

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MEMBENTUK BUDAYA RELIGIUS DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU
(*Mixed Sequential Exploratory* di SMA Negeri 1 Lawang)**

TESIS



Oleh

Hendrik Nurhidayah Setiawati

NIM. 1880501230012

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SAYYID ALI RAHMATULLAH
TULUNGAGUNG
JULI 2025**

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MEMBENTUK BUDAYA RELIGIUS DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU
(*Mixed Sequential Exploratory* di SMA Negeri 1 Lawang)**

TESIS

Disusun dalam rangka untuk memenuhi persyaratan menempuh program
Magister (S2) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sayyid
Ali Rahmatullah Tulungagung



Oleh

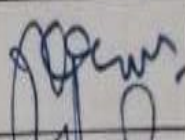
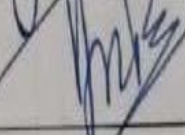
Hendrik Nurhidayah Setiawati

NIM. 1880501230012

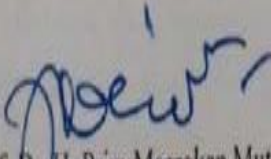
**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SAYYID ALI RAHMATULLAH
TULUNGAGUNG
JULI 2025**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Religius Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (*Study Sequential Exploratory Mixed Method* di SMAN 1 Lawang)” yang ditulis oleh **Hendrik Nurhidayah Setiawati** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Pembimbing	Tanggal	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. H. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd. NIP. 197206082002121001	29/07/2025	
2. Prof. Dr. H. Asrof Syafi'i, M.Ag. NIP. 196909182000031002	29/07/2025	

Mengetahui,
Ketua Program Studi


Prof. Dr. H. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.
NIP. 197206082002121001

PENGESAHAN

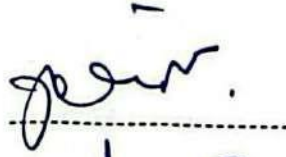
Tesis Dengan Judul “ Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Religius Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru” (*Study of Sequential Exploratory Mixed Method* di SMA Negeri 1 Lawang), yang ditulis oleh Hendrik Nurhidayah Setiawati, NIM. 1880501230012 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung pada hari Senin tanggal 4 Agustus 2025 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji

Ketua Penguji:

Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.

NIP 197206082002121001



Sekretaris:

Prof. Dr. Asrop Safii, M.Ag

NIP 196909182000031002



Penguji I:

Prof. Dr. Ahmad Tanzeh, M.Pd.

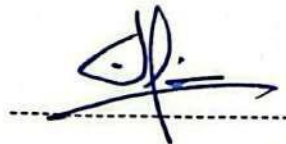
NIP 196912061999031003



Penguji II:

Prof. Dr. Sulistyorini, M.Ag.

NIP 196512152003122001



Mengesahkan

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. Akhvak, M.Ag.

NIP 196710291994031004

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hendrik Nurhidayah Setiawati

NIM : 1880501230012

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas/Program : Pascasarjana

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar tulisan saya dan bukan merupakan plagiasi baik sebagian atau seluruhnya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil plagiasi, baik sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tulungagung, 28 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



Hendrik Nurhidayah Setiawati
NIM. 1880501230012



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SAYYID ALI RAHMATULLAH TULUNGAGUNG
PASCASARJANA

Jalan Mayor Sujadi Timur Nomor 46 Tulungagung - Jawa Timur 66221
Telepon: (0355) 321513 Website: www.uinsatu.ac.id Email: info@uinsatu.ac.id

SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hendrik Nur Hidayah
NIM 1880501230012
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya ilmiah : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) kepada UPT Perpustakaan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung atas Karya ilmiah saya berupa (Tesis) yang berjudul; KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK BUDAYA RELIGIUS DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU (*Mixed Sequential Exploratory* di SMA Negeri 1 Lawang).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini UPT Perpustakaan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung berhak menyimpan, alih media /format, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*databased*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta an sebagai Pemilik Hak Cipta

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Tulungagung, 28 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



Hendrik Nurhidayah Setiawati
Hendrik Nurhidayah Setiawati
NIM. 1880501230012

MOTTO

“Pemimpin bukan hanya mereka yang memerintah dengan lisan, tetapi yang membentuk jiwa dan akhlak umat melalui keteladanan dan hikmah”¹

¹ Al-Ghazali. *Ihya' Ulum al-Din*, Jilid 2. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2005.

