

Spiritualitas Pengajar Pendidikan Agama Kristen Sebagai Fondasi Praktik Manajemen Berbasis Sekolah

Simon¹, Williyanto Pontonuwu²

^{1,2} Sekolah Tinggi Teologi Kristus Alfa Omega
Correspondence: simonpetrus45144@gmail.com

Abstract: *This paper focuses on examining the spirituality of Christian Religious Education teachers in relation to school-based management. Dasariah, this topic is studied because research trends related to teacher spirituality still focus on the personal level of teachers and students, and have not yet touched on management aspects. The main research question posed is what are the challenges and dynamics of implementing spirituality in relation to MBS? In conducting this study, the researcher used a qualitative method with an analytical-conceptual approach. The findings of this study indicate that the spirituality of Christian Education teachers significantly contributes to shaping the school's organizational culture. Additionally, the spirituality of teachers with the principle of autonomy in school-based management places management freedom as a shared responsibility. However, the implementation of spirituality in this MBS often faces obstacles from the structural aspects inherent in the formal education system, as well as the reduction of spirituality to a symbolic and purely ceremonial level in schools.*

Keywords: *Teacher, Christian Religious Education, Spirituality, School-Based Management*

Abstrak: Tulisan ini berfokus menelaah spiritualitas pengajar Pendidikan Agama Kristen dalam kaitan manajemen berbasis sekolah. Dasariah topik ini dikaji karena kecenderungan penelitian terkait spiritualitas pengajar masih bertumpu pada tataran personal pengajarnya, nara didik dan belum menyentuh pada aspek manajemen. Rumusan pertanyaan penelitian utama yang diajukan apa yang menjadi tantangan dan dinamika implementasi spiritualitas dalam keterkaitan dengan MBS? Di dalam mengerjakan kajian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analitis-konseptual. Hasil temuan kajian ini mengemukakan bahwa spiritualitas pengajar PAK berkontribusi signifikan dalam membentuk budaya organisasi sekolah. Selain itu spiritualitas pengajar dengan prinsip otonomi dalam manajemen berbasis sekolah menempatkan kebebasan pengelolaan sebagai tanggung secara bersama. Akan tetapi pengimplementasian spiritualitas dalam MBS ini sering menemukan hambatannya dari aspek struktural yang melekat pada sistem pendidikan formal, serta terjadinya pereduksian spiritualitas menjadi simbolik dan sebatas seremonial di sekolah.

Kata Kunci: Pengajar, Pendidikan Agama Kristen, Spiritualitas, Manajemen Berbasis Sekolah

PENDAHULUAN

Manajemen berbasis sekolah (MBS) telah lama dipahami sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui desentralisasi kewenangan, partisipasi lembaga sekolah, serta penguatan akuntabilitas institusi pendidikan. Dalam praktiknya, MBS sering kali direduksi menjadi persoalan teknis-administratif seperti perencanaan program, pengelolaan anggaran, dan evaluasi kinerja sekolah. Akibatnya, dimensi nilai, etika, dan spiritualitas yang

seharusnya menopang praktik manajerial justru kurang mendapat perhatian serius.¹ Bahkan tidak jarang ada semacam persepsi bahwa nilai spiritualitas dianggap tidak perlu dilibatkan dalam tata kelola manajemen lembaga pendidikan. Nyatanya keberhasilan manajemen pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur, tetapi juga oleh kualitas manusia yang terlibat di dalamnya, termasuk nilai-nilai internal yang membentuk cara berpikir dan bertindak para pendidik itu sendiri. Dalam konteks Pendidikan Agama Kristen, persoalan ini menjadi semakin relevan ketika pengajar PAK diposisikan hanya sebagai pelaksana kurikulum dan pengajar mata pelajaran normatif. Padahal, pengajar PAK memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, budaya sekolah, serta orientasi nilai yang hidup dalam komunitas pendidikan. Spiritualitas pengajar PAK tidak berhenti pada praktik ibadah personal, tetapi terwujud dalam integritas, etos kerja, relasi antarwarga sekolah, serta keterlibatan dalam proses pengambilan Keputusan.² Tenaga pendidik juga bisa diibaratkan seperti penggerek majunya kognitif naradidik serta majunya sebuah sistim lembaga pendidikan yang di dalamnya MBS itu sendiri.

Akan tetapi jika ditelaah secara akademik, kajian tentang spiritualitas pengajar masih cenderung ditempatkan dalam ranah pembinaan iman atau pengembangan kepribadian pendidik secara individual maupun mengarah pada ranah murid. Spiritual pengajar dalam telaah akademik masih cenderung dikaitkan pada aspek pribadi pengajar maupun impaknya kepada naradidik. Belum banyak yang menghubungkan antara spiritualitas pengajar PAK dan praktik manajemen berbasis sekolah dielaborasi secara sistematis. Akibatnya, spiritualitas sering dipahami sebagai wilayah privat yang terpisah dari praktik manajerial dan pengelolaan institusi pendidikan itu sendiri. Dalam perspektif pendidikan Kristen, iman dan praktik profesional tidak dapat dipisahkan secara dikotomis. Spiritualitas justru menjadi fondasi etis dan teologis yang memengaruhi cara pendidik memahami tanggung jawab, otoritas, dan pelayanan dalam konteks kelembagaan sekolah.³

Berdasarkan realitas sajian di atas, artikel ini dihadirkan untuk mengisi celah akademik yang masih relatif terbuka, yakni pengkajian spiritualitas pengajar PAK sebagai fondasi praktik manajemen berbasis sekolah. Kebaruan yang hendak ditawarkan kami dalam artikel ini terletak pada upaya peneliti mengintegrasikan diskursus spiritualitas pendidik dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan, khususnya MBS, yang selama ini lebih banyak dikaji dari sudut pandang kebijakan dan administrasi pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya terkait topik spiritualitas pengajar PAK yang bertumpu pada penekanan kompetensi pengajar seperti yang ditulis oleh Lase, di dalam temuannya ia mengungkapkan bahwa nilai-nilai esensial spiritual semestinya dimiliki seorang guru PAK.⁴ Ada juga penelitian dari Anjaya dkk, bahwa kecerdasan

¹ Mutmainah Mutmainah, "Analysis Of The Role Of School-Based Management In Improving The Quality Of Educational Services: A Qualitative Literature Study," *J-Symbol: Jurnal Magister Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia* 13, no. 1 (2025): 595–603.

