

ETIKA PROFESI DAN PRINSIP EKONOMI DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KRISTEN: STUDI KASUS INTEGRASI IDEALISME DAN REALITAS ORGANISASI DI SEKOLAH SWASTA HKBP

Jans Pandapotan Siagian

IAKN Trutung

*Email: janssiagian92@gmail.com

Abstract: This study examines the integration of professional ethics and economic principles in Christian educational leadership at the HKBP private school. It analyzes how school leaders navigate between idealistic values rooted in Christian principles and organizational realities that demand economic sustainability (Grace, 2002). Using a qualitative case study approach with twenty principals and educational managers as subjects, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Findings indicate that effective Christian educational leadership requires a delicate balance between maintaining spiritual integrity and ensuring the financial viability of the institution (Bryk & Schneider, 2002). School leaders demonstrated adaptive strategies including transparent financial management, stakeholder participation in decision-making processes, and values-based budget allocation that prioritizes both educational quality and institutional sustainability (Sergiovanni, 2005). The study identified three key challenges: the tension between mission and market orientation, the dilemma of resource allocation, and maintaining staff well-being while ensuring operational efficiency. The study concluded that integrating professional ethics with economic principles in Christian educational leadership requires a transformational approach that views economic stewardship not as a contradiction to spiritual values but as a manifestation of faithful management principles (Greenleaf, 2002). These findings contribute to the development of a contextual leadership model for Christian educational institutions in Indonesia.

Keywords: Professional Ethics, Economic Principles, Christian Educational Leadership, Organizational Idealism, Institutional Reality, HKBP School

Abstrak: Penelitian ini mengkaji integrasi antara etika profesi dan prinsip ekonomi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen di sekolah swasta HKBP. Studi ini menganalisis bagaimana pemimpin sekolah menavigasi antara nilai-nilai idealis yang berakar pada prinsip - prinsip Kristen dengan realitas organisasi yang menuntut keberlanjutan ekonomi (Grace, 2002). Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan dua puluh kepala sekolah dan manajer pendidikan sebagai subjek penelitian, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Kristen yang efektif memerlukan keseimbangan halus antara mempertahankan integritas spiritual dan memastikan kelangsungan finansial institusi (Bryk & Schneider, 2002). Para pemimpin sekolah menunjukkan strategi adaptif meliputi manajemen keuangan yang transparan, partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, dan alokasi anggaran berbasis nilai yang memprioritaskan kualitas pendidikan sekaligus keberlanjutan institusi (Sergiovanni, 2005). Penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama, yaitu ketegangan antara orientasi misi dan pasar, dilema alokasi sumber daya, serta mempertahankan kesejahteraan staf sambil memastikan efisiensi operasional. Studi menyimpulkan bahwa mengintegrasikan etika profesi dengan prinsip ekonomi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen memerlukan pendekatan transformasional yang memandang penatalayanan ekonomi bukan sebagai kontradiksi terhadap nilai spiritual, melainkan sebagai perwujudan prinsip pengelolaan yang setia (Greenleaf, 2002). Temuan ini berkontribusi dalam mengembangkan model kepemimpinan kontekstual bagi institusi pendidikan Kristen di Indonesia.

Kata kunci: Etika Profesi, Prinsip Ekonomi, Kepemimpinan Pendidikan Kristen, Idealisme Organisasi, Realitas Institusional, Sekolah HKBP



PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan Kristen menghadapi kompleksitas unik dalam mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan tuntutan operasional modern (Palmer, 2007). Sekolah swasta HKBP sebagai institusi pendidikan berbasis gereja memiliki tanggung jawab ganda dalam menjalankan misi pendidikan yang bermutu sekaligus mempertahankan keberlanjutan finansial organisasi. Fenomena ini menciptakan paradoks antara idealisme keagamaan yang menekankan pelayanan tanpa pamrih dengan realitas ekonomi yang menuntut efisiensi dan profitabilitas untuk kelangsungan institusi (Grace, 2002). Dalam konteks pendidikan Kristen, etika profesi tidak sekadar mengacu pada kode etik administratif, tetapi mencakup dimensi teologis yang melandasi seluruh praktik kepemimpinan (Starratt, 2004). Nilai-nilai seperti pelayanan, keadilan, kasih, dan integritas menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, pemimpin pendidikan juga tidak dapat mengabaikan prinsip-prinsip ekonomi yang memastikan institusi dapat beroperasi secara berkelanjutan, membayar tenaga pendidik secara layak, dan mengembangkan fasilitas pembelajaran yang memadai (Sergiovanni, 2005).