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia yang dilimpahkan-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini membahas mengenai **“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Religius Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Study Sequential Exploratory Mixed Method di SMA Negeri 1 Lawang)”**.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan terutama kepada yang terhormat:

1. Ayahanda tercinta, Bapak H. Imam Nasro“in, dan Ibunda tercinta, Ibu Hj. Umayah, yang telah menjadi cahaya dan sumber kekuatan bagi penulis, karena dengan kasih sayang, doa, dan pengorbanan yang tak terhingga menjadi semangat dan inspirasi terbesar dalam menyelesaikan studi ini.
2. Suami tercinta dan terkasih, D. Puguh Santoso, S.Pd, yang senantiasa setia mendampingi dan mensupport, tempat berbagi suka dan duka serta senantiasa mendukung baik waktu, moril, dan materiil. Tiada pernah henti mendoakan hingga perjalanan studi ini bisa terlampaui.
3. Anak-anak tersayang, Renandy Ilham Santoso, dan Renauval Akbar Santoso, selalu menjadi penyemangat setiap langkah kaki ini untuk tidak menyerah.

4. Semua dosen-dosen Pascasarjana UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang luar biasa, khususnya kepada pembimbing akademik, Prof. Dr. H. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd, dan Prof. Dr. H. Asrof Syafi'i, M. Ag, yang telah memberikan arahan, kritik, dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Saudara-saudariku tersayang, Muh. Samsul Huda S., S.Kom, dan Indah Astuti Dwi R., S.Kom, yang selalu memberikan semangat, dukungan moral yang tulus. Terima kasih atas doa dan dukungan kalian selama ini.
6. Kepala Sekolah UPT SMPN 1 Srengat, Bp. Sulistiyono, S.Pd,M.M. dan sahabat-sahabat saya, Bapak Ibu guru di UPT SMPN 1 Srengat beserta karyawan yang selalu mendukung penuh dan memberikan semangat dalam setiap langkah hingga sampai di titik ini.
7. Teman-teman seperjuangan, khususnya kelas MPI-B yang telah memberikan warna dalam perjalanan studi ini. Terima kasih atas kebersamaan yang tiada pernah terlupakan.
8. Bapak Dr. H. Abdul Tedy Rahman, M.Pd, selaku kepala SMAN 1 Lawang, dan juga semua guru dan tenaga kependidikan SMAN 1 Lawang yang telah menyambut penulis dengan sangat baik selama penelitian, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan membantu tuntasnya penulisan tesis ini.
9. Almamater tercinta, UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung tempat penulis menimba ilmu dan membentuk karakter. Semoga institusi ini terus mencetak generasi yang unggul dan berintegritas.

Penulis hanya ma mpu medoakan semoga Allah membalas kebaikan beliau-beliau dengan yang sepadan dari Allah SWT dan semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. *Aamiin ya Robbal 'Alamin.*

Tulungagung, 28 Juli 2025

Penulis,

Hendrik Nurhidayah Setiawati

NIM.1880501230012

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia yang dilimpahkan-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini membahas mengenai **Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Religius Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (*Study Sequential Exploratory Mixed Method* di SMA Negeri 1 Lawang)**. Penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd Aziz, M.Pd.I., selaku Rektor UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Akhyak, M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.
3. Bapak Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd., selaku Kaprodi S2 MPI.
4. Bapak Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan arahan dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis.
5. Bapak Prof. Dr. H. ASrof Syafi'i, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan arahan dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis.

Penulis hanya mampu medoakan semoga Allah membalas kebaikan beliau-beliau dengan yang sepadan dari Allah SWT dan semoga karya tulis ini

dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. *Aamiin*
ya Robbal 'Alamin.