² Lebrina Lelau, Samel Sopakua, and Yance Z Rumahuru, "Spiritualitas Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Mengelola Kemajemukan Di Sekolah," *Action Research Literate* 8, no. 1 (2024): 1–6.

³ Trevor Cairney, "The Challenge of Faith in Religious Institutions," *International Journal of Christianity & Education* (SAGE Publications Sage UK: London, England, 2022).

⁴ Delipiter Lase and Ety Destinawati Hulu, "Dimensi Spritualitas Dalam Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Kristen," *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan* 13, no. 1 (2020): 13–25.

spiritual sebagai dasar terbentuknya profesionalitas.⁵ Dari kajian terdahulu bila ditelaah terkait spiritualitas pengajar cenderung bertumpu pada aspek rohani pengajarnya maupun peserta didik itu sendiri. Sementara artikel ini menempatkan pengajar PAK sebagai subjek moral dan spiritual yang berkontribusi langsung dalam membentuk praktik manajemen sekolah yang partisipatif, etis, dan berorientasi pada pelayanan. Dengan demikian, artikel ini menawarkan perspektif alternatif yang memperluas pemahaman tentang MBS dari sekadar mekanisme organisasi menjadi praksis nilai yang berakar pada spiritualitas Kristen.

Sejalan dengan tujuan tersebut, rumusan pertanyaan penelitian yang diajukan dari riset ini adalah ada dua. Pertama, bagaimana dimensi spiritualitas pengajar PAK dalam kaitan manajemen diri? Kedua, apa yang menjadi tantangan dan dinamika implementasi spiritualitas dalam keterkaitan dengan MBS? Kedua rumusan ini akan menjadi fokus utama kajian ini. Berdasarkan rumusan pertanyaan itu, maka urgensi artikel ini terletak pada perlunya memberikan model pengelolaan sekolah yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga kokoh secara etis dan spiritual, khususnya dalam menghadapi kompleksitas tantangan pendidikan PAK saat ini. Dengan mengangkat tema ini, tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian PAK dan manajemen pendidikan, sekaligus menawarkan refleksi praktis bagi para pendidik dan pengelola sekolah Kristen dalam membangun praksis manajemen yang berakar pada iman dan nilai Kristiani.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) yang bersifat analitis-konseptual. Metode ini dipilih karena tujuan utama penelitian ini bukan untuk mengukur variabel secara kuantitatif terkait spiritualitas pengajar PAK dalam kaitan MBS, melainkan untuk memahami secara mendalam mengenai spiritualitas pengajar PAK dan bagaimana relevansinya sebagai fondasi praktik manajemen berbasis sekolah. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menelaah konsep, gagasan, dan argumentasi teoretis dari berbagai sumber ilmiah yang relevan, termasuk buku teologi pendidikan, jurnal manajemen pendidikan, serta kajian tentang spiritualitas pendidik.⁶ Di dalam konteks penelitian pendidikan dan teologi, studi kepustakaan dinilai membangun sintesis konseptual dan refleksi kritis terhadap fenomena yang bersifat normatif dan nilai *oriented*, seperti spiritualitas pengajar dan praktik manajerial berbasis etika.

Kerangka kerja metodologis yang kami lakukan dalam penelitian ini menguraikan tulisan ini melalui beberapa tahapan. Pertama, penulis mengidentifikasi dan mengelompokkan literatur utama yang membahas spiritualitas pengajar PAK, dan manajemen berbasis sekolah. Kedua, peneliti melakukan pembacaan kritis terhadap literatur tersebut untuk menemukan irisan konseptual antara spiritualitas pendidik dan prinsip-prinsip manajemen sekolah, seperti

⁵ Carolina Etnasari Anjaya, Yonatan Alex Arifianto, and Andreas Fernando, "Kecerdasan Spiritual Sebagai Dasar Terbentuknya Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Kristen," *REDOMINATE: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani* 3, no. 1 (2021): 5970.

⁶ Hannah Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research* 104, no. 1 (November 2019): 333-39, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

partisipasi, akuntabilitas, dan kepemimpinan etis. Ketiga, dilakukannya sintesis teoretis dengan mengaitkan temuan literatur dalam kerangka teologi Kristen, sehingga spiritualitas pengajar PAK dipahami bukan hanya sebagai dimensi personal, tetapi sebagai sumber nilai yang membentuk praktik profesional dan manajerial di sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan metode analisis konseptual dalam penelitian pendidikan yang menekankan koherensi argumentasi, kedalaman interpretasi, dan relevansi praktis dari konstruksi teoretis yang dibangun.⁷

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman Pengajar PAK Tentang Spiritualitas Dalam Konteks Profesional

Pemahaman pengajar Pendidikan Agama Kristen (PAK) tentang spiritualitas tidak dapat direduksi hanya pada aktivitas religius personal seperti doa, ibadah, atau disiplin rohani individual. Dalam konteks profesional, spiritualitas dipahami sebagai cara berada dan bertindak yang membentuk identitas pengajar secara utuh, termasuk dalam relasinya dengan peserta didik, kolega, dan institusi Pendidikan.⁸ Spiritualitas menjadi kerangka makna yang memengaruhi orientasi kerja, sikap etis, dan komitmen pengajar terhadap tugas kependidikan. Dengan demikian, spiritualitas berfungsi sebagai fondasi internal yang menuntun pengajar PAK dalam menjalankan peran profesionalnya secara konsisten dan bertanggung jawab, bukan sekadar sebagai ekspresi iman privat yang terpisah dari dunia kerja. Dalam perspektif ini, spiritualitas pengajar PAK membentuk identitas profesional yang khas, yakni sebagai pendidik yang mengintegrasikan iman, pengetahuan, dan praktik pedagogis.⁹ Identitas profesional tersebut tercermin dalam cara pengajar memandang pekerjaannya bukan hanya sebagai kewajiban administratif atau akademik, melainkan sebagai bentuk panggilan hidup yang bermakna. Spiritualitas memberi arah normatif bagi pengajar PAK dalam mengambil keputusan *pedagogis*, membangun relasi yang etis, serta menghadirkan keteladanan moral di lingkungan sekolah.¹⁰ Spiritualitas dipahami sebagai identitas profesional, pengajar lebih mampu menjaga integritas, komitmen jangka panjang, dan kepekaan terhadap dimensi kemanusiaan dalam proses pendidikan.

