

Implikasi fungsi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Pendidikan Agama Kristen (Pak) yang Kuat: Studi Kasus di Sekolah Kristen

| <u>INFO PENULIS</u> | <u>INFO ARTIKEL</u> |
|--|---|
| Garry Kurniawan IAKN Tarutung garkurniawan@gmail.com | ISSN: 2807-9558 Vol. 5, No. 3 Desember 2025 http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajup |
| Jans Pandapotan Siagian IAKN Tarutung janspandapotansiangian@gmail.com | |
| Lustani Samosir IAKN Tarutung lustani_s@yahoo.co.id | |

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Kurniawan, G., Siagian, J. P., & Samosir, L. (2025). Implikasi fungsi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Pendidikan Agama Kristen (Pak) yang Kuat: Studi Kasus di Sekolah Kristen. *Arus Jurnal Pendidikan*, 5(3), 402-410.

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis fungsi manajerial kepala sekolah dalam membangun budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK) yang kuat pada sekolah Kristen. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana implikasi berbagai fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan dapat mendukung terbentuknya budaya pendidikan yang berakar pada nilai-nilai kristiani. Penelitian ini menerapkan metode tinjauan pustaka melalui analisis terhadap beberapa sumber literatur yang relevan secara sistematis. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami perkembangan terkini dalam bidang manajemen pendidikan Kristen, mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang ada, serta membangun dasar konseptual dan praktis bagi penelitian lanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajerial kepala sekolah yang konsisten, komunikatif, dan berorientasi nilai menjadi kunci dalam membangun budaya pendidikan agama Kristen yang kuat. Kepala sekolah berperan strategis sebagai pemimpin rohani sekaligus manajer organisasi pendidikan, yang mampu menanamkan nilai-nilai iman Kristen melalui kebijakan, keteladanan, dan sistem kerja yang terarah dalam berbagai fungsi manajemen. Dengan demikian, fungsi manajerial yang dijalankan secara integratif dapat menciptakan budaya sekolah kuat terhadap nilai-nilai spiritual dan karakter kristiani pada organisasi sekolah.

Kata kunci: fungsi manajerial, kepala sekolah, budaya sekolah, budaya pendidikan, pendidikan agama Kristen

Abstract

This study aims to analyze the managerial functions of school principals in building a strong Christian Religious Education (PAK) culture in Christian schools. The main focus of the research is to understand how the implications of various management functions including planning, organizing, actuating, and controlling can support the establishment of an educational culture rooted in Christian values. This study employs a literature review method through systematic analysis of several relevant sources. This approach aims to understand recent developments in the field of Christian educational management, identify existing knowledge gaps, and build a conceptual and practical foundation for further research. The findings indicate that the consistent, communicative, and value-oriented implementation of managerial functions by the principal is essential in establishing a strong Christian religious education culture. The principal plays a strategic role as both a spiritual leader and an educational organization manager who can instill Christian faith values through policies, exemplary leadership, and a directed work system across various management functions. Thus, integrative implementation of managerial functions can create a strong school culture grounded in spiritual values and Christian character within the school organization.

Keywords: managerial functions, school principal, school culture, educational culture, Christian religious education.

A. Pendahuluan

Pendidikan di sekolah Kristen adalah sarana strategis dalam membentuk nilai-nilai spiritual dan karakter kristiani. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tanggung jawab yang signifikan dalam menciptakan budaya sekolah yang membangun budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK). Fungsi manajerial kepala sekolah menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan, mencakup fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Kepala sekolah dapat memastikan seluruh unsur sekolah bergerak menuju tujuan bersama. Fungsi manajerial ini tidak hanya dengan tujuan akademis, tetapi juga tujuan spiritual, di mana setiap kebijakan, program dan keputusan diarahkan untuk mencerminkan nilai-nilai Kristus di dalam budaya sekolah.

Budaya PAK yang efektif tidak tercipta secara instan, melainkan melalui proses pembentukan nilai dan kebiasaan yang konsisten. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin rohani dan memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya tersebut melalui keteladanan, komunikasi yang inspiratif, serta pengelolaan lingkungan sekolah yang kondusif bagi pertumbuhan iman peserta didik. Kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai kristiani akan menghasilkan budaya organisasi yang berakar kuat pada kasih, integritas, dan pelayanan.