Tulungagung, 28 Juli 2025
Penulis,

Hendrik Nurhidayah Setiawati
NIM. 1880501230012

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian	7
1. Fokus Penelitian	7
2. Pertanyaan Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
E. Penegasan Istilah.....	10
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah	15
1. Pengertian Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	15
2. Jenis-jenis Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah	19
3. Fungsi Manajerial Kepala Sekolah.....	34
B. Budaya Religius	37
1. Pengertian Budaya Religius.....	38
2. Wujud Budaya Religius di Sekolah.....	38
3. Strategi Perwujudan Budaya Religius	39

C. Kinerja Guru	42
1. Pengertian Kinerja Guru	42
2. Jenis-jenis Kinerja Guru.....	44
3. Indikator Kinerja Guru.....	45
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	46
5. Penilaian Kerja.....	47
D. <i>Conceptual Skill</i> Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Religius dan Kinerja Guru	47
E. <i>Technical Skill</i> Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Religius dan Kinerja Guru	50
F. <i>Human Skill</i> Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Religius dan Kinerja Guru	53
G. Pengaruh Antar Variabel.....	55
1. Pengaruh Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Budaya Religius	55
2. Pengaruh Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru	56
3. Pengaruh Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Budaya Religius dan Kinerja Guru	
H. Penelitian Terdahulu	59
I. Hipotesis Penelitian.....	76
J. Paradigma Peneliti	77
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	
A. Penelitian Tahap I (Kualitatif)	80
1. Rancangan Penelitian.....	80
2. Kehadiran Peneliti.....	82
3. Penentuan Informan	84
4. Teknik Pengumpulan Data.....	88
5. Teknik Data Analisis	91
6. Pengecekan Keabsahan Data	95
B. Penelitian Tahap II (Kuantitatif)	95
1. Rancangan Penelitian.....	95

2. Populasi, Sampling, dan Sampel.....	96
3. Instrumen Penelitian	99
4. Teknik Pengumpulan Data.....	105
5. Teknik Analisis Data.....	106
BAB IV PAPARAN DATA PENELITIAN	
A. Gambaran Umum.....	114
B. Hasil Penelitian Kualitatif	117
C. Hasil Penelitian Kuantitatif.....	174
BAB V PEMBAHASAN	
A. Pendekatan Studi (<i>Sequential Exploratory Mixed Method</i>).....	190
B. Pembahasan Temuan I (Kualitatif)	190
C. Pembahasan Temuan II (Kuantitatif)	210
D. Pembahasan Temuan I dan II (Sintesis Temuan).....	215
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	223
B. Implikasi	225
1. Implikasi Teoritis	225
2. Implikasi Praktis	226
C. Saran	228
DAFTAR RUJUKAN.....	230
LAMPIRAN.....	235

DAFTAR TABEL

Tabel 3 Pedoman Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.....	88
Tabel 3.1 Populasi.....	96
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Variabel X1.....	102
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X2: Budaya Religius	104
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Y: Kinerja Guru.....	105
Tabel 3.5 Skala Likert Variabel X dan Y	106
Tabel 4.1 Integrasi RKT dan Program Budaya Religius	135
Tabel 4.2 Data <i>Triangulasi Conceptual Skills</i>	136
Tabel 4.3 Bukti Arsip Administrasi Sekolah	139
Tabel 4.4 Arsip Penggunaan Teknologi dalam Pembelajaran	145
Tabel 4.5 Outer Loading.....	176
Tabel 4.6 Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) ..	178
Tabel 4.7 Fornell-Larcker Criterion.....	179
Tabel 4.8 Cross Loadings	181
Tabel 4.9 Pengaruh Antar Variabel (X1) → (X2)	183
Tabel 4.10 Pengaruh Antar Variabel (X1) → (Y)	185
Tabel 4.11 Pengaruh Antar Variabel Budaya Religius (X2) → Kinerja Guru (Y).....	186
Tabel 4.12. <i>R-Square</i>	186