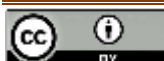
Permasalahan muncul ketika kedua dimensi ini tampak berseberangan dalam praktik sehari-hari. Keputusan untuk menaikkan biaya pendidikan demi perbaikan kualitas dapat bertentangan dengan misi melayani masyarakat kurang mampu. Alokasi anggaran untuk pengembangan infrastruktur dapat dipersepsikan mengurangi komitmen terhadap aspek spiritual. Efisiensi operasional yang meningkatkan beban kerja guru dapat menimbulkan dilema etis terkait kesejahteraan sumber daya manusia (Dantley & Tillman, 2010). Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan pendidikan cenderung memisahkan pembahasan etika profesi dan manajemen ekonomi sebagai dua domain yang berbeda. Studi mengenai kepemimpinan Kristen seringkali fokus pada aspek teologis dan transformasi karakter tanpa mengeksplorasi secara mendalam tantangan ekonomi yang dihadapi institusi (Jeynes, 2010). Sebaliknya, penelitian manajemen pendidikan yang menekankan efisiensi dan keberlanjutan jarang mengintegrasikan perspektif nilai-nilai keagamaan sebagai kerangka analisis (Eacott, 2015).

Kesenjangan inilah yang mendorong penelitian ini untuk mengeksplorasi bagaimana pemimpin pendidikan Kristen di sekolah swasta HKBP mengintegrasikan etika profesi dan prinsip ekonomi dalam praktik kepemimpinan mereka. Studi ini berupaya menjawab pertanyaan mengenai strategi yang digunakan pemimpin untuk menjembatani idealisme organisasi berbasis nilai Kristen dengan realitas operasional yang menuntut keberlanjutan ekonomi. Pemahaman mendalam mengenai integrasi ini penting untuk mengembangkan model kepemimpinan kontekstual yang tidak hanya teoritis ideal, tetapi juga dapat diterapkan dalam realitas institusi pendidikan Kristen di Indonesia. Konteks HKBP sebagai organisasi gereja dengan jaringan pendidikan yang luas memberikan setting penelitian yang relevan. Sekolah-sekolah HKBP memiliki sejarah panjang dalam menyediakan pendidikan bermutu dengan landasan nilai Kristen, namun juga menghadapi tantangan persaingan dengan institusi pendidikan lain serta ekspektasi pemangku kepentingan yang semakin kompleks. Dinamika ini menjadikan kepemimpinan sekolah HKBP sebagai kasus menarik untuk memahami negosiasi antara komitmen spiritual dan pragmatisme ekonomi. Penelitian ini memiliki signifikansi teoretis dalam memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan Kristen dengan perspektif integratif yang menghubungkan etika dan ekonomi. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pemimpin pendidikan Kristen dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang seimbang antara idealisme dan realitas. Lebih jauh lagi, studi ini berkontribusi dalam diskusi mengenai keberlanjutan institusi pendidikan berbasis nilai di tengah tekanan komersialisme pendidikan kontemporer.

KAJIAN TEORI

Etika Profesi dalam Kepemimpinan Pendidikan Kristen

Etika profesi dalam konteks kepemimpinan pendidikan Kristen merupakan sistem nilai yang mengintegrasikan prinsip-prinsip moral universal dengan ajaran teologis Kristen (Starratt, 2004). Konsep ini melampaui pemahaman etika sebagai seperangkat aturan formal dan mengakarkannya pada pemahaman mengenai panggilan untuk melayani dalam bidang pendidikan. Pemimpin pendidikan Kristen dipandang bukan sekadar administrator, tetapi sebagai penatalayan yang dipercayakan tanggung jawab membentuk karakter dan intelektualitas generasi muda (Greenleaf, 2002). Dalam tradisi Kristen, konsep penatalayanan (*stewardship*) menjadi landasan etika kepemimpinan (Whetstone, 2002). Prinsip ini menekankan bahwa segala sumber daya yang dipercayakan kepada pemimpin bukanlah milik pribadi, melainkan amanah yang harus dikelola dengan bertanggung jawab untuk kemuliaan Tuhan dan



kebaikan sesama. Perspektif ini membentuk paradigma kepemimpinan yang berorientasi pelayanan (*servant-oriented*) di mana otoritas tidak digunakan untuk kepentingan pribadi, tetapi untuk memberdayakan komunitas pendidikan (Van Dierendonck, 2011).

Etika profesi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen juga mencakup komitmen terhadap keadilan dan kesetaraan dalam akses pendidikan (Dantley & Tillman, 2010). Nilai-nilai Injili mengenai kasih kepada sesama dan keberpihakan kepada yang lemah menuntut pemimpin untuk memastikan bahwa pendidikan bermutu tidak hanya tersedia bagi mereka yang mampu secara ekonomi. Hal ini menciptakan ketegangan dengan realitas operasional yang memerlukan sumber pendanaan memadai untuk menjalankan institusi. Integritas sebagai dimensi sentral etika profesi mengharuskan konsistensi antara nilai yang diproklamirkan dengan praktik kepemimpinan sehari-hari (Starratt, 2004). Pemimpin pendidikan Kristen diharapkan menjadi model peran yang mewujudkan nilai-nilai Kristiani dalam setiap keputusan dan interaksi. Ketika terjadi kesenjangan antara retorika spiritual dan praktik manajemen, kredibilitas kepemimpinan akan dipertanyakan oleh pemangku kepentingan (Bryk & Schneider, 2002).

