

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan strategis dalam menentukan arah dan perkembangan institusi pendidikan¹. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin manajerial yang strategis dan transformatif. Dalam kapasitas ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merancang visi, mengelola sumber daya secara efektif, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mengembangkan dan memelihara budaya sekolah yang religius, sehat, dan berkelanjutan. Peran ini menuntut penguasaan keterampilan manajerial yang mencakup kemampuan *conceptual skills*, *technical skills*, dan *human skills* agar mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi pertumbuhan karakter dan peningkatan kinerja seluruh warga sekolah,^{2,3}. Salah satu budaya yang memiliki peran penting dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah budaya religius.

Budaya religius di sekolah bukan sekadar kegiatan seremonial, melainkan mencakup internalisasi nilai-nilai spiritual yang mendalam dalam keseharian warga sekolah⁴. Budaya ini menjadi bagian integral dari misi sekolah untuk

¹ Sugeng Utomo. (2018). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 152–168.

² Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ar Ruzz Media, 2013. Nasution, Inom. *Supervisi Pendidikan*. Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2021.

³ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴ Abdul Latif. (2012). Religious Culture as a Method of Moral Education. *International Journal of Educational Development*, 32(3), 131-137.

membentuk peserta didik yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga berkarakter luhur.

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pada tahun ajaran 2022/2023 jumlah sekolah di Indonesia berjumlah 399.376 yang mana jumlah ini meningkat 1,18% dari tahun sebelumnya. Adapun rinciannya, jumlah taman kanak-kanak (TK) sejumlah 93.385 sekolah dan raudatul athfal yang dikelola kementerian agama sejumlah 31.049 sekolah. Selanjutnya untuk tingkat sekolah dasar (SD) di Indonesia berjumlah 148.975 sekolah dan Madrasah Ibtidaiyah berjumlah 26.503 sekolah. Beranjak ke sekolah menengah pertama (SMP) tercatat 41.986 sekolah dan adapun madrasah tsanawiyah berjumlah 19.150 sekolah. Untuk tingkat sekolah menengah pertama (SMA) terdapat 14.236 sekolah, sekolah menengah kejuruan (SMK) 14.265 sekolah, dan madrasah aliyah (MA) sebanyak 9.827 sekolah⁵.

Dengan adanya keberagaman jenis dan jumlah institusi pendidikan ini, tantangan penerapan budaya religius di sekolah turut terlihat di lapangan. Meskipun budaya religius diakui sebagai dasar penting dalam membentuk karakter siswa, pelaksanaannya sering menemui hambatan. Berbagai faktor seperti perbedaan pemahaman, keterbatasan sumber daya, serta variasi dalam komitmen tiap sekolah menyebabkan implementasi budaya religius tidak selalu berjalan selaras dengan harapan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut memiliki keterampilan manajerial yang mencakup: (1) keterampilan konseptual, yaitu

⁵ Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Taman Kanak-Kanak (TK) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Provinsi, 2022/2023 <Badan Pusat Statistik (bps.go.id)>

mampu merumuskan visi dan misi madrasah secara strategis; (2) keterampilan teknis, yaitu memiliki pengetahuan mendalam tentang pengelolaan tenaga kependidikan dan operasional madrasah; (3) keterampilan interpersonal, yaitu membangun komunikasi yang efektif dan relasi kerja yang harmonis; (4) keterampilan pengambilan keputusan, yaitu mampu menentukan kebijakan berdasarkan analisis yang matang; dan (5) keterampilan personal, yakni menampilkan kepribadian yang integratif sebagai teladan dalam kepemimpinan^{6,7}. Kepala sekolah yang mampu mengelola aspek-aspek ini dengan baik akan menciptakan budaya kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru. Dengan demikian, memperkuat peran kepemimpinan kepala madrasah adalah langkah krusial untuk mengatasi kesenjangan yang ada dan mencapai kondisi ideal dalam sistem pendidikan madrasah. Kepala sekolah yang ideal adalah pemimpin yang transformasional, mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada guru-guru mereka.

Kepemimpinan yang baik seharusnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi guru, dan memastikan visi dan misi sekolah tercapai. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru hingga 25%.⁸ Hal ini menunjukkan betapa besar dampak dari kepemimpinan yang baik terhadap kualitas pendidikan di sekolah. Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap terciptanya budaya religius yang positif di sekolah. Budaya religius yang baik meningkatkan

⁶ Thomas J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*, Jossey-Bass, 199, 205

⁷ E Mulyasa 2018, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 115

⁸ Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.

kepuasan dan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang efektif mampu membangun dan memelihara budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan pendidikan.

Budaya religius yang ideal adalah budaya kerja yang positif, di mana terdapat nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan komitmen guru terhadap tugas-tugas mereka. Sugiyono menyatakan bahwa budaya kerja yang baik di sekolah dapat meningkatkan kinerja guru hingga 18%⁹. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya menciptakan dan memelihara budaya religius yang mendukung bagi para guru. Budaya religius yang positif tidak hanya mendorong kerjasama dan kolaborasi antar guru, tetapi juga menumbuhkan semangat inovasi dan kreativitas dalam metode pengajaran.