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan Tingkat kedudukan manager dalam organisasi	31
Gambar 3.1 Model Analisis Data Kualitatif (Miles & Huberman)	95
Gambar 4.1 Tampilan Visi SMA Negeri 1 Lawang di Website Sekolah	121
Gambar 4.2 Tampilan Visi SMA Negeri 1 Lawang di Website Sekolah	123
Gambar 4.3 Kegiatan absensi kebiasaan harian	125
Gambar 4.4 Kegiatan pembiasaan baca Al-Quran	119
Gambar 4.5 Kegiatan pembiasaan Ibadah sholat.....	126
Gambar 4.6 Aktifitas penyaluran bantuan.....	128
Gambar 4.7 Aktifitas penyaluran bantuan.....	128
Gambar 4.8 Aktifitas berbagi saat bulan ramadhan.....	130
Gambar 4.9 Pembinaan Kepala Sekolah Di Mahad Al-Fatih.....	131
Gambar 4.10 Foto aktivitas spiritual lintas agama (Agama Hindu)	133
Gambar 4.11 Foto aktivitas spiritual lintas agama (Agama Katholik)	133
Gambar 4.12 Foto aktivitas spiritual lintas agama (Agama Islam)	133
Gambar 4.13 Ruang Tata Usaha.....	140
Gambar 4.14 Penyimpanan Arsip Di Ruang Tata Usaha	140
Gambar 4.15 Supervisi di Kelas	142
Gambar 4.16 Supervisi di Kelas	142
Gambar 4.17 Supervisi di Kelas	142
Gambar 4.18 Supervisi Administrasi Pembelajaran	143
Gambar 4.19 Ruang kelas dengan fasilitas LCD.....	144
Gambar 4.20 <i>Student Exchange</i>	150
Gambar 4.21 Sosialisasi <i>Student Exchange</i>	151
Gambar 4.22 Pembinaan Guru	151
Gambar 4.23 senam bersama setiap hari Jumat.....	152
Gambar 4.24 senam bersama setiap hari Jumat.....	152
Gambar 4.25 Kegiatan Jumat Berkah bersama Ajen Divif 2 Kostrad dan Pelajar SMA N 1 Lawang.....	153
Gambar 4.26 Shalat dhuha berjamaah.....	157
Gambar 4.26 Shalat dhuha berjamaah.....	157

Gambar 4.28 Penghargaan juara 1 SMB kategori SMA se-Jatim	159
Gambar 4.29 Mimbar Masjid at-Taqwa SMA N Lawang.....	165
Gambar 4.30 Ruang ibadah Hindu SMA N Lawang.....	166
Gambar 4.31 Ruang ibadah Khatolik SMA N Lawang.....	166
Gambar 4.32 Ruang ibadah Protestan SMA N Lawang	166
Gambar 4.33 Ketua moderasi beragama didepan ruang ibadah Protestan	168
Gambar 4.34 Peningkatan profesional guru dalam perkembangan ilmu pengetahuan	169
Gambar 4.35 Proses Pembelajaran Praktik.....	169
Gambar 4.36 Pelatihan dan workshop guru	169
Gambar 4.37 Kunjungan guru SMA N Lawang ke SMK N 4 MAlang	172

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian	236
Lampiran 2. Surat Balas Izin Penelitian	237
Lampiran 3. Pedoman Wawancara	238
Lampiran 4. Kisi-kisi Instrumen.....	240
Lampiran 5. Kuesioner	244
Lampiran 6. Jawaban Responden	249
Lampiran 7. Dokumen Peneliti.....	254
Lampiran 8. Biodata Penulis	257

ABSTRAK

Tesis ini berjudul Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Religius dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Studi *Sequential Exploratory Mixed Method* di SMA Negeri 1 Lawang) ini ditulis oleh Hendrik Nurhidayah Setiawati dengan pembimbing Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd. dan Prof. Dr. Asrop Safi'i, M.Ag.

Kata Kunci : Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Religius, Kinerja Guru

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peran strategis kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan meningkatkan kinerja guru di tengah kompleksitas dan tantangan pendidikan modern yang semakin plural. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin transformatif yang dituntut memiliki keterampilan manajerial yang mencakup *conceptual skills*, *technical skills*, dan *human skills* dalam menginternalisasikan nilai-nilai religius ke dalam budaya sekolah secara berkelanjutan. SMA Negeri 1 Lawang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan sekolah umum yang mampu mengintegrasikan budaya religius secara intensif dalam lingkungan multikultural.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab enam rumusan masalah terkait keterampilan manajerial kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain *sequential exploratory*, diawali dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam, kemudian dilanjutkan dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji dan menggeneralisasi hasil eksplorasi.

