



Analisis Peran Manajer dalam Membentuk Budaya Organisasi Pendidikan Kristen yang Inklusif dan Berbasis Nilai-Nilai Kristian

Lustani Samosir¹, Arip Surpi Sitompul², Suwin³, Oliver P. Hutagalung⁴

^{1,2,3,4}Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

E-mail: lustani_s@yahoo.co.id, aripsurpisitompul@gmail.com, suwingano91@gmail.com, ollyverolly777@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-05-13 Revised: 2025-06-23 Published: 2025-07-04 Keywords: <i>Christian Education;</i> <i>Inclusive Organizational Culture;</i> <i>Managerial Roles;</i> <i>Christian Values;</i> <i>Participatory Management;</i> <i>Value Transformation;</i> <i>Inclusive Policies.</i>	Christian education upholds the values of love, justice, and respect for human dignity, in reality there are still many Christian educational institutions that have not implemented a truly inclusive organizational culture. The gap between the Christian values taught and organizational practices in the field shows the weak role of managers in transforming these values into concrete and sustainable school policies and cultures. This study uses a qualitative approach with a case study type that aims to explore in depth the role of managers in forming an inclusive organizational culture in a Christian educational environment. The focus of the study was directed at Christian educational institutions in Central Java that have inclusive characteristics, with research subjects including education managers, senior teachers, and administrative staff selected purposively. Data collection techniques included in-depth interviews, participatory observations, and documentation studies, which were analyzed through the Miles and Huberman interactive model. The findings of this study show the strategic role of Christian education managers in building an inclusive culture based on the values of love, justice, and respect for human dignity through non-discriminatory policies and participatory management. However, challenges such as limited teacher capacity, lack of systematic policies, and supporting facilities hinder implementation, so strengthening regulations, training, and resources are urgently needed to ensure the sustainability of an inclusive culture.

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-05-13 Direvisi: 2025-06-23 Dipublikasi: 2025-07-04 Kata kunci: <i>Pendidikan Kristen;</i> <i>Budaya Organisasi Inklusif;</i> <i>Peran Manajerial;</i> <i>Nilai-Nilai Kristiani;</i> <i>Manajemen Partisipatif;</i> <i>Transformasi Nilai;</i> <i>Kebijakan Inklusif.</i>	Pendidikan Kristen menjunjung tinggi nilai kasih, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia, kenyataannya masih banyak institusi pendidikan Kristen yang belum mengimplementasikan budaya organisasi yang benar-benar inklusif. Kesenjangan antara nilai-nilai Kristiani yang diajarkan dan praktik organisasi di lapangan menunjukkan lemahnya peran manajerial dalam mentransformasikan nilai-nilai tersebut ke dalam kebijakan dan budaya sekolah yang konkret dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang bertujuan menggali secara mendalam peran manajer dalam membentuk budaya organisasi inklusif di lingkungan pendidikan Kristen. Fokus penelitian diarahkan pada institusi pendidikan Kristen di Jawa Tengah yang memiliki karakteristik inklusif, dengan subjek penelitian meliputi manajer pendidikan, guru senior, dan staf administrasi yang dipilih secara purposive. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, yang dianalisis melalui model interaktif Miles dan Huberman. Temuan penelitian ini menunjukkan peran strategis manajer pendidikan Kristen dalam membangun budaya inklusif berlandaskan nilai kasih, keadilan, dan penghargaan martabat manusia melalui kebijakan tanpa diskriminasi dan manajemen partisipatif. Namun, tantangan seperti keterbatasan kapasitas guru, kurangnya kebijakan sistematis, dan sarana pendukung menghambat implementasi, sehingga penguatan regulasi, pelatihan, dan sumber daya sangat dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan budaya inklusif.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peranan sentral dalam membentuk karakter dan nilai-nilai kemanusiaan, terlebih dalam masyarakat yang semakin plural dan kompleks. Di tengah era globalisasi dan dinamika sosial yang tinggi, isu inklusivitas dalam lembaga pendidikan menjadi semakin relevan dan mendesak. Laporan

UNESCO Global Education Monitoring menunjukkan bahwa sebanyak 258 juta anak dan remaja di dunia tidak mengakses pendidikan secara optimal, dan salah satu faktor penyebab utamanya adalah praktik eksklusi sosial dan kultural yang masih terjadi di banyak institusi pendidikan. Hal ini diperparah dengan rendahnya sensitivitas institusi terhadap

keberagaman identitas, latar belakang sosial, serta kebutuhan khusus peserta didik.