Namun demikian, berbagai tantangan muncul dalam upaya membangun budaya pendidikan agama kristen yang kuat. Pengaruh sekularisasi, perbedaan latar belakang peserta didik, serta keterbatasan sumber daya manusia menjadi faktor yang perlu dikelola secara bijak. Dalam situasi ini, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalankan fungsi manajerial secara holistik, menggabungkan kompetensi profesional dengan panggilan spiritual, agar visi pendidikan kristen dapat terwujud secara nyata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa implikasi fungsi manajerial kepala sekolah dalam membangun budaya PAK yang kuat dan memberikan strategi konseptual serta praktis bagi

Budaya organisasi

Budaya organisasi dipandang sebagai cara komunitas sekolah menjalankan nilai, keyakinan, dan praktik sehari-hari. Budaya ini terbentuk melalui interaksi sosial, sehingga menciptakan norma, ekspektasi, dan perilaku bersama dalam lingkungan sekolah (Moran, Walsh, & Sloan, 2025). Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan dan kebiasaan dalam sebuah organisasi yang berperan sebagai pedoman tingkah laku bagi semua anggota dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem yang membentuk cara berpikir dan bertindak yang khas dalam suatu organisasi. Sistem ini meliputi cara anggota melihat suatu masalah, menyelesaikan konflik, memberikan makna pada peristiwa, serta menetapkan standar etika dan profesionalitas. Akumulasi praktik dan nilai tersebut menghasilkan karakter organisasi yang unik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi merupakan hasil dari pola pikir, nilai, keyakinan, tradisi, dan kebiasaan yang berkembang melalui kerja sama antara pemimpin dan staf dimana budaya ini memengaruhi

perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan, mengambil keputusan, serta meningkatkan kualitas manajemen sekolah. (Prasertcharoensuk & Puttarakulwisan, 2014). Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen, serta mendorong kolaborasi yang efektif di antara seluruh warga sekolah. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menimbulkan resistensi, memperlambat proses peningkatan mutu, dan menghambat implementasi kebijakan strategis. Oleh karena itu, pemimpin sekolah mempunyai peran signifikan untuk menanamkan nilai dan norma yang mendorong perilaku produktif, membangun kepercayaan, serta membentuk lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan profesional. Budaya akan memengaruhi efektivitas manajemen kualitas serta berperan dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi sehingga menentukan kualitas lingkungan belajar (Parveen et al., 2024).

Budaya tidak hanya membentuk pola pikir dan sikap individu dalam sebuah organisasi pada masa kini, tetapi juga menentukan bagaimana suatu organisasi beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan yang muncul pada masa mendatang. Karakteristik dari budaya organisasi adalah *Long-Term Orientation*, yaitu orientasi pada dampak jangka panjang atau keberlanjutan (Gökalp, P., & Soran, S, 2022). Dengan berfokus pada pembentukan budaya organisasi yang kuat, akan berpengaruh terhadap perkembangan organisasi itu sendiri terhadap tujuan yang diharapkan.

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dibangun melalui nilai, norma dan sikap yang menjadi dasar perilaku seluruh anggota sekolah. Elemen seperti otonomi pribadi atau kepemimpinan, struktur, ciri identitas, pengelolaan konflik, serta toleransi risiko membentuk karakter budaya sekolah serta memengaruhi perkembangan organisasi secara keseluruhan (Uğurlu, 2009). Dalam lembaga pendidikan, elemen-elemen tersebut bekerja secara terpadu untuk membentuk pola interaksi, iklim kerja, dan cara seluruh warga sekolah memahami serta merespons berbagai dinamika yang terjadi. Oleh karena itu, peran pemimpin sekolah menjadi sangat penting karena ia berfungsi sebagai penjaga nilai (*value keeper*) yang memastikan seluruh warga sekolah menghayati budaya organisasi dengan konsisten.

Pemimpin sekolah tidak hanya menetapkan arah dan ekspektasi, tetapi juga memberikan teladan melalui tindakan sehari-hari, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, nilai-nilai kunci yang berperan sebagai fondasi budaya sekolah, seperti kolaborasi, integritas, akuntabilitas, dan komitmen terhadap pembelajaran dapat diinternalisasi oleh guru, staf, maupun siswa. Ketika pemimpin mampu menjaga konsistensi nilai dan norma tersebut, budaya organisasi berkembang menjadi kekuatan pendorong yang memperkuat kinerja, meningkatkan kualitas hubungan, dan mendukung keberlanjutan mutu pendidikan. Budaya organisasi juga menjadi fondasi yang mengarahkan perilaku seluruh warga sekolah agar selaras dengan visi dan misi pendidikan yang disepakati sebagai tujuan bersama. Budaya organisasi dipandang sebagai fondasi penting yang membentuk pola hubungan, nilai, dan norma di dalam sekolah. Budaya organisasi akan tercermin melalui sikap kerja guru, interaksi antarwarga sekolah, serta kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan sekolah. Setiap keputusan, tindakan, dan komunikasi yang terjadi di lingkungan sekolah pada dasarnya terbentuk dari nilai-nilai yang disepakati dan dihidupi bersama.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi nilai, keyakinan, norma serta kebiasaan yang dianut oleh seluruh warga sekolah dan tercermin dalam cara mereka berpikir, bersikap, serta bertindak pada aktivitas sehari-hari. Budaya ini terbentuk melalui interaksi sosial dan berfungsi sebagai pedoman bersama dalam mengambil keputusan yang selaras dengan tujuan pendidikan. Karakteristik budaya organisasi tampak melalui kepemimpinan, struktur, dukungan, identitas, serta toleransi terhadap konflik dan risiko, yang secara keseluruhan membentuk identitas khas sekolah dan mempengaruhi efektivitas pengelolannya. Dalam proses ini, kepala sekolah mempunyai fungsi yang sangat strategis sebagai *value keeper* yang memastikan seluruh warga sekolah menghayati nilai-nilai inti melalui keteladanan dan kebijakan yang konsisten, sehingga budaya organisasi dapat berkembang kuat, positif, dan mendukung pencapaian tujuan yang disepakati bersama sebagai organisasi sekolah.

Budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK)

Budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK) merupakan sistem nilai dan praktik pembentukan karakter berdasarkan firman Tuhan yang dihidupi dalam proses pendidikan (Mithunayon, 2024). Budaya ini menjadi wujud nyata dari iman Kristen yang diimplementasikan dalam praktik pendidikan sehari-hari, dengan tujuan menuntun peserta didik menuju pertumbuhan iman dan karakter Kristiani yang sejati. Budaya PAK tidak hanya terbatas pada kegiatan rohani seperti doa bersama atau kebaktian sekolah, tetapi juga mencakup cara berpikir, berbicara dan berperilaku

seluruh warga sekolah yang mencerminkan Kristus dan firman-Nya yang dihidupi dalam keseharian.

Budaya PAK berfungsi sebagai fondasi membangun kebiasaan, sikap, dan cara hidup yang mencerminkan iman Kristen di lingkungan pendidikan (Manalu et al., 2023). Budaya PAK merupakan manifestasi iman Kristen dalam praktik pendidikan yang menumbuhkan karakter Kristiani dan memperkuat spiritualitas di seluruh lingkungan sekolah, termasuk guru, siswa, dan bahkan orang tua.

Lebih lanjut, Budaya PAK menempatkan Kristus sebagai dasar nilai, tujuan, dan arah pembelajaran (Joris et al., 2023) Hal ini berarti bahwa seluruh proses pendidikan, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi, dilandaskan pada teladan, ajaran, dan karakter Kristus dengan tujuan agar peserta didik tidak hanya memahami konsep iman, melainkan juga menghidupinya dalam perilaku sehari-hari. Budaya PAK juga mendorong pembelajaran yang bersifat relasional, penuh kasih, dan berorientasi pada pembentukan karakter Kristiani yang holistik. PAK tidak hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi membentuk karakter seperti kasih, integritas, kerendahan hati, dan tanggung jawab (Mithunayon, M., 2024)

Budaya PAK perlu dibangun secara terarah dan berkelanjutan dengan tujuan transformasi karakter berdasarkan ajaran Kristus. Transformasi karakter ini akan mempengaruhi cara berpikir dan bertindak seluruh warga sekolah sehingga berbuah karakter Kristus seperti kejujuran, kasih, kejujuran, rasa tanggung jawab dan kerendahan hati (Boiliu et al., 2024). Sekolah Kristen dengan budaya PAK yang kuat akan memiliki identitas spiritual yang jelas, sehingga setiap kegiatan belajar-mengajar maupun interaksi sosial mencerminkan nilai-nilai Kristus berupa karakter Kristus yang nyata.

Oleh karena itu, pengembangan budaya sekolah Kristen tidak dapat dilepaskan dari teladan Yesus Kristus yang adalah Guru Agung dan mendasari kehidupannya berdasarkan nilai pelayanan dan kasih kepada sesama (Radja Wadu, 2024). Nilai-nilai Kristiani tidak cukup hanya diajarkan di dalam ruang kelas, tetapi harus dihidupi oleh seluruh warga sekolah melalui nilai pelayanan dan kasih kepada sesama. Pelayanan dan kasih adalah tindakan nyata yang dapat dirasakan seluruh warga sekolah, baik dalam interaksi antar siswa, kerja sama antar guru, maupun kebijakan yang diambil oleh pimpinan sekolah.

Dalam pembentukan budaya PAK yang kuat, seluruh warga sekolah mempunyai peran penting, terutama kepala sekolah. Kepala sekolah harus berfungsi sebagai pemimpin rohani dan pemimpin manajerial yang memastikan nilai-nilai Kristiani menjadi dasar dalam setiap kebijakan, keputusan dan kegiatan sekolah. Budaya PAK yang dibangun oleh kepala sekolah akan menjadi fondasi bersama bagi seluruh warga sekolah untuk hidup dalam kasih, menghargai perbedaan, serta mengembangkan potensi secara maksimal sesuai dengan kehendak Tuhan (Rupina et al., 2024). Kepala sekolah tidak cukup hanya bertanggung jawab terhadap aspek manajerial akademik sekolah, tetapi juga tentang manajerial spiritualitas termasuk membangun spiritualitas seluruh anggota melalui keteladanan hidup, komunikasi yang inspiratif dan pembinaan rohani yang berkesinambungan berdasarkan keteladanan Kristus.