Hasil kualitatif menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki *conceptual skills* dalam merumuskan visi dan misi berbasis nilai religius yang dijabarkan dalam program-program seperti Mahad Alfatih, pembiasaan shalat dhuha, sedekah harian, dan doa lintas agama. *Technical skills* tercermin dari penguasaan teknologi pembelajaran, pengelolaan administrasi berbasis ARKAS, dan supervisi akademik berbasis Kurikulum Merdeka. *Human skills* tampak dalam komunikasi empatik, pemberdayaan guru, serta keteladanan dalam kehidupan spiritual sehari-hari. Seluruh keterampilan ini bersinergi membentuk budaya religius yang moderat, toleran, dan kolaboratif, serta meningkatkan motivasi dan tanggung jawab guru.

Hasil kuantitatif memperkuat temuan kualitatif, dengan menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya religius dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,664 dan signifikansi 0,000. Budaya religius juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,489 dan signifikansi 0,000. Secara simultan, keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui budaya religius dengan koefisien 0,559 dan kontribusi determinasi (R^2) sebesar 0,555, yang berarti 55,5% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut.

Temuan baru dalam penelitian ini adalah munculnya dimensi spiritual skills kepala sekolah, yaitu keterampilan yang menyatukan aspek *conceptual*, *technical*, dan relasional dalam bingkai keteladanan spiritual, kepemimpinan berbasis nilai,

serta pengaruh moral yang menginspirasi seluruh warga sekolah. Dimensi ini belum banyak dijelaskan dalam teori keterampilan manajerial konvensional, namun terbukti efektif dalam membentuk budaya sekolah yang religius, inklusif, dan berdampak terhadap peningkatan kinerja guru.

Saran dari penelitian ini adalah perlunya penguatan dimensi *spiritual skills* dalam pelatihan kepala sekolah secara nasional, pengembangan program pembiasaan religius yang lintas agama secara berkelanjutan di sekolah umum, serta pelaksanaan supervisi akademik yang berbasis nilai. Penelitian ini juga membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau pengembangan model pelatihan berbasis *spiritual leadership* di lingkungan pendidikan.

ABSTRACT

This thesis is entitled *The Principal's Managerial Skills in Shaping Religious Culture and Its Effects on Teacher Performance (Sequential Exploratory Mixed Method Study at SMA Negeri 1 Lawang)* was written by Hendrik Nur Hidayah with Supervisor Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd. and Prof. Dr. Asrop Safi'i, M.Ag.

Keywords: Principal's managerial skills, religious culture, teacher performance

This research is motivated by the strategic role of school principals in shaping a religious culture and improving teacher performance amidst the complexity and challenges of increasingly pluralistic modern education. The principal does not only act as an administrative manager but also as a transformative leader who is required to possess managerial skills, including conceptual skills, technical skills, and human skills in sustainably internalizing religious values into the school culture. SMA Negeri 1 Lawang was chosen as the research site because it is a public school that has successfully integrated religious culture intensively within a multicultural environment.

This study aims to answer six research questions related to the principal's managerial skills in forming a religious culture and enhancing teacher performance. It employs a mixed methods approach with a sequential exploratory design, beginning with a qualitative phase involving interviews, observations, and documentation to explore the phenomena in depth, followed by a quantitative phase to test and generalize the exploratory findings.

The qualitative findings indicate that the principal demonstrates conceptual skills in formulating a religiously based vision and mission, translated into programs such as Mahad Alfatih, regular duha prayer routines, daily charity, and interfaith prayers. Technical skills are evident in the use of learning technologies, administration via the ARKAS platform, and academic supervision based on the Merdeka Curriculum. Human skills are reflected in empathetic communication, teacher empowerment, and exemplary spiritual behavior. These skills work synergistically to form a religious culture that is moderate, tolerant, and collaborative, while also boosting teachers' motivation and sense of responsibility.

The quantitative findings support the qualitative results, showing that the principal's managerial skills have a positive and significant influence on religious culture, with a regression coefficient of 0.664 and a significance value of 0.000. Religious culture also significantly affects teacher performance with a coefficient of 0.489 and a significance value of 0.000. Simultaneously, the principal's managerial skills influence teacher performance through religious culture, with a regression coefficient of 0.559 and a coefficient of determination (R^2) of 0.555, meaning that 55.5% of the variation in teacher performance can be explained by these variables.