Kesadaran iman menjadi elemen pertama yang menonjol dalam pemahaman spiritualitas pengajar PAK dalam konteks profesional. Kesadaran iman tidak berhenti pada pengakuan doktrinal, tetapi terwujud dalam cara pengajar memahami dirinya di hadapan Allah dan sesama. Iman membentuk cara pandang pengajar terhadap peserta didik sebagai pribadi yang bernilai dan bermartabat, sehingga proses pendidikan tidak semata-mata berorientasi pada capaian kognitif, tetapi juga pada pertumbuhan karakter dan kemanusiaan.¹¹ Dalam hal ini, iman

⁷ Maria J Grant and Andrew Booth, "A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies," *Health Information & Libraries Journal* 26, no. 2 (2009): 91–108.

⁸ Parker J Palmer and T Mathai Thomas, "The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life," *International Journal on World Peace* 19, no. 3 (2002): 103–7.

⁹ Lena Anjarsari Sembiring and Simon Simon, "Kontribusi Pengajar Pendidikan Agama Kristen Dalam Membantu Pemulihan Traumatis Korban Pelecahan Seksual," *Jurnal Shanani* 6, no. 1 (2022): 25–44.

¹⁰ Lase and Hulu, "Dimensi Spritualitas Dalam Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Kristen."

¹¹ Mathelda Susanti Saragih, "Spiritual Competence of Christian Religious Education Teachers in

berfungsi sebagai sumber motivasi dan ketahanan moral yang menolong pengajar PAK tetap setia pada nilai-nilai Kristiani di tengah tekanan profesional dan tuntutan sistem pendidikan yang kompleks. Selain kesadaran iman, spiritualitas pengajar PAK juga berkaitan erat dengan pemahaman akan panggilan pelayanan. Profesi sebagai pengajar PAK dipahami bukan sekadar pilihan karier, melainkan respons terhadap panggilan Allah untuk melayani melalui dunia Pendidikan.¹² Pemahaman ini memengaruhi cara pengajar memaknai tanggung jawab profesionalnya, termasuk dalam keterlibatan aktif dalam pengelolaan sekolah dan praktik manajemen berbasis sekolah. Panggilan pelayanan mendorong pengajar untuk melampaui kepentingan pribadi, serta berkontribusi secara konstruktif dalam membangun komunitas pendidikan yang adil, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan Bersama.¹³ Perspektif ini sejalan dengan pandangan teologi pendidikan Kristen yang menempatkan pengajaran sebagai bentuk pelayanan publik yang sarat dengan tanggung jawab moral dan spiritual.¹⁴

Integrasi nilai-nilai Kristiani dalam tugas kependidikan menjadi wujud konkret dari spiritualitas pengajar PAK dalam konteks profesional. Nilai-nilai seperti kasih, keadilan, kejujuran, kerendahan hati, dan tanggung jawab tidak hanya diajarkan secara verbal, tetapi dihidupi dalam praktik pedagogis dan relasi profesional sehari-hari.¹⁵ Integrasi ini tampak dalam cara pengajar mengelola kelas, berkomunikasi dengan peserta didik dan rekan kerja, serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Dengan demikian, spiritualitas pengajar PAK tidak bersifat abstrak atau simbolik, melainkan menjadi praksis nilai yang membentuk budaya sekolah dan mendukung praktik manajemen berbasis sekolah yang berakar pada etika dan iman Kristen. Pendekatan ini menegaskan bahwa spiritualitas dan profesionalisme bukanlah dua realitas yang bertentangan, tetapi saling menguatkan dalam praksis pendidikan Kristen yang holistic.¹⁶

Dimensi Spiritualitas Pengajar PAK yang Memengaruhi Manajemen Diri

Disiplin rohani merupakan dimensi spiritualitas yang fundamental dalam membentuk manajemen diri pengajar PAK. Praktik-praktik seperti doa, refleksi firman, dan keheningan rohani tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemeliharaan iman personal, tetapi juga membentuk kesadaran diri, keteraturan hidup, dan ketekunan dalam menjalankan tanggung jawab profesional. Melalui disiplin rohani, pengajar PAK belajar mengelola waktu, fokus, dan energinya secara seimbang, sehingga mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan sikap

Cultivating Students' Steadfast Faith: An Exegetical Reflection on Philippians 1: 28 at SD Negeri 101874 Tumpatan Nibung," *Journal of Christian Pedagogy and Theology* 1, no. 3 (2025): 292–300.

¹² Lena Anjarsari Sembiring and Simon Simon, "Menggagas Pembelajaran Agama Kristen Berbasis Misiologi," *Harati: Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 1 (2022): 32–45.

¹³ Heri Kiswanto, "Tanggung Jawab Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Melaksanakan Profesinya Sebagai Pendidik," *Harati: Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 2 (2022): 199–210.

¹⁴ Marde Christian Stenly Mawikere et al., "Theology of Christian Education: Biblical Foundations, Holistic Mandate, and Contemporary Relevance," *CHARISTHEO: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 5, no. 1 (2025): 19–35.

¹⁵ Lelau, Sopakua, and Rumahuru, "Spiritualitas Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Mengelola Kemajemukan Di Sekolah."

¹⁶ Nel Noddings, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (Los Angeles: Univ of California Press, 2013).

yang stabil dan terarah.¹⁷ Disiplin ini menolong pengajar untuk tidak terjebak dalam reaktivitas emosional atau kelelahan moral yang kerap muncul dalam dunia pendidikan. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, pengajar yang memiliki disiplin rohani cenderung lebih siap terlibat secara aktif dalam perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan bersama, karena ia memiliki kapasitas reflektif dan ketahanan batin yang memadai.¹⁸ Praktik spiritual yang terintegrasi dengan kehidupan profesional berkontribusi signifikan terhadap kemampuan manajemen diri dan keberlanjutan komitmen pendidik dalam organisasi Pendidikan.