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK) merupakan suatu sistem nilai, kebiasaan dan praktik nyata seluruh warga sekolah yang berlandaskan firman Tuhan dan berpusat pada Kristus, yang dihidupi oleh seluruh warga sekolah dalam proses pendidikan untuk membentuk pertumbuhan iman dan karakter Kristiani. Budaya ini tidak hanya mencakup kegiatan rohani, tetapi meliputi cara berpikir, berbicara, bersikap, mengambil keputusan, dan berperilaku yang mencerminkan teladan Kristus. Budaya PAK berfungsi sebagai fondasi spiritual yang menuntun seluruh proses pendidikan termasuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan evaluasi pembelajaran agar menghasilkan kehidupan yang penuh kasih, integritas, kerendahan hati dan tanggung jawab, sesuai keteladanan Kristus. Budaya ini dibangun secara terarah dan berkelanjutan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin utama sekolah, sehingga nilai-nilai Kristiani bukan hanya diajarkan, tetapi dihidupi melalui interaksi, kebijakan, dan seluruh kegiatan sekolah.

Fungsi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin utama dalam organisasi dan sepenuhnya bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan keseluruhan fungsi manajerial pendidikan di sekolah. Peran kepala sekolah sebagai manajer organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengarahkan visi, membangun budaya organisasi yang positif dan mendorong kolaborasi di antara seluruh warga sekolah (Zukhrufatul et al., 2024). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk merencanakan program, mengorganisir sumber daya, mengarahkan pelaksanaan pembelajaran, serta melakukan evaluasi terhadap hasil dan proses kegiatan sekolah, termasuk

dalam tujuan PAK. Perannya tidak hanya akademik, tetapi juga strategis dalam mengarahkan seluruh sumber daya agar organisasi bergerak menuju pencapaian visi dan misi pendidikan termasuk pembangunan budaya PAK yang diharapkan.

Manajemen sekolah merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya organisasi agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien (Fatima et al., 2025). Keempat proses manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan pendidikan menjadi landasan utama dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan sekolah bergerak secara terarah, terkoordinasi serta selaras dengan visi serta tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan yang matang, sekolah dapat menentukan prioritas program; melalui pengorganisasian yang baik, sekolah mampu mengatur pembagian tugas secara efektif; melalui pelaksanaan, program dapat diwujudkan secara nyata; dan melalui pengawasan, sekolah dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan berlangsung sesuai standar mutu yang diharapkan serta dilakukan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, manajemen sekolah berperan strategis dalam meningkatkan mutu pembelajaran, membangun lingkungan belajar yang kondusif, serta mengoptimalkan potensi tenaga pendidik dan peserta didik (Suryadi et al., 2024). Selain itu, manajemen pendidikan juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas melalui pengelolaan kurikulum, keuangan, dan sumber daya manusia secara profesional dan berintegritas (Wulandari et al., 2023). Melalui pengelolaan yang efektif dan sistematis, sekolah dapat memastikan bahwa seluruh program pembelajaran berjalan sesuai standar mutu. Penguatan manajemen berbasis mutu akan menciptakan budaya organisasi yang positif, kolaboratif, serta berorientasi pada peningkatan mutu, sehingga setiap komponen sekolah dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan.

Nur et al (2023) menjelaskan bahwa manajemen sekolah yang efektif tidak hanya merencanakan pencapaian target perkembangan akademik, tetapi juga pada target spiritualitas PAK, terutama dalam konteks sekolah berbasis nilai-nilai Kristiani. Sekolah Kristen perlu memiliki target spiritual sebagai bagian dari tujuan sekolah yang holistik agar proses pendidikan tidak hanya mengutamakan pada keberhasilan kognitif, tetapi juga pada pertumbuhan iman, dan karakter moral peserta didik. Target spiritual ini menjadi pedoman bagi sekolah dalam membentuk lingkungan yang mencerminkan nilai kasih, integritas, pelayanan dan tanggung jawab sebagai wujud implementasi iman Kristen sehari-hari di seluruh aktivitas sekolah. Dengan demikian, sekolah tidak hanya melahirkan siswa yang cerdas secara kognitif, namun juga mempunyai kedewasaan rohani serta karakter Kristiani sehingga mampu memberi dampak positif bagi lingkungan sekitarnya.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah adalah kesatuan proses yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan dalam pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan berorientasi mutu. Dalam konteks sekolah Kristen, manajemen sekolah yang efektif tidak hanya menekankan pencapaian akademik, tetapi juga menopang pencapaian tujuan spiritual, yakni pelaksanaan Pendidikan Agama Kristen dan pembentukan karakter Kristiani yang selaras dengan nilai-nilai Injil. Dengan demikian, manajemen sekolah yang baik adalah manajemen yang holistik, mengintegrasikan aspek akademik, dan spiritual untuk mewujudkan sekolah yang unggul, bermutu, dan berlandaskan nilai-nilai Kristiani. Implikasi manajerial pendidikan dalam membangun budaya PAK perlu dilakukan secara terarah yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan. Empat proses manajerial ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah dalam membangun budaya PAK yang kuat pada organisasi yang dipimpinnya.