Di Indonesia meskipun telah ada berbagai regulasi seperti Permendikbud Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif dan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menekankan pentingnya pendidikan yang merata dan berkeadilan, implementasinya di lapangan masih menghadapi tantangan. Data dari Pusat Data dan Informasi Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan bahwa hanya 17% sekolah di Indonesia yang secara aktif menerapkan pendekatan pendidikan inklusif secara menyeluruh, termasuk di dalamnya sekolah berbasis keagamaan.

Nilai-nilai kasih, keadilan, pengampunan, dan penghargaan terhadap martabat manusia merupakan pilar teologis yang seharusnya menopang budaya organisasi pendidikan. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai Kristen yang diajarkan dengan budaya organisasi yang diterapkan di institusi pendidikan Kristen. Studi terhadap 10 sekolah Kristen di Jawa Tengah menemukan bahwa hanya 4 dari 10 sekolah yang memiliki kebijakan internal inklusif yang sistematis dan berkelanjutan. Sebagian besar institusi masih berfokus pada aspek kognitif dan spiritual semata tanpa menyusun strategi organisasi yang konkret untuk mewujudkan lingkungan belajar yang benar-benar menerima keberagaman siswa, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus, latar belakang etnis, serta kondisi sosial-ekonomi yang berbeda.

Peran manajer pendidikan menjadi sangat krusial dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi yang inklusif dan konsisten dengan nilai-nilai Kekristenan. Manajer tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen transformasi budaya, pemimpin visioner, dan penjaga nilai (*value keeper*). Studi oleh Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi terbentuk bukan hanya dari struktur formal, melainkan dari nilai-nilai yang dikomunikasikan dan dimodelkan secara konsisten oleh para pemimpin organisasi. Dalam konteks sekolah Kristen, hal ini mencakup bagaimana manajer membangun sistem rekrutmen yang adil, menyusun kurikulum yang kontekstual, serta menciptakan lingkungan belajar yang partisipatif dan menghargai keragaman.

Belum banyak penelitian yang secara mendalam mengkaji bagaimana peran manajer dalam institusi pendidikan Kristen secara konkret membentuk budaya organisasi yang

inklusif serta bagaimana mereka mentransformasikan nilai-nilai Kristen ke dalam praktik organisasi sehari-hari. Padahal, pemahaman ini penting untuk mengembangkan model kepemimpinan manajerial berbasis nilai (*value-based leadership*) yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis dan aplikatif.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam peran manajer dalam membentuk budaya organisasi inklusif di institusi pendidikan Kristen di wilayah Jawa Tengah. Fokus penelitian adalah bagaimana nilai-nilai Kristiani diinternalisasikan dalam praktik manajerial sehari-hari guna menciptakan lingkungan yang ramah terhadap keberagaman. Subjek penelitian terdiri dari manajer pendidikan, guru senior, dan staf administrasi yang dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman dan keterlibatan dalam program inklusif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang meliputi dokumen visi-misi serta kebijakan inklusif. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, mencakup reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, sementara validitas data dijaga melalui triangulasi dan *member checking* agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas di lapangan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Peran manajer pendidikan dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif dan berbasis nilai-nilai Kristiani terwujud dalam berbagai strategi kepemimpinan yang berfokus pada nilai kasih, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Dari wawancara mendalam yang dilakukan terhadap kepala sekolah di tiga sekolah Kristen di Jawa Tengah, terungkap bahwa seluruh pimpinan memiliki pemahaman bahwa pendidikan Kristen seharusnya menjadi ruang bagi setiap anak tanpa memandang latar belakang sosial, etnis, ekonomi, maupun kebutuhan khusus. Salah satu kepala sekolah menegaskan bahwa "sekolah kami tidak hanya mengajarkan kasih, tapi berupaya sungguh-sungguh mewujudkannya, terutama dalam hal menerima siswa-siswa dari keluarga kurang mampu dan anak-anak berkebutuhan khusus."