Integritas dan tanggung jawab merupakan dimensi lanjutan dari spiritualitas pengajar PAK yang berpengaruh langsung terhadap manajemen diri. Integritas mencerminkan keselarasan antara iman yang dihayati dan tindakan profesional yang dijalankan, sementara tanggung jawab menunjukkan kesediaan pengajar untuk menjalankan tugas secara konsisten, akuntabel, dan berorientasi pada kebaikan Bersama.¹⁹ Pengajar PAK yang berintegritas tidak hanya mematuhi aturan formal, tetapi juga menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, dan komitmen dalam setiap aspek pekerjaannya.²⁰ Dimensi ini penting dalam manajemen berbasis sekolah yang menuntut partisipasi aktif dan kepercayaan antar-warga sekolah. Tanpa integritas dan tanggung jawab personal, keterlibatan pengajar dalam pengelolaan sekolah berpotensi menjadi formalistik dan kehilangan makna etis. Integritas pendidik menjadi prasyarat utama bagi terciptanya budaya organisasi yang sehat dan praktik manajemen yang transparan serta berkeadilan.

Selain itu, pengendalian emosi dan etos kerja merupakan aspek penting dari manajemen diri yang bersumber dari spiritualitas pengajar PAK. Pengendalian emosi memungkinkan pengajar merespons konflik, tekanan kerja, dan dinamika relasi di sekolah dengan kebijaksanaan dan kedewasaan, bukan dengan reaksi impulsif yang merusak relasi profesional.²¹ Spiritualitas memberi kerangka makna yang menolong pengajar PAK menempatkan pengalaman sulit sebagai bagian dari proses pembentukan diri dan pelayanan. Sementara itu, etos kerja yang lahir dari iman mendorong pengajar untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas, bukan semata-mata pada pemenuhan kewajiban administratif. Etos kerja ini menjadi modal penting bagi keterlibatan pengajar dalam praktik manajemen berbasis sekolah, karena menumbuhkan sikap proaktif, kolaboratif, dan berkomitmen pada tujuan institusional.²² Pengendalian emosi dan etos kerja

¹⁷ Alison Johnson, Matthew H. Lee, and Albert Cheng, "Which Characteristics Do Religious School Administrators Value in Teachers? Experimental Evidence from the Global Christian School Sector," *Journal of Religious Education* 72, no. 1 (March 2, 2024): 91–108, <https://doi.org/10.1007/s40839-024-00221-8>.

¹⁸ M Qamar Saleem, Raminder Singh, and Bhagat Singh, "A Study of Spiritual Intelligence of Teacher Educators," *International Journal of Current Multidisciplinary Studies* 3, no. 4 (2017): 697–701.

¹⁹ Tumewa Pangaribuan et al., "Membangun Integritas Dalam Profesi Pendidik: Etika, Tanggung Jawab, Dan Akuntabilitas," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 25, no. 1 (February 22, 2025): 583, <https://doi.org/10.33087/jiubj.v25i1.5308>.

²⁰ Solida Situmorang, "Integritas Mengajar Guru Pendidikan Agama Kristen," *Kerusso1* 1, no. 1 (2018): 18.

²¹ Peter Vogl, Michael Methlagl, and Barbara Hanfstingl, "A Systematic Review of Strategies, Contexts and Outcomes of Emotion Regulation in Teaching," *Discover Psychology* 5, no. 1 (2025): 74.

²² Soim Soim, Eko Sigit Purwanto, and Nik Haryanti, "When Leadership and Climate Matter: Enhancing Teachers' Work Ethic through Participative School Leadership," *Indonesian Journal of Education and Social Studies* 5, no. 1 (2026): 56–69.

yang berakar pada nilai spiritual berkontribusi pada efektivitas individu dalam organisasi serta mendukung praktik manajemen yang berkelanjutan dan bermakna.

Spiritualitas Pengajar PAK dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Spiritualitas pengajar Pendidikan Agama Kristen (PAK) memainkan peran penting dalam keterlibatan mereka pada tahap perencanaan kebijakan sekolah. Pada fase ini, nilai-nilai spiritual seperti kepekaan moral, tanggung jawab, dan orientasi pada pelayanan membentuk cara pengajar memaknai proses perencanaan bukan sekadar sebagai kegiatan teknokratis, melainkan sebagai ruang partisipasi etis. Pengajar PAK yang memiliki spiritualitas matang cenderung terlibat secara reflektif, mempertimbangkan dampak kebijakan terhadap peserta didik, rekan pendidik, dan komunitas sekolah secara luas.²³ Spiritualitas membantu pengajar PAK melihat perencanaan sebagai proses kolektif yang harus dijalani dengan sikap rendah hati dan keterbukaan terhadap suara pihak lain. Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, keterlibatan semacam ini memperkuat prinsip partisipasi dan memperkaya proses perencanaan dengan pertimbangan nilai yang melampaui efisiensi administrative.²⁴ Pengambilan keputusan yang dipandu oleh nilai spiritual cenderung lebih inklusif dan berorientasi pada keberlanjutan komunitas sekolah.

Dalam tahap pelaksanaan kebijakan sekolah, spiritualitas pengajar PAK memengaruhi cara kebijakan dijalankan dalam praktik sehari-hari. Nilai keadilan dan kebijaksanaan menjadi pedoman penting ketika pengajar berhadapan dengan situasi konkret yang sering kali tidak sepenuhnya tercakup oleh aturan tertulis. Spiritualitas menolong pengajar PAK menafsirkan kebijakan secara kontekstual, tanpa kehilangan komitmen terhadap nilai-nilai etis dan tujuan Pendidikan.²⁵ Sikap adil tercermin dalam perlakuan yang setara terhadap peserta didik dan rekan kerja, sementara kebijaksanaan tampak dalam kemampuan menyeimbangkan ketegasan dan empati. Dengan landasan spiritualitas, pengajar PAK tidak menjalankan kebijakan secara mekanis, tetapi dengan kesadaran moral yang peka terhadap kompleksitas relasi manusia di sekolah.

Spiritualitas pengajar PAK juga berperan signifikan dalam proses evaluasi kebijakan sekolah. Evaluasi tidak dipahami semata-mata sebagai pengukuran keberhasilan program berdasarkan indikator kuantitatif, tetapi sebagai proses reflektif untuk menilai sejauh mana kebijakan benar-benar melayani tujuan pendidikan dan kesejahteraan warga sekolah.²⁶ Nilai spiritual mendorong pengajar PAK untuk bersikap jujur, terbuka terhadap kritik, dan berani mengakui keterbatasan dalam pelaksanaan kebijakan. Sikap ini penting dalam manajemen berbasis sekolah yang menekankan akuntabilitas dan pembelajaran organisasi.²⁷ Melalui

²³ Lelau, Sopakua, and Rumahuru, "Spiritualitas Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Mengelola Kemajemukan Di Sekolah."