A novel finding of this study is the emergence of the spiritual skills dimension of the principal—skills that integrate conceptual, technical, and relational aspects within a framework of spiritual example, value-based

leadership, and moral influence that inspires the entire school community. This dimension has not been widely discussed in conventional managerial skills theories but has proven effective in shaping a religious, inclusive school culture and positively impacting teacher performance.

This study recommends strengthening the spiritual skills dimension in national principal training programs, developing sustainable interfaith religious habituation programs in public schools, and implementing value-based academic supervision. It also opens opportunities for further research using quantitative methods or developing training models based on spiritual leadership in educational environments.

خلاصة

زُ الْأَطْشُخُ نَعُ "النَّبْدَا إِدَاخْ نَهْدَشْ ف رَشْكَمْ اَنْمَبُخْ اَنْخُ" رَأْتَأْرَابْ عَهْ أَدَا اَنْعُ
 كزجبت دُكْ سِ دَابْ بع (SMA Negeri 1 Lawang) (دساخ انطشمخ الاعزكشمخ انخرهطخ ف
 انشمف انجشمف انكزس نسي بيعشمك برس ، و. انجشمف د
 انكهد انفربح:

انْبِسَادِ الْإِدَاسِخْ نَهْشْ ، انْتِمْفِخْ انْخُؤْ ، أَدَاءُ انْعَهَى

خَفَضَ رَأً اَنْجَحْتَ اَنْدَسَ اَلْعَزَّارُحَ نَهْنَهْنَ ف رَشَكُم اَنْتَمِيفُ اَنْدَحُ اَنْ زَعِفُ اَدَاءُ اَنْعُهُ اَنْ ف خَضِي رَعَدُ رُحْبَدُ اَنْزَعِهِي اَنْحَدْتُ اَنْزَ رُضَاذُ اَنْجَ. لَا عَمَّ اَنْشُ فَمَظَ كَدَشُ اَنْدَاسُ ، اَنْكُ اَضُنُّ بَ كَمِبْنَدُ رَحَبُ طُهُتَ اَنْ اَلُفُّ نَ يَبَسَادُ اَنْدَاسُخَ رَشَمُ اَنْبَسَادُ اَنْفُحُ اَنْ اَنْبَسَادُ اَنْفُحُ اَنْبَسَادُ SMA Negeri 1 اَلْاِغَبُ ف اَعَزَّيَةُ اَنْمِي اَنْدَحُ اَنْ ف اَنْتَمِيفُ اَنْتَسَعُخُ اَنْطَشَمَخُ يَغَزْدَايَحُ. رِي اَحَزْبَسُ كَلَعُ ثَلُثُ اَلْأَبُ يَنْسَعُخُ عَيْيَحُ لِبَسَحُ عُهُ دَبِجُ اَنْتَمِيفُ اَنْدَحُ اَنْ شَكَمُ يَكُفُ ف ثَلُحُ يَزْعُدَحُ Lawang اَنْتَمِيفُ. رَدَفُ رُ اَنْتَسَاخُ نُنُ اَلْاِغَبُ عُهُ عَزَحُ رَشَكْبَدُ نَهْشَبَكُمُ اَنْزَعَمَحُ اَنْبَسَادُ اَلْاِدَاخُ نَهْنَهْنَ