Kepala sekolah lain menyatakan bahwa pembentukan budaya inklusif merupakan panggilan iman yang diwujudkan dalam kebijakan penerimaan siswa dan penyesuaian pembelajaran. Guru senior yang diwawancara memberikan pandangan serupa, bahwa pimpinan sekolah secara aktif menyuarakan pentingnya sikap terbuka, pelayanan tanpa diskriminasi, dan penerimaan terhadap perbedaan. Seorang guru menyebutkan bahwa setiap tahun ajaran baru, kepala sekolah selalu menyampaikan amanat tentang pentingnya memperlakukan semua siswa sebagai "ciptaan Allah yang setara dalam kasih."

Para guru juga dilibatkan dalam forum pembinaan rohani yang sekaligus menjadi ruang refleksi etika pelayanan. Namun, sebagian guru juga mengakui masih terdapat tantangan dalam penerapan strategi inklusi, terutama terkait keterbatasan sarana prasarana dan kompetensi guru dalam menghadapi siswa berkebutuhan khusus. Salah satu guru menyampaikan, "kami menyadari pentingnya pendidikan inklusif, tapi kadang kami tidak memiliki pelatihan khusus untuk mengelola anak dengan kebutuhan spesial.". Observasi partisipatif yang dilakukan di lapangan memperkuat temuan wawancara tersebut. Dalam sesi rapat manajemen sekolah, terlihat bahwa kepala sekolah membuka ruang diskusi untuk seluruh staf dalam menyusun program tahunan yang berpihak pada siswa marginal. Beberapa agenda yang didiskusikan mencakup penguatan program beasiswa, penyediaan pendamping belajar untuk siswa dengan hambatan kognitif, dan kegiatan pelayanan sosial antar siswa. Dalam kegiatan pembelajaran, guru berupaya menerapkan pendekatan partisipatif, memberi ruang bagi semua siswa untuk berpendapat, dan menciptakan suasana belajar yang tidak kompetitif. Meski demikian, peneliti mencatat bahwa pengelolaan keberagaman siswa masih bersifat spontan dan belum sepenuhnya didukung oleh kebijakan operasional yang sistematis. Salah satu guru terlihat kesulitan menyesuaikan pembelajaran untuk siswa tunarungu karena belum tersedia modul atau pelatihan yang relevan. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa dua dari tiga sekolah telah mencantumkan prinsip inklusivitas dalam visi dan misi. Salah satu sekolah bahkan memiliki pedoman internal bertajuk "Sekolah Ramah Anak dan Berbasis

Kasih," yang memuat prinsip-prinsip teologis sebagai dasar kebijakan, seperti kasih tanpa syarat, pelayanan dengan kerendahan hati, dan penghormatan terhadap keragaman. Dokumen tersebut menjadi acuan dalam proses rekrutmen guru, kurikulum rohani, serta program bimbingan konseling. Satu sekolah lainnya belum memiliki dokumen formal tentang inklusivitas, meskipun dalam praktiknya cukup terbuka dalam menerima siswa dari berbagai latar belakang. Ketidadaan dokumen ini berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan program, terutama ketika terjadi pergantian manajemen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para manajer di institusi pendidikan Kristen menunjukkan kesadaran dan komitmen tinggi terhadap pentingnya budaya organisasi yang inklusif dan berbasis nilai-nilai Kristiani. Mereka berperan tidak hanya sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai teladan dalam menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam praktik keseharian. Namun, transformasi nilai ke dalam sistem dan struktur organisasi masih menghadapi tantangan, baik dalam aspek regulatif, sumber daya manusia, maupun dukungan teknis. Penelitian ini menyoroti pentingnya penyusunan kebijakan inklusif yang terdokumentasi, penguatan kapasitas guru, dan keberlanjutan program yang berpihak pada keragaman peserta didik sebagai langkah nyata dalam membentuk budaya organisasi Kristen yang otentik dan responsif terhadap zaman.