²⁴ Thomas J Sergiovanni, *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools* (USA: John Wiley & Sons, 2015).

²⁵ Ipan Morris Panggaribuan and Anita Mariana Parulian, "Reframing Education Holistically: Integrating Spirituality and Ethics to Create a Transformative and Impactful Learning Experience 142-148," *International Journal of Christian Education and Philosophical Inquiry* 1, no. 2 (2024): 44-49.

²⁶ Rinto Hasiholan Hutapea, "Evaluasi Pembelajaran Pendidikan Agama Kristen Pada Kurikulum 2013," *Jurnal Ilmiah Religiosity Entity Humanity (JIREH)* 1, no. 1 (2019): 18-30.

²⁷ Febriyanti Ghayatul Qushwa and Hefniy, "Spirituality-Based Leadership Transformation in

evaluasi yang dilandasi spiritualitas, pengajar PAK berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan dampak etis dari kebijakan tersebut. Evaluasi yang bersifat reflektif dan bernilai etis memperkuat kapasitas sekolah untuk berkembang secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keterlibatan pengajar PAK dalam pengambilan keputusan manajerial di sekolah menunjukkan bahwa spiritualitas berfungsi sebagai sumber nilai yang mengarahkan orientasi keputusan pada kepentingan bersama. Spiritualitas menolong pengajar melampaui kepentingan pribadi atau kelompok, serta memandang kebijakan sekolah sebagai sarana untuk membangun komunitas pendidikan yang adil, inklusif, dan berorientasi pada pelayanan. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, orientasi pada kepentingan bersama ini menjadi kunci keberhasilan pengelolaan sekolah yang partisipatif dan beretika. Dengan demikian, spiritualitas pengajar PAK tidak hanya memperkaya dimensi personal, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kualitas pengambilan keputusan manajerial di sekolah. Perspektif ini sejalan dengan pandangan teologi publik dan kepemimpinan moral yang menempatkan nilai-nilai spiritual sebagai fondasi praksis sosial dan kelembagaan, termasuk dalam dunia Pendidikan.

Spiritualitas Pengajar PAK dalam Pembentukan Budaya Organisasi Sekolah

Spiritualitas pengajar Pendidikan Agama Kristen (PAK) berkontribusi signifikan dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang berorientasi pada pelayanan. Budaya melayani tidak muncul secara instan melalui kebijakan formal, melainkan tumbuh dari praktik sehari-hari yang menampilkan sikap rendah hati, kepedulian, dan kesediaan untuk mendahulukan kepentingan peserta didik dan komunitas sekolah.²⁸ Pengajar PAK yang menghayati spiritualitas sebagai bagian dari identitas profesional cenderung mempraktikkan nilai pelayanan dalam interaksi pedagogis maupun relasi kerja. Sikap ini secara perlahan membentuk pola relasi yang menempatkan kepemimpinan dan pengelolaan sekolah sebagai sarana melayani, bukan sebagai alat dominasi. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, budaya melayani menjadi fondasi penting bagi partisipasi warga sekolah dan pengambilan keputusan yang inklusif.

Selain budaya melayani, spiritualitas pengajar PAK juga berdampak pada penguatan budaya kejujuran dalam organisasi sekolah. Kejujuran sebagai nilai spiritual tidak hanya terkait dengan kejujuran personal, tetapi juga menyangkut keterbukaan dalam komunikasi, transparansi dalam pengelolaan sumber daya, dan konsistensi antara perkataan dan Tindakan.²⁹ Pengajar PAK yang menjadikan spiritualitas sebagai landasan hidup profesional cenderung mempraktikkan kejujuran sebagai ekspresi iman yang konkret. Praktik ini berpengaruh pada iklim organisasi sekolah, karena kejujuran menciptakan rasa aman dan kejelasan dalam relasi kerja. Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, budaya kejujuran mendukung akuntabilitas

Building Inclusive Schools: Study of Efforts to Improve the Quality of Education in the Midst of Social Challenges," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 6, no. 2 (October 28, 2024): 179–93, <https://doi.org/10.52627/managere.v6i2.510>.

²⁸ Kelley Haynes-Mendez and Jill Engelsmeier, "Cultivating Cultural Humility in Education," *Childhood Education* 96, no. 3 (2020): 22–29.

²⁹ Laura Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness," *The Leadership Quarterly* 16, no. 5 (2005): 655–87.

dan mencegah penyalahgunaan kewenangan. Kejujuran yang dihidupi secara konsisten oleh pendidik berkontribusi pada terbentuknya tata kelola sekolah yang kredibel dan berintegritas.

Spiritualitas pengajar PAK juga memainkan peran penting dalam membangun budaya saling percaya di lingkungan sekolah. Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam organisasi pendidikan yang mengandalkan kerja sama dan partisipasi aktif berbagai pihak. Spiritualitas mendorong pengajar PAK untuk mengembangkan relasi yang dilandasi penghargaan terhadap martabat manusia, kesetiaan pada komitmen, dan kesediaan untuk mendengarkan.³⁰ Sikap ini memperkuat kepercayaan antar-warga sekolah, baik antara pengajar, pimpinan, maupun peserta didik. Kepercayaan yang terbangun melalui praktik spiritualitas memperlancar proses koordinasi, mengurangi konflik yang tidak perlu, dan meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepercayaan dipandang sebagai modal sosial yang sangat menentukan keberhasilan manajemen berbasis sekolah dan keberlanjutan budaya organisasi yang positif. Spiritualitas pengajar PAK juga turut memperkuat budaya akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. Akuntabilitas tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban administratif untuk memenuhi standar dan laporan, tetapi sebagai tanggung jawab moral terhadap Allah, peserta didik, dan Masyarakat.³¹ Spiritualitas menanamkan kesadaran bahwa setiap keputusan dan tindakan profesional memiliki implikasi etis yang harus dipertanggungjawabkan. Pengajar PAK yang memiliki spiritualitas matang cenderung bersikap konsisten, reflektif, dan terbuka terhadap evaluasi, sehingga mendukung praktik akuntabilitas yang sehat. Dalam manajemen berbasis sekolah, budaya akuntabilitas yang berakar pada spiritualitas membantu menjaga keseimbangan antara otonomi dan tanggung jawab.