B. Metodologi

Metode penelitian yang diterapkan adalah studi kepustakaan (*literature review*). Proses studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen tertulis yang selaras dengan fokus penelitian untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam (Sugiyono, 2019:240). Pendekatan ini dilaksanakan melalui penelaahan dokumenter terhadap buku-buku ilmiah, jurnal akademik, serta hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan fungsi manajerial kepala sekolah dan budaya PAK.

Teknik analisis data yang diterapkan berupa analisis isi (*content analysis*), yakni metode yang ditujukan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola, tema, serta makna yang terdapat dalam teks sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan secara mendalam dan menyeluruh (Krippendorff dalam Eriyanto, 2011:15).

C. Hasil dan Pembahasan

Implikasi Empat Fungsi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Pendidikan Agama Kristen yang kuat

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal dalam fungsi manajemen, yakni proses menetapkan tujuan serta menyusun langkah sistematis yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam lingkup pendidikan, seorang kepala sekolah perlu mampu merumuskan rencana strategis maupun operasional yang sejalan dengan visi dan misi pendidikan Kristen. Siagian (2010:27) menyatakan bahwa *planning* adalah rangkaian proses berpikir dan pengambilan keputusan secara cermat mengenai apa yang akan dilakukan di masa mendatang agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses perencanaan perlu dilakukan secara tertulis agar seluruh program dan langkah strategis yang dirancang dapat terarah, terukur, serta mudah dievaluasi. Perencanaan tertulis berfungsi sebagai dokumen resmi yang menjadi acuan untuk pelaksanaan kegiatan sekolah, sehingga setiap pihak yang terlibat memahami arah, tujuan, dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam konteks sekolah, perencanaan tertulis membantu kepala sekolah untuk menyiapkan strategi jangka pendek, menengah maupun panjang yang selaras dengan visi dan misi pendidikan Kristen, sekaligus memastikan bahwa setiap kegiatan operasional memiliki dasar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan (Siagian, 2010).

Selain itu, perencanaan tertulis juga memungkinkan proses *monitoring* dan evaluasi dilakukan secara objektif. Dokumen perencanaan menjadi tolok ukur dalam menilai keberhasilan program sekolah dan efektivitas penggunaan sumber daya. Menurut Priansa (2017:68), perencanaan pendidikan yang sistematis harus mencakup analisis situasi, penetapan tujuan, penyusunan program, dan evaluasi berkelanjutan agar pelaksanaannya efektif dan efisien. Sebagaimana kepala sekolah perlu merancang program kerja yang mencakup aspek akademik, perencanaan tentang spiritualitas dan pembinaan karakter Kristen juga perlu diupayakan dengan perencanaan yang matang agar tercipta keseimbangan antara pengetahuan dan nilai-nilai kristiani.

Kepala sekolah perlu aktif merencanakan program kerja yang berkaitan dengan pendidikan agama Kristen, baik berupa rencana kurikulum, rencana aktivitas pembinaan rohani, kegiatan pelayanan, maupun program pengembangan karakter kristiani yang terintegrasi dalam seluruh mata pelajaran dan budaya sekolah. Perencanaan yang dilakukan secara berkelanjutan juga menjadi fungsi strategis awal bagi fungsi manajemen berikutnya seperti pengorganisasian, pengerakan dan pengawasan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah rencana disusun dan dibuat tertulis, langkah berikutnya adalah mengorganisasi sumber daya yang ada. Fungsi ini mencakup pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab kepada seluruh anggota. Kepala sekolah perlu memastikan setiap guru dan staf memahami perannya dalam mendukung visi sekolah. Pengorganisasian dalam konteks pendidikan berarti membagi pekerjaan dan tanggung jawab di antara anggota sekolah sesuai kompetensinya, serta mengoordinasikan mereka untuk mencapai tujuan yang sama (Danim, 2010:83). Kepala sekolah berperan strategis dalam menciptakan struktur organisasi yang efektif dalam pelaksanaan budaya pendidikan agama Kristen di sekolah.

