Islam swasta berbasis moderasi beragama. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 773–788. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i02.2361>
- Kementerian Agama RI. (2019). *Moderasi beragama*. Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Latif, R. M. (2022). Internalisasi moderasi beragama di MTs Negeri 2 Manggarai Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Al-Hikmah: Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan*, 19(1), 60–71. [https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19\(1\).9070](https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19(1).9070)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Maskanah, U., Rifa'i, A. S., Nuriyah, A. S., & Afwadzi, B. (2024). Internalization of religious moderation values through madrasah culture. *Proceedings of the International Conference on Islamic Education (ICIED)*, 9(1), 145–155. <https://doi.org/10.18860/icied.v9i1.3135>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rohmaniah, S., Bustomi, A., & Zulihi, Z. (2024). Internalization strategy of religious moderation values based on pesantren local content curriculum. *Nizham Journal of Islamic Studies*, 12(1), 61–82. <https://doi.org/10.32332/nizham.v12i02.8868>
- Rohmawati, U. B., & Izza, Y. P. (2022). Internalization of religious moderation values in high school based on Islamic boarding schools. *EDURELIGIA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(1), 66–75. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v6i1.3655>
- Rumahuru, Y. Z., & Talupun, J. S. (2021). Pendidikan agama inklusif sebagai fondasi moderasi beragama: Strategi merawat keberagaman di Indonesia. *KURIOS*, 7(2), 453–462. <https://doi.org/10.30995/kur.v7i2.323>
- Salim, N. A., Zaini, M., Wahib, A., Fauzi, I., & Asnawan. (2024). Fostering moderate character of santri: Effective hidden curriculum strategy in Islamic boarding schools. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 357–372. <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i2.4676>

- Subairi, M. H., Husni, M., & Zaironi, M. (2025). The internalization mechanisms of religious moderation values in Islamic boarding school. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 7(3), 206–219. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i3.7937>
- Sugianto, H., & Diva, F. (2023). Pendidikan moderasi beragama di pesantren: Studi kasus di Pondok Pesantren Harisul Khairaat Kota Tidore Kepulauan. *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan*, 15(2), 167–187. <https://doi.org/10.47945/al-riwayah.v15i2.1140>
- Sulistyowati, S., Hikmah, N., Fitriah, F., & Sholeh, M. (2024). Internalisasi nilai moderasi beragama di SD Negeri 1 Sidorejo Kabupaten Kotawaringin Barat. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1). <https://doi.org/10.35931/am.v8i1.2896>
- Suryana, D., & Maryana, I. (2023). Internalisasi nilai-nilai moderasi beragama di Madrasah Diniyah Marifatul Huda. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1). <https://doi.org/10.30868/ei.v12i01.3792>
- Tanjung, A. S. (2022). Internalisasi nilai-nilai moderasi beragama dalam pembelajaran fikih di madrasah aliyah. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.56113/takuana.v1i1.29>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.