Integrasi Spiritualitas Pengajar PAK dengan Prinsip-Prinsip MBS

Integrasi antara spiritualitas pengajar PAK dan prinsip otonomi dalam manajemen berbasis sekolah memaknai kebebasan pengelolaan bukan semata sebagai hak administrative saja, melainkan sebagai tanggung jawab etis yang melekat pada peran pendidik. Otonomi sekolah membuka peluang bagi pengajar untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan nyata komunitas Pendidikan itu sendiri. Dalam kerangka spiritualitas Kristen, otonomi dipahami sebagai bentuk kepercayaan yang menuntut pelaksanaan dengan kebijaksanaan, kepekaan moral, dan orientasi pada pelayanan.³² Pengajar PAK dengan kedewasaan spiritual tidak menjadikan otonomi sebagai sarana pemenuhan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi mengarahkannya bagi pertumbuhan peserta didik serta kesejahteraan institusi sekolah secara utuh.³³ Dalam hal ini, spiritualitas berperan sebagai pedoman nilai yang membimbing pengajar dalam mempraktikkan

³⁰ Y M Paembonan, "Peran Pedagogik Dan Kompetensi Spiritual Guru PAK Dalam Peningkatan Spiritualitas Naradidik," *Jurnal Lentera Nusantara* 2, no. 1 (2022): 18–37.

³¹ Arfandi Arfandi, "Spiritualitas Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Pendidikan Dan Pembelajaran," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 4, no. 1 (2019): 50–65.

³² Arif S Sitompul et al., "Management and Leadership in Christian Educational Institutions," *Jurnal Multidisiplin Sahombu* 5, no. 08 (2025): 2456–68.

³³ David S. Steingard, "THE SPIRITUALLY WHOLE-SYSTEM CLASSROOM: A TRANSFORMATIONAL APPLICATION OF SPIRITUALITY," *World Futures* 61, no. 3 (March 16, 2005): 228–46, <https://doi.org/10.1080/02604020590917618>.

otonomi secara bertanggung jawab, sehingga setiap keputusan manajerial tetap berpijak pada nilai keadilan, kejujuran, dan kepedulian. Otonomi yang ditopang oleh landasan moral dan spiritual pada akhirnya mendorong praktik pengelolaan sekolah yang lebih peka terhadap konteks, responsif terhadap perubahan, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Prinsip partisipasi dalam manajemen berbasis sekolah juga menemukan makna yang lebih dalam ketika diintegrasikan dengan spiritualitas pengajar PAK. Partisipasi tidak hanya dimaknai sebagai keterlibatan formal dalam rapat atau forum pengambilan keputusan, tetapi sebagai ekspresi relasi yang saling menghargai dan bertanggung jawab. Spiritualitas Kristen menekankan nilai kebersamaan, saling melayani, dan penghargaan terhadap martabat setiap individu. Nilai-nilai ini mendorong pengajar PAK untuk terlibat secara aktif, dialogis, dan inklusif dalam proses manajerial, sekaligus membuka ruang bagi partisipasi pihak lain.³⁴ Dengan landasan spiritualitas, partisipasi menjadi praksis etis yang membangun rasa memiliki dan komitmen kolektif terhadap visi sekolah. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, partisipasi yang dilandasi nilai spiritual memperkuat kohesi organisasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Partisipasi yang berakar pada nilai etis dan spiritual berkontribusi pada iklim kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran Bersama.

Keterkaitan antara spiritualitas pengajar PAK dengan prinsip transparansi menempatkan keterbukaan dalam pengelolaan sekolah sebagai panggilan moral dan rohani, bukan sekadar pemenuhan mekanisme administratif. Transparansi berakar pada nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kepercayaan, yang menjadi unsur fundamental dalam spiritualitas Kristen. Pengajar PAK yang memandang spiritualitas sebagai bagian integral dari jati diri profesionalnya akan mengupayakan budaya keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta penyampaian kebijakan sekolah. Transparansi yang berlandaskan spiritualitas berkontribusi pada terciptanya lingkungan organisasi yang sehat, di mana seluruh warga sekolah merasa dihormati dan dilibatkan secara nyata. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, keterbukaan merupakan syarat penting bagi tumbuhnya kepercayaan dan akuntabilitas public.³⁵ Dengan demikian, praktik transparansi dan pertanggungjawaban dapat dipahami sebagai perwujudan konkret nilai-nilai spiritual dalam ruang sosial dan institusional, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan.

Tantangan dan Dinamika Implementasi Spiritualitas dalam MBS

Salah satu persoalan mendasar dalam upaya menerapkan spiritualitas pengajar Pendidikan Agama Kristen dalam kerangka manajemen berbasis sekolah terletak pada kendala struktural yang mengakar dalam sistem pendidikan formal. Pola birokrasi yang bertingkat, aturan yang cenderung rigid, serta penekanan berlebihan pada capaian administratif sering kali menyempitkan ruang bagi refleksi nilai dan praktik spiritual dalam pengelolaan sekolah.³⁶

³⁴ D Sampaleng, "Revitalisasi Filsafat Eksistensialisme Kristen Dalam Manajemen Pendidikan Kristiani: Merancang Sistem Pembelajaran Yang Resilien Dan Bermakna," *Kurios: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 10, no. 2 (2024): 359–71.

³⁵ Tarcisius Niwagaba, "Building Trust and Transparency in Educational Management," *Journal of Education* 5, no. 1 (2025): 9–13.

³⁶ Parker J Palmer, "Teaching with Heart and Soul: Reflections on Spirituality in Teacher Education," *Journal of Teacher Education* 54, no. 5 (2003): 376–85.

Dalam situasi seperti ini, pengajar PAK sering kali tidak memiliki akses yang memadai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, meskipun secara konseptual manajemen berbasis sekolah mengedepankan partisipasi dan otonomi. Kondisi struktural tersebut kerap menimbulkan ketegangan antara nilai-nilai spiritual yang diinternalisasi oleh pengajar dan praktik manajerial yang dijalankan secara institusional. Dampaknya, spiritualitas sulit terintegrasi secara menyeluruh dalam tata kelola sekolah dan cenderung tersisih oleh dominasi tuntutan prosedural. Tanpa adanya pembaruan struktural yang membuka ruang bagi refleksi etis dan nilai moral, penerapan manajemen berbasis sekolah berpotensi kehilangan aspek kemanusiaan dan landasan moralnya.