B. Pembahasan

1. Peran manajer dalam merancang dan menerapkan kebijakan organisasi yang mendukung budaya inklusif di institusi pendidikan Kristen

Pembentukan budaya organisasi yang inklusif di institusi pendidikan Kristen tidak dapat dilepaskan dari peran strategis manajer sebagai pengarah visi, pembentuk kebijakan, sekaligus penggerak nilai-nilai utama yang dipegang oleh lembaga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah atau direktur lembaga, tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun kerangka nilai yang mendasari praktik kelembagaan sehari-hari. Hal ini selaras dengan pandangan Robbins dan Coulter (2018) bahwa budaya

organisasi dipengaruhi secara langsung oleh nilai dan perilaku pemimpin, terutama dalam organisasi berbasis nilai seperti sekolah Kristen. Manajer belakang sosial, ekonomi, maupun kebutuhan khusus. Langkah ini mencerminkan prinsip *inclusivity* sebagai perwujudan kasih Kristus, yang menerima setiap individu secara setara. Kebijakan organisasi yang diterapkan bukan sekadar administratif, melainkan juga menjadi bentuk praksis teologis.

Studi dokumentasi memperkuat argumen bahwa institusi yang memiliki visi-misi dan pedoman tertulis tentang inklusivitas cenderung lebih konsisten dalam menerapkan kebijakan inklusif secara menyeluruh. Sebaliknya, sekolah yang belum memiliki dokumen formal cenderung mengalami ketidakkonsistenan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menjadikan nilai-nilai inklusif sebagai bagian dari sistem dan struktur formal organisasi, bukan hanya sebagai narasi moral.

Selaras dengan teori kepemimpinan transformasional, peran manajer dalam pendidikan Kristen inklusif juga menyangkut upaya menginspirasi dan memotivasi semua pihak untuk mewujudkan perubahan kultural yang berakar pada nilai iman. Mereka bertindak sebagai *value-driven leaders* yang tidak hanya memimpin dengan visi, tetapi juga memberi keteladanan melalui tindakan nyata. Sikap kepala sekolah yang menyuarakan kasih tanpa syarat dan keterbukaan terhadap perbedaan pada awal tahun ajaran, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan sosial, merupakan bentuk nyata dari kepemimpinan yang transformatif.

2. Integrasi Nilai-Nilai Kristiani dalam Praktik Kepemimpinan Manajerial di Sekolah Kristen

Penelitian ini menunjukkan bahwa peran manajer pendidikan di sekolah Kristen sangat strategis dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif dan berlandaskan nilai-nilai Kristiani seperti kasih, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Nilai-nilai ini bukan hanya menjadi jargon atau slogan, melainkan diterjemahkan secara konkret

dalam berbagai kebijakan dan praktik manajerial sehari-hari.

Nilai kasih menjadi landasan utama yang memotivasi para manajer untuk menciptakan lingkungan sekolah yang ramah dan terbuka bagi semua peserta didik, termasuk mereka yang berasal dari latar belakang sosial ekonomi rendah dan siswa berkebutuhan khusus. Kasih, menurut para kepala sekolah yang diwawancarai, diwujudkan tidak hanya dalam bentuk kata-kata, tetapi dalam kebijakan penerimaan siswa dan pendekatan yang berorientasi pada pelayanan tanpa diskriminasi.

Hal ini sejalan dengan ajaran Kristiani yang menekankan kasih tanpa syarat (*agape*), yang menghendaki adanya penerimaan dan perhatian nyata terhadap sesama, terutama yang lemah dan marginal. Misalnya, penyediaan program beasiswa dan pendamping belajar merupakan implementasi nyata dari nilai kasih tersebut, sekaligus menjadi bukti komitmen manajer dalam memperjuangkan keadilan sosial di lingkungan sekolah.

Nilai keadilan diimplementasikan dengan cara memastikan bahwa setiap siswa mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang tanpa adanya perlakuan diskriminatif berdasarkan perbedaan etnis, ekonomi, atau kebutuhan khusus. Dalam hal ini, manajer berperan sebagai pengambil keputusan yang mengatur kebijakan yang inklusif dan adil, serta membuka ruang dialog bagi seluruh staf untuk bersama-sama mengembangkan program yang berpihak pada siswa marginal. Rapat manajemen yang melibatkan semua pihak merupakan bentuk nyata dari praktik keadilan partisipatif, di mana aspirasi dan kebutuhan semua pihak didengar dan diakomodasi secara proporsional. Keadilan juga tercermin dalam proses rekrutmen guru yang mengedepankan prinsip inklusivitas, memastikan bahwa tenaga pendidik yang direkrut memiliki komitmen dan kompetensi dalam mendukung keberagaman peserta didik.