Struktur organisasi berfungsi sebagai kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab untuk seluruh guru, staf, serta tim pelayanan rohani sehingga setiap kegiatan keagamaan dan pembinaan karakter berjalan terarah. Selain itu, kepala sekolah perlu menetapkan *key performance indicators* (KPI) yang spesifik untuk setiap posisi, sehingga pelaksanaan program dalam membangun budaya PAK dapat diukur secara objektif dan berkesinambungan. Selain pembagian tugas, kepala sekolah juga perlu membentuk tim kerja khusus atau komite PAK yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan rohani seperti ibadah siswa, retreat, pelayanan sosial, dan mentoring rohani.

Selain itu, pengorganisasian juga menuntut koordinasi yang baik antarwarga sekolah agar semua aktivitas berjalan sinergis dan selaras dengan visi misi pendidikan Kristen. Kepala sekolah perlu mengadakan rapat koordinasi rutin dengan guru, staf, dan tim rohani untuk memantau perkembangan program, mengevaluasi hambatan, serta menyusun strategi tindak lanjut. Dengan koordinasi yang efektif, setiap anggota tim dapat mengerti prioritas kegiatan, peran masing-

masing dan langkah kontribusi lanjutan demi pencapaian tujuan sekolah secara keseluruhan (Rivai & Mulyadi, 2012:278).

Lebih jauh, pengorganisasian yang baik juga mencakup pengembangan kapasitas dan pemberdayaan warga sekolah. Kepala sekolah perlu memberikan kesempatan bagi guru dan staf untuk mengembangkan kompetensi mereka melalui pelatihan, mentoring, dan pembinaan spiritual. Hal ini tidak hanya membangun kualitas pelayanan dan pembelajaran, namun juga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap budaya PAK di sekolah. Dengan demikian, pengorganisasian yang sistematis dan berfokus pada pemberdayaan menjadikan sekolah sebagai komunitas yang produktif, harmonis, dan berpusat pada nilai-nilai Kristiani (Suryana, 2020:118).

3. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajerial yang menekankan pada bagaimana kepala sekolah memotivasi, memimpin, dan mengarahkan setiap anggota sekolah untuk menjalankan fungsinya sesuai rencana. Dalam konteks PAK, fungsi ini juga mencakup keteladanan dalam iman dan pelayanan.

Menurut Handoko (2011:23), penggerakan adalah usaha untuk menggerakkan anggota organisasi agar mau dan berusaha secara sadar mencapai target yang telah disepakati sesuai dengan proses perencanaan dan pengorganisasian. Kepala sekolah berfungsi pemimpin yang diteladani, aktif memberi motivasi rohani dan moral agar setiap guru memiliki semangat pelayanan yang tinggi dalam bekerja.

Kemampuan berkomunikasi secara konsisten, terbuka dan membangun hubungan interpersonal yang positif dengan seluruh anggota sekolah merupakan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang kuat (Mulyasa, 2013:89). Kepala sekolah harus berkomunikasi dengan aktif dan konsisten dalam membangun budaya PAK di sekolah. Dengan adanya komunikasi yang konsisten akan meningkatkan motivasi guru dan memperkuat rasa memiliki terhadap visi sekolah terutama sehubungan dengan budaya PAK. Komunikasi yang dijalankan kepala sekolah hendaknya mencerminkan nilai-nilai kristiani seperti kesopanan, kasih, kejujuran, dan penghargaan terhadap sesama. Fungsi *actuating* tidak hanya berarti menggerakkan secara administratif, tetapi juga menggerakkan SDM termasuk menumbuhkan semangat, kolaborasi, dan kesatuan hati dalam pelayanan pendidikan.

Kepala sekolah juga harus konsisten dalam penggerakan pembangunan PAK dalam langkah kerja yang konkret dan terukur. Komitmen kepala sekolah dalam menerapkan nilai-nilai Kristiani tidak cukup hanya ditunjukkan melalui visi atau pernyataan misi sekolah, tetapi harus diwujudkan dalam tindakan nyata dan program yang berkelanjutan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa seluruh kegiatan akademik maupun non-akademik mencerminkan nilai-nilai Kristus dan mendukung pertumbuhan spiritual siswa serta guru. Konsistensi dalam penerapan budaya PAK menjadi kunci agar nilai-nilai tersebut dapat menjadi budaya hidup dalam komunitas sekolah dan tidak sekedar slogan.

Pertemuan yang konsisten antara kepala sekolah, guru, dan staf sangat penting sebagai wadah pembinaan dan refleksi spiritual bersama. Melalui pertemuan tersebut, seluruh warga sekolah dapat saling berbagi pengalaman iman, mendiskusikan tantangan yang dihadapi dalam penerapan nilai-nilai Kristiani, serta mencari solusi yang sejalan dengan firman Tuhan. Selain itu, kepala sekolah dapat menggunakan momen tersebut untuk memperkuat visi rohani sekolah, menegaskan kembali arah budaya PAK, dan memastikan setiap kebijakan tetap berpijak pada prinsip-prinsip Kristiani. Dengan demikian, budaya PAK bukan hanya menjadi tujuan individu, tetapi menjadi tujuan kolektif seluruh komunitas sekolah yang hidup dan bertumbuh bersama dalam kasih Kristus.