فَ رَشَكُمۡ اَنْتُمْبِفۡخِ اَنْدَخُ ۚ رُحۡغِ اَدَاۤءِ اِنۡعَاۤءِ ۚ

رَغَزْدُو رُ انْسَاعَ طَشَخْ يَخْزَهْطَخْ (طَشَقْ يَخْزَهْطَخْ) بِعْ رَصِيْ اعْزَكْشَبَفْ يَزْغَهْغَمْ ، اَنْزْ جَذَا تَجْ عَ يِ
 خَلَالِ اَلْمَبْتَلَادِ اَنْلَاَحْطَبِ اَنْبِيْكَ لَاعْزَكْشَبَفْ اَنْطَابِيْ تَعْلُ ، ثِي اَنْصَلَّ لَذِيْبُ فَ جَ كَلَّ لَاعْزَجِيْسُ رُتْجِ
 اَلْعَزْكَشَبَفِ رُغْ ٠٠٠ رَطْنِ اَنْزِيْجِ اَنْفِجْ اَ اَنْشُ نَذْ يَبْسَادِ يَفِجْ ٠٠٠ Mahad بِعِشْضَخْ يِ خَلَالِ صَبْنِغْ
 سُوْخْ يِجْ لَبِيْغْ عَهْ اَنْمَخْ ٠٠٠ اَنْدَخْ ٠٠٠ اَنْصَبْغْ فَ تَشَايِجِ يَمْ ، اَنْصَلْدِيْدِ اِنْجِ ، اَنْصَهَادِ اَنْزَدْ ٠٠٠ ٠ رُشْ اَنْبِسَادِ
 اَنْفِجْ فَ Dhuha ، رُعْدِ صِلَاحِ Alfatih نَرْمُبْ اَنْزَكْجَبْ اَنْزَعِهْ ٠٠ رُفَرْ اَلْاِنْشَافِ اَلْاَكْبَدْ ٠٠ اَنْزْ اِنْشِ
 عَهْ كَفْبَاحِ نَدَاسِحِ اَلْاَسْطَرِ فَ اَلْنَذْفُ ، رَطْنِ اَلْبِسَادِ اَلْاِعْجَ ٠٠ فَ شَكَمْ اَنْزَاصَمْ اَنْزَعِطَفْ ، رُكْ ٠٠ اَنْعِيْ
 ، اَنْبَلْغْ فَ اَنْجَبِ اَنْشَخْ اِنْجِ. كَمْ رُ اَلْبِسَادِ رَشَكَمْ ثَمْبَفْ دَخْ ٠٠ بِعَزْدَنْجِ يَزْغِيْعِيْجِ رُعْبُ ٠٠ ، رُضْدِ يِ دَافِعِ اَنْعِيْ
 اَنْغَاثُ.

رغم انزياح انكسار الزئبق المنبعث خلال قطرات أنابيب الإداكس نهضت نبش رأسه نجبت برهه انشبع اندخه راد لخر يعيم الاخذاس انجبنغ 4...0 أخر 4,444. تجذ انشبع اندخه رادش عه الأداء الإحبت نهعمي يع يعيم 4.0.0 أخر 4,444. فت قط انلا ، رادش انبساد الإداكس نهضت عه أداء انهبي خلال انشبع اندخه راد لخر يعيم لنسب 4...0 يعبح رحد انجبنغ 4... ، بب غ أ الاخرلاقيد % فت أداء انهبي كرفعتب باعطخ ر (R²)

انْزِيحْ انْجَذَحْ فِ رِ انْذَاعْ ٠٠ ظِلَّ الْاَنْعَدْ انْشَخْ نَهْيسَادْ انْشَفَخْ ، ٠٠٠ انْيسَادْ انْزِ
 رَجْ اَنْجَاتْ انْفِخْ ٠٠٠ انْزَمُخْ اَنْعَلَاخْ فِ الْاِطْبِيسَادْ انْشِنُخْ انْشَخْ ، لِيَنْحْ انْمُخْ ، اَنْزَاثَادْ الْاُخْلَاخْ انْزِ
 رَهْ حِ اَعْصَبْ انْشَعْ. نِي زِي شَخْ زَا انْجَعْدْ كَشْ اَ فِ طَشْخْ انْيسَادْ الْاِدَاخْ انْزَمَهْخْ ، نَكْ اَنْجْ فَعْبَنُ
 فِ رَشْكَمْ ثَمْبِخْ يَنْسَعْ دَخْ ٠٠ شَبِيخْ رَاثَشْ عَهْ رَحْغِ اَدَا انْعَهْ. رِ انْذَاعْ تَرْعَضْ الْاَنْعَدْ انْشَخْ
 نَهْيسَادْ فِ رِثَسْ انْثَشْ ٠٠ كِذْ اَعْرَاخْ فِ رَحْغِ

جِدِّحْ اَنْزَعِهُ فَاَنْعِشْ اَنْعِنْ َ