Penghargaan terhadap martabat manusia sebagai ciptaan Allah merupakan fondasi etis yang membentuk pola pikir dan sikap para manajer dalam menjalankan tugasnya. Nilai ini mendorong manajer untuk memperlakukan setiap individu baik

siswa, guru, maupun staf dengan hormat dan penuh penghargaan, mengakui keberagaman sebagai kekayaan dan bukan sebagai hambatan. Penerapan nilai ini dapat dilihat dalam penyelenggaraan forum pembinaan rohani yang menjadi ruang refleksi etika pelayanan sekaligus penguatan spiritualitas staf sekolah. Dalam pembelajaran, guru didorong untuk menciptakan suasana yang non-kompetitif dan partisipatif sehingga setiap siswa merasa dihargai keberadaannya. Namun, masih terdapat tantangan dalam mengimplementasikan nilai ini secara optimal, terutama terkait keterbatasan sarana dan kompetensi guru dalam menangani siswa berkebutuhan khusus, yang membutuhkan perhatian lebih dalam pelatihan dan penyediaan modul pembelajaran yang sesuai.

Hasil studi dokumentasi menegaskan bahwa nilai-nilai Kristiani yang mengedepankan kasih, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia dijadikan sebagai pijakan dalam merumuskan visi, misi, dan kebijakan inklusif. Sekolah yang memiliki pedoman formal tentang inklusivitas menunjukkan konsistensi dan keberlanjutan dalam pelaksanaan program-program inklusif, sementara ketiadaan dokumen formal di sekolah lain mengindikasikan adanya risiko ketidakkonsistenan dan kelemahan dalam pengelolaan budaya inklusif, terutama ketika terjadi pergantian manajemen.

Transformasi nilai-nilai Kristiani ke dalam kebijakan dan praktik organisasi menuntut kemampuan manajer untuk menjadi teladan (*modeling*) yang nyata, bukan hanya sebagai pengatur kebijakan. Hal ini menuntut manajer untuk selalu merefleksikan nilai-nilai iman dalam setiap pengambilan keputusan dan interaksi interpersonal, sehingga budaya inklusif dapat benar-benar menjadi jiwa dan tradisi organisasi. Masih terdapat sejumlah kendala yang perlu mendapat perhatian serius, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang terampil dalam pendidikan inklusif, sarana-prasarana yang kurang memadai, serta kebutuhan akan kebijakan yang lebih sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Rekomendasi strategis yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini antara lain adalah penguatan

kapasitas guru dan staf melalui pelatihan khusus, penyusunan kebijakan inklusif yang komprehensif dan terintegrasi dalam seluruh aspek manajemen sekolah, serta penyediaan sumber daya pendukung yang memadai.

3. Tantangan yang dihadapi manajer pendidikan dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif

Penelitian ini mengungkap beberapa tantangan signifikan yang dihadapi oleh manajer pendidikan Kristen dalam usaha mereka membangun budaya organisasi yang inklusif dan berlandaskan nilai-nilai Kristiani. Tantangan tersebut dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek utama, yaitu aspek regulatif, sumber daya manusia, dan dukungan teknis

a) Aspek Regulatif dan Kebijakan

Meskipun sebagian besar institusi telah mencantumkan inklusivitas dalam visi dan misi, implementasi kebijakan yang sistematis masih menjadi kendala. Kurangnya pedoman atau dokumen formal yang jelas tentang inklusivitas berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan pelaksanaan program, terutama ketika terjadi pergantian manajemen. Hal ini mengindikasikan perlunya kebijakan tertulis yang lebih komprehensif dan terintegrasi sebagai dasar operasional agar nilai inklusif dapat diterapkan secara berkelanjutan dan konsisten.