4. Fungsi Keempat: Pengawasan (*controlling*)

Fungsi keempat dalam fungsi manajemen kepala sekolah adalah pengawasan. Pengawasan berguna untuk memastikan rangkaian kegiatan yang direncanakan dapat terjadi sesuai rencana dan standar yang disepakati. Dalam lembaga pendidikan Kristen, pengawasan bukan hanya menilai hasil kerja, tetapi juga membina karakter dan etika kerja yang sesuai dengan nilai-nilai iman. Siagian (2010:64) menyatakan fungsi pengawasan terjadi berupa proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi sehingga selaras dengan rencana, instruksi, dan prinsip yang telah disepakati bersama.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:317), supervisi yang efektif tidak hanya menilai hasil, tetapi juga mengembangkan kompetensi dan sikap kerja guru melalui proses pendampingan yang membangun. Dengan demikian, kepala sekolah perlu melakukan supervisi program kerja PAK,

evaluasi kinerja guru PAK, serta refleksi spiritual guru untuk memastikan seluruh kegiatan sekolah selaras dengan budaya PAK yang ingin dibangun.

Kepala sekolah perlu aktif memastikan budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK) benar-benar terwujud dalam kehidupan sekolah, terutama di antara para guru. Hal ini dapat diwujudkan melalui pembiasaan dan pengawasan berkelanjutan terhadap budaya rohani seperti berdoa bersama sebelum mengajar, melakukan renungan harian, saling mendoakan, serta membangun hubungan yang saling menguatkan antar rekan sekerja. Kepala sekolah juga harus hadir dan terlibat langsung dalam kegiatan rohani tersebut agar menjadi teladan dalam iman dan karakter Kristiani.

Dengan melakukan empat fungsi manajerial secara terpadu, baik perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), seorang kepala sekolah dapat membangun budaya PAK yang kuat dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

D. Kesimpulan

Kepala sekolah sebagai pemimpin utama organisasi sekolah memiliki fungsi yang signifikan dalam membangun budaya organisasi di sekolah, termasuk budaya Pendidikan Agama Kristen (PAK). Dengan menjalankan keseluruhan fungsi manajerial secara terpadu, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, kepala sekolah dapat berperan maksimal sebagai pengarah dan penggerak utama dalam membangun budaya PAK yang kuat di seluruh lingkungan sekolah. Konsistensi dalam penerapan fungsi manajerial akan berdampak pada terciptanya lingkungan pendidikan yang mencerminkan nilai-nilai Kristiani, pembentukan karakter peserta didik yang semakin matang secara spiritual, serta terciptanya budaya sekolah yang harmonis, teratur, dan berorientasi pada pertumbuhan iman serta mutu pembelajaran. Melalui kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah mampu memastikan bahwa seluruh warga sekolah menghidupi nilai-nilai Kristus dalam setiap aktivitas, kebijakan, dan interaksi sehari-hari, sehingga budaya PAK tidak hanya diajarkan, tetapi diinternalisasi dan diwujudkan dalam tindakan nyata.

Kepala sekolah perlu terus mengembangkan kompetensi manajerial dan spiritual agar mampu membangun budaya PAK yang kuat dan berkelanjutan. Fungsi perencanaan membantu kepala sekolah menetapkan arah, strategi, dan langkah kerja tertulis untuk menanamkan nilai-nilai Kristiani melalui kurikulum, kegiatan rohani, dan kebijakan sekolah. Fungsi pengorganisasian memastikan setiap guru dan staf memiliki peran, tanggung jawab, serta indikator kinerja yang jelas dalam mendukung budaya tersebut. Melalui fungsi penggerakan, kepala sekolah menginspirasi dan mengarahkan seluruh warga sekolah untuk menghidupi budaya PAK melalui komunikasi yang konsisten, keteladanan, serta kegiatan bersama seperti doa, ibadah, dan pelayanan. Sementara itu, fungsi pengawasan menjamin agar seluruh pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana sekolah melalui evaluasi rutin, refleksi rohani, serta pembinaan berkelanjutan bagi guru dan siswa.