Tantangan berikutnya muncul dari kecenderungan memaknai spiritualitas secara sempit sebagai aspek simbolik dan seremonial dalam kehidupan sekolah. Spiritualitas kerap diwujudkan melalui aktivitas keagamaan formal, seperti ibadah bersama, peringatan hari-hari besar keagamaan, atau penggunaan atribut religius, tanpa disertai penerapan nilai-nilai iman dalam praktik manajerial sehari-hari. Dalam situasi ini, spiritualitas kehilangan fungsi transformatifnya dan cenderung menjadi hiasan institusional semata.³⁷ Pengajar PAK berada dalam posisi dilematis ketika nilai-nilai iman yang mereka hidupi tidak memperoleh ruang konkret dalam proses pengelolaan sekolah, sehingga spiritualitas tereduksi menjadi praktik ritual yang terpisah dari pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya jarak antara spiritualitas yang diinternalisasi secara personal dan spiritualitas yang dilembagakan dalam budaya organisasi sekolah. Spiritualitas yang berhenti pada tataran simbolik pada akhirnya tidak cukup kuat untuk membentuk etos kerja, membangun relasi profesional yang sehat, maupun menumbuhkan budaya organisasi yang berkelanjutan.

Di samping itu, penerapan spiritualitas dalam manajemen berbasis sekolah tidak dapat dilepaskan dari ketegangan antara tuntutan administratif dan nilai-nilai iman. Pengajar PAK kerap berada dalam posisi dilematis, harus memenuhi berbagai kewajiban administratif seperti target kinerja, akreditasi, dan pelaporan, sambil tetap setia pada panggilan iman untuk mewujudkan keadilan, kepedulian, dan relasi yang berorientasi pada kemanusiaan dalam praktik Pendidikan.³⁸ Tekanan semacam ini berpotensi menimbulkan kelelahan moral dan pergulatan batin, terutama ketika kebijakan administratif dipandang tidak sejalan dengan nilai-nilai Kristiani yang diyakini dan dihidupi. Dalam konteks tersebut, spiritualitas tidak hanya berfungsi sebagai sumber motivasi, tetapi juga sebagai landasan untuk melakukan penilaian moral dan pengambilan sikap etis. Pengajar PAK ditantang untuk merumuskan pendekatan yang kreatif dan arif dalam menjembatani tuntutan sistem dengan komitmen iman, tanpa terjebak pada kompromi yang mengorbankan nilai-nilai fundamental. Ketegangan antara sistem kelembagaan dan nilai iman justru menjadi ruang refleksi kritis yang penting guna menjaga integritas spiritual dalam praktik institusional, termasuk di ranah pendidikan.

³⁷ Raysa Geaquinto Rocha and Paulo Gonçalves Pinheiro, "Organizational Spirituality: Concept and Perspectives," *Journal of Business Ethics* 171, no. 2 (2021): 241–52.

³⁸ Kornelia Bouway and Nelcy Mbelangedo, "Pendekatan Holistik Pada Kompetensi Guru Pak: Menyeimbangkan Aspek Teologis, Pedagogis, Dan Sosial," *Imitatio Christo: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 1, no. 2 (2025): 174–92.

KESIMPULAN

Temuan kajian ini menegaskan bahwa spiritualitas pengajar Pendidikan Agama Kristen memiliki peran strategis sebagai fondasi etis dan transformatif dalam praktik Manajemen Berbasis Sekolah. Spiritualitas pengajar PAK tidak berhenti pada ranah personal atau simbolik, melainkan berkontribusi nyata dalam pembentukan budaya organisasi sekolah yang ditandai oleh nilai melayani, kejujuran, saling percaya, dan akuntabilitas. Spiritualitas yang dihayati secara reflektif mendorong pengajar PAK untuk menjadi agen moral yang memengaruhi pola relasi, pengambilan keputusan, serta etos kerja dalam komunitas sekolah. Integrasi spiritualitas pengajar PAK dengan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, khususnya otonomi, partisipasi, dan transparansi, menunjukkan bahwa nilai iman dapat berfungsi sebagai kerangka normatif yang memberi arah dan makna bagi praktik manajerial. Spiritualitas membantu menjembatani antara tuntutan efektivitas kelembagaan dan tanggung jawab etis pendidikan, sehingga manajemen sekolah tidak semata berorientasi pada capaian administratif, tetapi juga pada pembentukan karakter dan integritas institusi. Spiritualitas pengajar PAK perlu dipahami dan dikembangkan sebagai praksis reflektif yang terintegrasi dengan sistem dan budaya sekolah, bukan sekadar ekspresi religius individual. Spiritualitas yang kontekstual dan kritis berpotensi memperkaya manajemen berbasis sekolah dengan dimensi moral dan humanis yang berkelanjutan. Peneliti juga mendorong perlunya kajian berkelanjutan dilakukan terkait menggali pengalaman konkret pengajar PAK dalam konteks sekolah yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjaya, Carolina Etnasari, Yonatan Alex Arifianto, and Andreas Fernando. "Kecerdasan Spiritual Sebagai Dasar Terbentuknya Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Kristen." *REDOMINATE: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani* 3, no. 1 (2021): 5970.
- Arfandi, Arfandi. "Spiritualitas Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Pendidikan Dan Pembelajaran." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 4, no. 1 (2019): 50–65.
- Bouway, Kornelia, and Nelcy Mbelangedo. "Pendekatan Holistik Pada Kompetensi Guru Pak: Menyeimbangkan Aspek Teologis, Pedagogis, Dan Sosial." *Imitatio Christo: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 1, no. 2 (2025): 174–92.
- Cairney, Trevor. "The Challenge of Faith in Religious Institutions." *International Journal of Christianity & Education*. SAGE Publications Sage UK: London, England, 2022.
- Febriyanti Ghayatul Qushwa, and Hefniy. "Spirituality-Based Leadership Transformation in Building Inclusive Schools: Study of Efforts to Improve the Quality of Education in the Midst of Social Challenges." *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 6, no. 2 (October 28, 2024): 179–93. <https://doi.org/10.52627/managere.v6i2.510>.
- Grant, Maria J, and Andrew Booth. "A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies." *Health Information & Libraries Journal* 26, no. 2 (2009): 91–108.
- Haynes-Mendez, Kelley, and Jill Engelsmeier. "Cultivating Cultural Humility in Education." *Childhood Education* 96, no. 3 (2020): 22–29.
- Hutapea, Rinto Hasiholan. "Evaluasi Pembelajaran Pendidikan Agama Kristen Pada Kurikulum

