

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

هذه الأطروحة بعنوان "المهارات الإدارية للمدير في تشكيل الثقافة الدينية وتأثيراتها على أداء المعلمين كتبها هندريك نور هدايا مع (SMA Negeri 1 Lawang) (دراسة الطريقة الاستكشافية المختلطة في المشرف البروفيسور الدكتور بريم ماسروكان موتوهار ، م. والبروفيسور د

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية للمدير ، الثقافة الدينية ، أداء المعلم

يحفز هذا البحث الدور الاستراتيجي للمدير في تشكيل الثقافة الدينية وتحسين أداء المعلمين في خضم تعقيد وتحديات التعليم الحديث الذي يتزايد الجمع. لا يعمل المدير فقط كمدير إداري ، ولكن أيضًا كقائد تحويلي يُطلب منه أن يكون له مهارات إدارية تشمل المهارات المفاهيمية والمهارات الفنية والمهارات SMA Negeri 1 Lawang الإنسانية في استيعاب القيم الدينية في الثقافة المدرسية بطريقة مستدامة. تم اختيار كموقع بحثي لأنها مدرسة عامة قادرة على دمج الثقافة الدينية بشكل مكثف في بيئة متعددة Lawang الثقافات. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على ستة تركيبات للمشاكل المتعلقة بالمهارات الإدارية للمدير في تشكيل الثقافة الدينية وتحسين أداء المعلمين.

تستخدم هذه الدراسة طريقة مختلطة (طرق مختلطة) مع تصميم استكشافي متسلسل ، والذي يبدأ بنهج نوعي من خلال المقابلات والملاحظات والوثائق لاستكشاف الظواهر بعمق ، ثم المضي قدمًا في نهج كمي لاختبار نتائج الاستكشاف وتعميمه. تظهر النتائج النوعية أن المدير لديه مهارات مفاهيمية Mahad معروضة من خلال صياغة رؤية ومهمة قائمة على القيمة الدينية الموصوفة في برامج مثل ، والصدقات اليومية ، والصلوات المتدينين. تُرى المهارات الفنية في Dhuha ، وتعود صلاة Alfatih إتقان التكنولوجيا التعليمية وتنفيذ الإشراف الأكاديمي الذي يؤثر على كفاءة إدارة المدارس. وفي الوقت نفسه ، تظهر المهارات الإنسانية في شكل التواصل التعاطفي ، وتمكين المعلم ، والمثالية في الحياة الروحية اليومية. كل هذه المهارات تشكل ثقافة دينية معتدلة ومتسامحة وتعاونية ، وتزيد من دافع المعلم والمسؤولية.

تعزز النتائج الكمية النتائج النوعية من خلال إظهار أن المهارات الإدارية للمدير لها تأثير إيجابي وهام على الثقافة الدينية ذات قيمة معامل الانحدار البالغة ٠.٦٦٤ وأهمية ٠.٠٠٠٠. ثبت أن الثقافة الدينية تؤثر على الأداء الإيجابي للمعلم مع معامل ٠.٤٨٩ وأهمية ٠.٠٠٠٠. في نفس الوقت ، تؤثر المهارات الإدارية للمدير على أداء المعلم من خلال الثقافة الدينية ذات قيمة معامل قدرها ٠.٥٥٩ ومساهمة تحديد البالغة ٠.٥٥٥ ، مما يعني أن الاختلافات ٥٥.٥ ٪ في أداء المعلم يمكن تفسيرها بواسطة هذه (R²) المتغيرات.

النتائج الجديدة في هذه الدراسة هي ظهور الأبعاد الروحية للمهارات الرئيسية ، وهي المهارات التي توحد الجوانب المفاهيمية والتقنية والعلاقة في الإطارات المثالية الروحية ، وقيادة القيمة ، والتأثيرات الأخلاقية التي تلهم جميع أعضاء المدرسة. لم يتم شرح هذا البعد كثيرًا في نظرية المهارات الإدارية التقليدية ، ولكنه أثبت فعاليته في تشكيل ثقافة مدرسية دينية وشاملة وتأثير على تحسين أداء المعلمين. توصي هذه الدراسة بتعزيز الأبعاد الروحية للمهارات في تدريب المديرين كجهد استراتيجي في تحسين جودة التعليم في العصر العالمي.