Pengembangan budaya religius, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan. Kepala sekolah harus mampu menjadi teladan dan agen perubahan yang mampu menanamkan nilai-nilai religius dalam semua aspek operasional sekolah¹⁰. Di SMAN 1 Lawang budaya religius yang dibangun melalui ketrampilan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif¹¹. Selain membangun iklim religius yang mendukung proses belajar mengajar, kepala sekolah juga harus memastikan

⁹ Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.59

¹⁰ Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,24.

¹¹ Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,7.

bahwa budaya ini dapat meningkatkan kinerja guru, baik dalam aspek pembelajaran maupun dalam hubungan *interpersonal* antar warga sekolah¹².

Penelitian ini berfokus pada SMAN 1 Lawang yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda. SMAN 1 Lawang merupakan sekolah umum yang mencoba membangun budaya religius di lingkungan yang cenderung heterogen. Sekolah ini menawarkan peluang untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mendukung atau menghambat keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat bagaimana kinerja guru dipengaruhi oleh penerapan budaya religius di lingkungan sekolah yang berbeda tersebut.

Dalam konteks pengembangan budaya religius di sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi nilai-nilai keagamaan ke dalam kehidupan sekolah secara menyeluruh. Kemampuan manajerial tersebut mencakup keterampilan konseptual (*conceptual skills*), yaitu kemampuan kepala sekolah dalam merancang visi dan strategi penguatan budaya religius secara sistematis; keterampilan teknis (*technical skills*), yakni penguasaan terhadap prosedur, kebijakan, dan metode pengelolaan program-program keagamaan di sekolah; serta keterampilan hubungan antarpribadi (*human skills*), yang meliputi kemampuan membangun komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang menginspirasi seluruh warga sekolah.

¹² Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The Effectiveness of Madrasah: Analysis of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, and Teacher's Performance. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3).

Meskipun secara teoritis kepala sekolah diharapkan menguasai ketiga keterampilan ini, pada kenyataannya tidak semua kepala sekolah mampu mengintegrasikan ketiganya dalam membentuk budaya religius yang konsisten dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengungkap secara mendalam bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah berperan dalam upaya penguatan budaya religius di lingkungan sekolah, khususnya pada sekolah umum yang memiliki tantangan pluralitas dan keterbatasan sumber daya.

Dalam konteks sekolah menengah, khususnya di lingkungan yang plural seperti SMAN 1 Lawang, kemampuan manajerial yang mencakup ketiga aspek tersebut menjadi krusial dalam mengelola keragaman serta membangun budaya religius yang inklusif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah, baik dari sisi *soft*, *hard*, maupun *technical skills*, berkontribusi terhadap penguatan nilai-nilai religius di lingkungan sekolah umum yang multikultural.

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori kemampuan manajerial dan budaya sekolah, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi para pemangku kepentingan pendidikan, khususnya dalam pengembangan budaya religius yang dapat meningkatkan kinerja guru. Studi ini diharapkan dapat menjadi referensi penting bagi kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan lain dalam mengelola dan meningkatkan mutu sekolah melalui pendekatan budaya religius yang efektif.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan kajiannya pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang. Kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi elemen kunci dalam membentuk iklim sekolah yang mendukung nilai-nilai keagamaan serta meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya.

- a. *Conceptual skills*, yang memfokuskan pada kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi, dan strategi implementasi budaya religius secara sistematis dan kontekstual. Dalam kaitannya dengan budaya religius, keterampilan ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan ke dalam kebijakan dan arah pengembangan sekolah. Dalam konteks kinerja guru, keterampilan ini membantu kepala sekolah menyusun strategi pembinaan guru agar selaras dengan tujuan moral dan spiritual institusi pendidikan. arahan yang jelas atau memotivasi guru untuk melakukan yang terbaik.
- b. *Technical skills*, yaitu kemampuan dalam mengelola berbagai aspek teknis seperti perencanaan program keagamaan, pengelolaan sarana dan prasarana pendukung kegiatan religius, serta pelaksanaan supervisi akademik. Dalam kaitannya dengan budaya religius, keterampilan ini mendukung pelaksanaan program-program yang menumbuhkan spiritualitas warga sekolah. Sementara dalam kaitannya dengan kinerja guru, keterampilan teknis kepala sekolah diperlukan untuk memberikan

pembinaan, pelatihan, dan penilaian kinerja yang berbasis nilai-nilai etika dan tanggung jawab profesional.

- c. *Human skills*, yaitu kemampuan dalam membangun hubungan antarpribadi yang efektif, mengelola konflik, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis di tengah keberagaman latar belakang warga sekolah. Dalam konteks budaya religius, keterampilan ini membantu kepala sekolah membangun toleransi dan penghargaan terhadap pluralitas agama. Dalam konteks kinerja guru, keterampilan ini memengaruhi iklim kerja dan motivasi guru untuk terus meningkatkan performa secara profesional dan spiritual.

2. Pertanyaan Penelitian

Untuk mengatasi masalah-masalah ini, penting untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kepemimpinan kepala madrasah, dan budaya religius terhadap kinerja guru sekolah dalam konteks tertentu.