- 2013." *Jurnal Ilmiah Religiosity Entity Humanity (JIREH)* 1, no. 1 (2019): 18–30.
- Johnson, Alison, Matthew H. Lee, and Albert Cheng. "Which Characteristics Do Religious School Administrators Value in Teachers? Experimental Evidence from the Global Christian School Sector." *Journal of Religious Education* 72, no. 1 (March 2, 2024): 91–108. <https://doi.org/10.1007/s40839-024-00221-8>.
- Kiswanto, Heri. "Tanggung Jawab Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Melaksanakan Profesinya Sebagai Pendidik." *Harati: Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 2 (2022): 199–210.
- Lase, Delipiter, and Ety Destinawati Hulu. "Dimensi Spritualitas Dalam Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Kristen." *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan* 13, no. 1 (2020): 13–25.
- Lelau, Lebrina, Samel Sopakua, and Yance Z Rumahuru. "Spiritualitas Guru Pendidikan Agama Kristen Dalam Mengelola Kemajemukan Di Sekolah." *Action Research Literate* 8, no. 1 (2024): 1–6.
- Mawikere, Marde Christian Stenly, Sudiria Hura, Jean Calvin Riedel Mawikere, and Daniella Beauty Melanesia Mawikere. "Theology of Christian Education: Biblical Foundations, Holistic Mandate, and Contemporary Relevance." *CHARISTHEO: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 5, no. 1 (2025): 19–35.
- Mutmainah, Mutmainah. "ANALYSIS OF THE ROLE OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES: A QUALITATIVE LITERATURE STUDY." *J-Symbol: Jurnal Magister Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia* 13, no. 1 (2025): 595–603.
- Niwagaba, Tarcisius. "Building Trust and Transparency in Educational Management." *Journal of Education* 5, no. 1 (2025): 9–13.
- Noddings, Nel. *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education*. Los Angeles: Univ of California Press, 2013.
- Paembonan, Y M. "Peran Pedagogik Dan Kompetensi Spiritual Guru PAK Dalam Peningkatan Spiritualitas Naradidik." *Jurnal Lentera Nusantara* 2, no. 1 (2022): 18–37.
- Palmer, Parker J. "Teaching with Heart and Soul: Reflections on Spirituality in Teacher Education." *Journal of Teacher Education* 54, no. 5 (2003): 376–85.
- Palmer, Parker J, and T Mathai Thomas. "The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life." *International Journal on World Peace* 19, no. 3 (2002): 103–7.
- Pangaribuan, Tumewa, Sri Indriani Harianja, Intan Nurjannah, Fitri Rahayani, and Adhwa Nurhaliza. "Membangun Integritas Dalam Profesi Pendidik: Etika, Tanggung Jawab, Dan Akuntabilitas." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 25, no. 1 (February 22, 2025): 583. <https://doi.org/10.33087/jjubj.v25i1.5308>.
- Panggaribuan, Ipan Morris, and Anita Mariana Parulian. "Reframing Education Holistically: Integrating Spirituality and Ethics to Create a Transformative and Impactful Learning Experience 142-148." *International Journal of Christian Education and Philosophical Inquiry* 1, no. 2 (2024): 44–49.
- Reave, Laura. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness." *The Leadership Quarterly* 16, no. 5 (2005): 655–87.
- Rocha, Raysa Geaquinto, and Paulo Gonçalves Pinheiro. "Organizational Spirituality: Concept and Perspectives." *Journal of Business Ethics* 171, no. 2 (2021): 241–52.
- Saleem, M Qamar, Raminder Singh, and Bhagat Singh. "A Study of Spiritual Intelligence of Teacher Educators." *International Journal of Current Multidisciplinary Studies* 3, no. 4

- (2017): 697–701.
- Sampaleng, D. “Revitalisasi Filsafat Eksistensialisme Kristen Dalam Manajemen Pendidikan Kristiani: Merancang Sistem Pembelajaran Yang Resilien Dan Bermakna.” *Kurios: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 10, no. 2 (2024): 359–71.
- Saragih, Mathelda Susanti. “Spiritual Competence of Christian Religious Education Teachers in Cultivating Students’ Steadfast Faith: An Exegetical Reflection on Philippians 1: 28 at SD Negeri 101874 Tumpatan Nibung.” *Journal of Christian Pedagogy and Theology* 1, no. 3 (2025): 292–300.
- Sembiring, Lena Anjarsari, and Simon Simon. “Kontribusi Pengajar Pendidikan Agama Kristen Dalam Membantu Pemulihan Traumatis Korban Pelecahan Seksual.” *Jurnal Shanana* 6, no. 1 (2022): 25–44.
- . “Menggagas Pembelajaran Agama Kristen Berbasis Misiologi.” *Harati: Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 1 (2022): 32–45.
- Sergiovanni, Thomas J. *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools*. USA: John Wiley & Sons, 2015.
- Sitompul, Arif S, Kristina Juniar Saragih, Desi Kristina Maralu, Hertyna Munte, and Nikita Sibarani. “Management and Leadership in Christian Educational Institutions.” *Jurnal Multidisiplin Sahombu* 5, no. 08 (2025): 2456–68.
- Situmorang, Solida. “Integritas Mengajar Guru Pendidikan Agama Kristen.” *Kerusso1* 1, no. 1 (2018): 18.
- Snyder, Hannah. “Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines.” *Journal of Business Research* 104, no. 1 (November 2019): 333–39.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Soim, Soim, Eko Sigit Purwanto, and Nik Haryanti. “When Leadership and Climate Matter: Enhancing Teachers’ Work Ethic through Participative School Leadership.” *Indonesian Journal of Education and Social Studies* 5, no. 1 (2026): 56–69.
- Steingard, David S. “THE SPIRITUALLY WHOLE-SYSTEM CLASSROOM: A TRANSFORMATIONAL APPLICATION OF SPIRITUALITY.” *World Futures* 61, no. 3 (March 16, 2005): 228–46.
<https://doi.org/10.1080/02604020590917618>.
- Vogl, Peter, Michael Methlagl, and Barbara Hanfstingl. “A Systematic Review of Strategies, Contexts and Outcomes of Emotion Regulation in Teaching.” *Discover Psychology* 5, no. 1 (2025): 74.