b) Keterbatasan Kapasitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tantangan terbesar yang sering dihadapi adalah keterbatasan kapasitas guru dan staf dalam menangani keberagaman peserta didik, terutama siswa berkebutuhan khusus. Sejumlah guru menyatakan kurangnya pelatihan atau modul khusus yang memadai untuk mengelola siswa dengan kebutuhan khusus seperti tunarungu atau hambatan kognitif. Keterbatasan ini tidak hanya menghambat optimalisasi pembelajaran inklusif tetapi juga mengurangi rasa percaya diri guru dalam menjalankan strategi tersebut secara efektif.

c) Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Aspek fisik dan sarana pendukung juga menjadi hambatan nyata. Beberapa sekolah belum memiliki fasilitas yang

memadai untuk dapat menunjang pembelajaran inklusif, seperti alat bantu khusus atau ruang belajar yang ramah untuk siswa dengan kebutuhan khusus. Keterbatasan ini menjadi tantangan tambahan dalam mewujudkan suasana belajar yang benar-benar inklusif dan menyeluruh.

d) Dukungan Teknis dan Manajerial

Manajer pendidikan menghadapi tantangan dalam mengelola keberagaman secara sistematis dan terstruktur. Observasi menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman masih dilakukan secara spontan dan belum dilengkapi dengan kebijakan operasional yang jelas. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas manajemen dalam menyusun strategi, monitoring, dan evaluasi program inklusif agar berjalan dengan efektif.

e) Perubahan Paradigma dan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi yang inklusif juga menuntut perubahan paradigma dari seluruh pihak dalam institusi pendidikan, mulai dari pimpinan, guru, hingga staf administrasi. Meskipun terdapat kesadaran akan pentingnya nilai kasih dan keadilan, penerapan secara konsisten

nilai inklusif tidak hanya menjadi wacana, melainkan terwujud secara konsisten dan berkelanjutan sebagai jiwa dan tradisi lembaga pendidikan Kristen.

B. Saran

Berdasarkan uraian tersebut, maka penting dilakukan analisis peran manajer dalam membentuk budaya organisasi pendidikan Kristen yang inklusif dan berbasis nilai-nilai Kristiani. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan sistem manajerial di institusi pendidikan Kristen agar lebih responsif terhadap kebutuhan zaman dan tetap berakar kuat pada prinsip-prinsip iman.

DAFTAR RUJUKAN

Adu, Desmon, and Danie. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Pendidikan Agama Kristen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Kristen Di Indonesia." *TELEIOS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen Sekolah* 1, no. 2 (2021): 181-91.

Asbanu, Nofita Rudiani, and Hendrik A.E. Lao. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Agama Kristen: Peran Guru Dan Tenaga Kependidikan." *Tri Tunggal: Jurnal Pendidikan Kristen Dan Katolik* 3, no. 2021 (2025): 38-50.

Banamtuan, Maglon F., Kristian E.Y.M. Afi, and Misael Boineno. "The Effectiveness of Learning Christian Religious Education with Visual Media Images." *Jurnal Pendidikan Agama Kristen (JUPAK)* 2, no. 2 (2022): 152-64.

Birrik, Yosindra, Glory Cristi Ayamisyeba, Sarah Cecilia Amunauw, Iriyani Maryar, and Agustina Kapisa. "MEMBENTUK PEMIMPIN KRISTEN DALAM DUNIA PENDIDIKAN: HUBUNGAN BUDAYA, SPIRITUALITAS, DAN ILMU KETENAGA PENDIDIKAN." *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisni* 3, no. 4 (2025): 709-15.

Boiliu, Esti Regina, and A. Dan Kia. "Pendidikan Kristen Responsif Disrupsi: Integrasi Nilai Kristiani Dalam Transformasi Pendidikan Abad Ke-21." *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora* 5, no. 1 (2025): 56-73.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peran manajer pendidikan Kristen sangat krusial dalam membangun dan menguatkan budaya organisasi yang inklusif berlandaskan nilai-nilai Kristiani seperti kasih, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Manajer tidak hanya berfungsi sebagai pengambil kebijakan administratif, tetapi juga sebagai pemimpin visioner yang mengintegrasikan nilai-nilai iman ke dalam praktik manajerial sehari-hari melalui kebijakan tanpa diskriminasi, manajemen partisipatif, dan pelibatan seluruh elemen sekolah. Implementasi budaya inklusif ini masih menghadapi berbagai tantangan signifikan, mulai dari keterbatasan kapasitas guru dalam menangani kebutuhan khusus, kurangnya kebijakan operasional yang sistematis, hingga keterbatasan sarana prasarana pendukung. Penyediaan sarana dan kebijakan yang terintegrasi menjadi langkah strategis yang sangat diperlukan agar nilai-