- a. Bagaimana ketrampilan manajerial *conceptual skills* Kepala Sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang?
- b. Bagaimana ketrampilan manajerial *technical skills* Kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang?
- c. Bagaimana ketrampilan manajerial *human skills* Kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang?
- d. Apakah terdapat pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap budaya religius ?

- e. Apakah terdapat pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap kinerja guru?
- f. Apakah terdapat pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap budaya religius dan kinerja guru ?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis ketrampilan manajerial *Conceptual skills* Kepala Sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang.
2. Menganalisis ketrampilan manajerial *Technical skills* Kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang.
3. Menganalisis ketrampilan manajerial *Human skills* Kepala sekolah dalam membentuk budaya religius dan kinerja guru di SMAN 1 Lawang.
4. Menganalisis pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap budaya religius.
5. Menganalisis pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap kinerja guru.
6. Menganalisis pengaruh ketrampilan manajerial Kepala sekolah terhadap budaya religius dan kinerja guru.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan, maka diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan pemikiran dan perkembangan bagi lembaga lembaga terkain antara lain:

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kekayaan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen pendidikan islam dan wacana dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Religius dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian yang sejenisnya.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah, diharapkan bisa menjadi bahan acuan ketika memimpin sekolah atau lembaga.
- b. Bagi Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum, diharapkan menjadi bahan acuan dalam penyusunan, serta perbaikan budaya baru di sekolah.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat sehingga dapat dikembangkan dan dilanjutkan penelitiannya.

E. Penegasan Istilah

Untuk memberikan kesamaan cara pandang terhadap permasalahan yang diteliti, maka istilah-istilah yang perlu diberikan penegasan adalah sebagai berikut:

1. Secara Konseptual

a. *Conceptual Skills*

Keterampilan ini merujuk pada kemampuan kepala sekolah dalam memahami kompleksitas organisasi sekolah secara menyeluruh, menyusun visi, misi, dan strategi, serta memetakan arah pengembangan jangka panjang. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan konseptual yang baik mampu merancang kebijakan strategis, termasuk dalam penguatan budaya religius dan peningkatan mutu kinerja guru¹³

b. *Technical Skills*

Technical Skills adalah kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan prosedur, metode, dan teknik tertentu dalam manajemen sekolah, seperti menyusun jadwal kegiatan keagamaan, mengelola anggaran, serta menggunakan instrumen supervisi dan evaluasi kinerja guru¹⁴.

c. *Human Skills*

Human Skills berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Ini mencakup kemampuan berkomunikasi, memotivasi guru, membangun kerja tim, serta menciptakan

¹³ Katz, R. L. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52(5), . (1974). p. 91.

¹⁴ Katz, R. L. *Skills of an...* 91

suasana kerja yang harmonis dan toleran, khususnya dalam konteks keberagaman agama di sekolah umum¹⁵.

d. Budaya Religius

Pendidikan nilai melalui budaya religius merupakan pendekatan yang komprehensif karena mencakup tiga hal sekaligus: internalisasi nilai (inklusif), pembiasaan perilaku melalui teladan, serta pengembangan kemampuan peserta didik untuk membuat keputusan moral yang mandiri dan bertanggung jawab¹⁶.

e. Kinerja Guru

Kinerja Guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin baik.¹⁷

¹⁵ *Ibid...* 91

¹⁶ Sugiono Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), h. 25

¹⁷ Sulistyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, (2001), h. 62.

2. Secara Operasional

Untuk menghindari perbedaan persepsi dan memberikan kejelasan dalam pelaksanaan penelitian ini, maka istilah-istilah utama dalam judul penelitian dijelaskan secara operasional sebagai berikut:

a. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, dan mengarahkan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan ini mencakup tiga aspek utama:

- 1) *Conceptual Skills*, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menyusun visi, misi, strategi, serta kebijakan sekolah yang relevan dengan nilai-nilai religius dan pengembangan kinerja guru.
- 2) *Technical Skills*, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kegiatan operasional seperti program keagamaan, penggunaan anggaran, serta pelaksanaan supervisi akademik.
- 3) *Human Skills*, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menjalin hubungan sosial yang harmonis, membangun komunikasi yang efektif, memotivasi guru, serta mengelola keberagaman agama di lingkungan sekolah.

b. Budaya Religius

Budaya religius dalam konteks sekolah umum didefinisikan sebagai sistem nilai dan kebiasaan yang berakar pada ajaran moral dan spiritual, yang secara sadar dikembangkan melalui keteladanan, internalisasi nilai, dan pembiasaan kegiatan religius yang inklusif. Budaya religius ditunjukkan melalui adanya sikap toleran, perilaku etis, dan keterlibatan warga sekolah dalam aktivitas-aktivitas keagamaan yang mendukung pembentukan karakter peserta didik.

c. Kinerja Guru

Kinerja guru dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, baik dalam proses pembelajaran, pengelolaan kelas, interaksi dengan siswa, maupun partisipasi dalam kegiatan sekolah. Kinerja guru mencerminkan tingkat tanggung jawab, kecakapan, disiplin, dan kontribusi guru terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.