Beberapa langkah strategis dalam pengembangan budaya PAK:

1. Kepala sekolah perlu menyusun rencana strategis PAK tertulis yang terintegrasi ke dalam kurikulum dan kegiatan sekolah secara tertulis dan konsisten dipantau.
2. Bentuk tim PAK atau komite rohani untuk mengkoordinasikan pelaksanaan program, monitoring, dan evaluasi.
3. Kembangkan indikator kinerja terkait PAK (KPI spiritual) untuk guru dan staf serta lakukan supervisi dan pembinaan rutin.
4. Prioritaskan pelatihan penguatan kapasitas baik manajerial dan spiritual bagi kepala sekolah dan guru.
5. Lakukan evaluasi berkala (refleksi rohani dan evaluasi program) untuk memastikan konsistensi dan efektivitas budaya PAK.

Sebagai penutup, pengembangan budaya PAK di sekolah tidak dapat terjadi secara instan, tetapi membutuhkan kepemimpinan yang visioner, manajerial yang kuat, dan spiritualitas yang dewasa dari kepala sekolah. Melalui penerapan fungsi-fungsi manajerial secara konsisten, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi, nilai-nilai Kristiani dapat diintegrasikan dengan efektif ke dalam seluruh aspek kehidupan sekolah. Dengan dukungan guru, staf, dan seluruh warga sekolah, budaya PAK dapat tumbuh menjadi karakter kolektif yang hidup, relevan, dan berkelanjutan sehingga sekolah bukan hanya menjadi tempat belajar, tetapi juga lingkungan yang membentuk iman, karakter, dan panggilan hidup setiap peserta didik.

E. Referensi

- Boiliu, E. R., Simanjuntak, J., Mary, E., Bathun, V., & Jura, D. (2024). Penguatan pemahaman teologi dalam pendidikan agama Kristen melalui inovasi kultural untuk pembentukan karakter generasi digital. *Jurnal Shanana*, 8(2), 105–126.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan pendidikan: kepemimpinan kepala sekolah dan guru dalam pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Eriyanto. (2011). *Analisis isi: pengantar metodologi untuk penelitian ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Fatima, N. D., Imbiri, N. E. A., Baharu, R. V., & Mete, Y. Y. (2025). Manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Sajaratun: Jurnal Sejarah dan Pembelajaran Sejarah*, 9(2). <https://doi.org/10.37478/sajaratun.v9i2.5275>
- Gökalp, P., & Soran, S. (2022). The impact of leadership styles on performance and mediating effect of organizational culture: A study in flight schools. *Transportation Research Procedia*, 65, 304–317. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.11.035>
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Joris, H., Dumgaer, M., Kesaulya, H., Apono, S., & Salawane, H. (2023). Posisi ilmu sosial, budaya, humaniora dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan konsistensi pendidikan agama Kristen. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(16), 842–852.
- Mithunayon, M. (2024). Implikasi budaya dalam Pendidikan Agama Kristen. *Jurnal Pendidikan Agama Kristen Didaxte*, 2(1).
- Moran, E., Walsh, E., & Sloan, S. (2025). Promoting a restorative culture in schools: Insights from school leaders. *International Journal of Educational Research Open*, 8, 100397. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100397>
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nur, M., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. (2023). Manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada tingkat SD. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.18592/moe.v8i1.6255>
- Parveen, K., Phuc, T. Q. B., Alghamdi, A. A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*, 10(15).
- Priansa, D. J. (2017). *Perencanaan dan pengembangan SDM pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Radja Wadu, A. P. (2024). Peranan pendidikan agama Kristen dalam menanamkan pelayanan misi terhadap anak sekolah minggu. *Bahtera: Jurnal Teologi, Misi dan Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 23–31.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rupina, R., Titi, S., Sartika, M., & Topayung, S. L. (2024). Pendidikan agama Kristen sebagai sarana membangun persatuan di tengah keragaman. *Berkat: Jurnal Pendidikan Agama dan Katolik*, 1(4), 01–13.
- Siagian, S. P. (2010). *Filsafat administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, F., Pasaribu, M. H., Siahaan, A. D., Sabri, A., & Lubis, Y. (2024). Peran manajemen pendidikan dalam mewujudkan sekolah berkualitas. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 3(4), 92-107. <https://doi.org/10.58192/insdun.v3i4.2617>
- Suryana, E. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah Kristen. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Kristen (JPPAK)*, 1(2), 109–120. <https://doi.org/10.52489/jppak.v1i2.59>
- Thanomwan, P., & Buncha, P. (2014). Relationship between organization culture and sufficiency school management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 796-801. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.300>
- Uğurlu, C. T. (2009). The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1003-1007. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.179>
- Wulandari, L. S., Ambarwati, N., Angesti, S. D., Mastuti, D. I., & Mukarromah, M. (2023). Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di Sekolah. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(6), 1271-1277. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i6.279>
- Zukhrufatul, A. N., Ichsanti, D. F., & Setiawan, F. (2023). Peran Manajemen Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Kualitas Sekolah. *Arus Jurnal Pendidikan*, 3(1), 1-5.