- Despriyantje, Yuwita, Sirnawati Sirnawati, Sepri Sepri, and Sarmauli Sarmaul. "Transformasi Melalui Keteladanan: Gaya Kepemimpinan Yesus Dalam Manajemen Pendidikan Kristen." *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 3, no. 4 (2024): 25–28.
- Ekoprodjo, Herman Sjahthi, and Markus Wibowo. "PENDIDIKAN KRISTEN MEMBENTUK KARAKTER DAN NILAI-NILAI KRISTUS DALAM KONTEKS MODERN." *DIDASKALIA (Jurnal Pendidikan Agama Kristen)* 5, no. 1 (2024): 15–28.
- Filimidity, Elsa K. "Peran YPPK Dr. J. B. Sitanala Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik Di SD Kristen Wangel: Sebuah Kajian Manajemen Pendidikan Agama." *SAMI: Jurnal Sosial-Keagamaan Dan Teologi Di Indonesia* 1, no. 2 (2024): 223–68.
- Lombu, Trifena Lovely. "Analisis Nilai-Nilai Kepemimpinan Salawa Hada (Kepala Adat): Upaya Membangun Kontekstualisasi Kepemimpinan Kristen Di Kabupaten Nias Selatan." *SAHALA: JURNAL MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KRISTEN* 1, no. 2 (2024): 37–50.
- Masinambow, Yornan, and Meyya Polii. "Peran Kepemimpinan Guru Pendidikan Agama Kristen Bagi Peserta Didik Di Era Disrupsi." *ELEOS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 2, no. 2 (2023): 91–100.
- Nababan, Marina Letara. "URGENSI PERENCANAAN PENDIDIKAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN KRISTEN." *JURNAL DINAMIKA PENDIDIKAN* 14, no. 3 (2021): 172–82.
- Saputra, Andy. "PENDIDIKAN AGAMA KRISTEN DAN PEMBELAJARAN INKLUSIF DALAM KURIKULUM MERDEKA." *Educatioanl Journal: General and Specific Research* 4, no. 3 (2024): 695–704.
- Saragih, Diany Rita Pangapulon, John David Simatupang, and Hotman Siagian. "PENDIDIKAN NILAI-NILAI KRISTEN DALAM MEMBANGUN BUDAYA YANG MENGHORMATI KEBERAGAMAN BAGI MASYARAKAT PLURAL." *Discreet: Journal Didache of Christian Education* 3, no. 1 (2023): 1–16.
- Sinukaban, Difa Glery, and Neneng Andriani. "Manajemen Kelas Sebagai Upaya Guru Pendidikan Kristen Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa." *Jurnal Ilmiah Religiosity Entity Humanity (JIREH)* 6, no. 1 (2024): 14–22.
<https://doi.org/10.37364/jireh.v6i1.166>.
- Sius, Joni, Djoni Juli, Robert Patannang Borrang, and Dyulius Thomas Bilo. "Peran Pendidikan Agama Kristen Dalam Membentuk Pemimpin Kristen Yang Visioner Dan Kritis." *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 3 (2025): 2742–49.
- Tambunan, Janwar. "Peranan Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Pembentukan Karakter Siswa Kristen." *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen* 3, no. 1 (2022): 12–19.
- Waruwu, Elfin Warnius, and Mozes Lawalata. "Membangun Masyarakat Digital Yang Beretika: Mengintegrasikan Nilai-Nilai Kristen Di Era Teknologi Digital 5.0." *Didaché: Journal of Christian Education* 5, no. 1 (2024): 22–46.
<https://doi.org/10.46445/djce.v5i1.747>.
- Zaluchu, Sonny Eli. "STRATEGI PENELITIAN KUALITATIF DAN KUANTITATIF DI DALAM PENELITIAN AGAMA." *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat* 4, no. 1 (2020): 28–38.