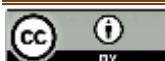
Prinsip Ekonomi dalam Manajemen Institusi Pendidikan

Prinsip ekonomi dalam manajemen institusi pendidikan mengacu pada aplikasi konsep-konsep ekonomi untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Institusi pendidikan, termasuk yang berbasis nilai keagamaan, tidak dapat mengabaikan realitas ekonomi bahwa operasional memerlukan sumber daya finansial yang dikelola secara hati-hati (Sergiovanni, 2005). Keberlanjutan ekonomi menjadi prasyarat bagi institusi untuk dapat menjalankan misi pendidikannya secara berkelanjutan. Konsep efisiensi dalam manajemen pendidikan berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal. Hal ini mencakup pengelolaan anggaran yang rasional, alokasi sumber daya manusia yang tepat, serta investasi pada infrastruktur dan teknologi yang memberikan hasil (*return on investment*) dalam bentuk peningkatan kualitas pembelajaran. Efisiensi bukan berarti pengurangan biaya secara drastis, tetapi penggunaan setiap rupiah secara strategis untuk dampak maksimal (Eacott, 2015).

Prinsip analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan manajerial. Pemimpin pendidikan perlu mengevaluasi setiap program atau investasi dengan mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan terhadap manfaat yang diperoleh baik dalam jangka pendek maupun panjang. Namun demikian, dalam konteks pendidikan Kristen, manfaat tidak hanya diukur dalam dimensi ekonomi, tetapi juga mencakup nilai transformasi karakter dan dampak spiritual yang sulit dikuantifikasi (Palmer, 2007). Diversifikasi sumber pendanaan menjadi strategi ekonomi penting bagi institusi pendidikan swasta. Ketergantungan pada satu sumber pendanaan seperti uang sekolah menciptakan kerentanan finansial. Pengembangan sumber pendanaan alternatif melalui hibah, kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal, serta program penggalangan dana (*fundraising*) membantu institusi memiliki fleksibilitas finansial yang lebih besar. Hal ini juga memungkinkan institusi untuk memberikan bantuan beasiswa kepada siswa kurang mampu tanpa mengancam keberlanjutan operasional (Grace, 2002). Transparansi dan akuntabilitas keuangan merupakan prinsip ekonomi yang juga memiliki dimensi etis (Bryk & Schneider, 2002). Pemangku kepentingan termasuk orang tua siswa, guru, dan komunitas gereja memiliki hak untuk mengetahui bagaimana dana dikelola. Transparansi membangun kepercayaan dan memungkinkan partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengawasan finansial. Dalam konteks institusi Kristen, akuntabilitas tidak hanya horizontal kepada manusia, tetapi juga vertikal kepada Tuhan sebagai pemilik sejati segala sumber daya (Greenleaf, 2002).

Integrasi Idealisme dan Realitas dalam Organisasi Pendidikan

Integrasi antara idealisme organisasi dan realitas operasional merupakan tantangan klasik dalam manajemen institusi berbasis nilai (Smith & Lewis, 2011). Idealisme merujuk pada visi dan nilai-nilai fundamental yang menjadi alasan keberadaan (*raison d'être*) organisasi, sedangkan realitas mencakup kondisi faktual berupa keterbatasan sumber daya, tekanan kompetitif, dan kompleksitas lingkungan eksternal. Dalam konteks pendidikan Kristen, idealisme berakar pada misi spiritual, sedangkan realitas mencakup tuntutan ekonomi untuk keberlanjutan (Grace, 2002). Teori manajemen paradoks (*paradox management*) memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengelola tuntutan yang tampak kontradiktif secara simultan (Smith & Lewis, 2011). Alih-alih memilih satu dimensi dan mengabaikan yang lain, pendekatan ini mengajukan bahwa organisasi efektif adalah yang mampu merangkul paradoks dan menemukan solusi integratif. Dalam konteks kepemimpinan



pendidikan Kristen, ini berarti tidak memandang etika dan ekonomi sebagai dikotomi, tetapi sebagai dua dimensi yang dapat dan harus diintegrasikan.

Konsep organisasi hibrida (*hybrid organization*) relevan dalam memahami sekolah swasta HKBP yang memiliki identitas ganda sebagai institusi pelayanan spiritual sekaligus organisasi yang harus beroperasi secara ekonomis dapat bertahan (*economically viable*). Organisasi hibrida menggabungkan logika institusional yang berbeda, dalam hal ini logika religius dan logika pasar, untuk menciptakan proposisi nilai (*value proposition*) yang unik. Keberhasilan organisasi hibrida bergantung pada kemampuan kepemimpinan dalam mengelola kompleksitas institusional (*managing institutional complexity*) dan menciptakan koherensi antara logika-logika yang berbeda (Eacott, 2015). Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) diperlukan untuk menavigasi ketegangan antara idealisme dan realitas. Pemimpin adaptif mampu mengidentifikasi nilai-nilai inti yang tidak dapat ditawar (*non-negotiable*) sekaligus fleksibel dalam strategi implementasi menghadapi perubahan konteks (Sergiovanni, 2005). Mereka mampu melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pemaknaan bersama (*sense-making*) untuk membangun pemahaman bersama mengenai bagaimana nilai-nilai organisasi dapat diwujudkan dalam kondisi keterbatasan nyata (*real constraints*).

Pragmatisme strategis (*strategic pragmatism*) merupakan pendekatan yang mengakui pentingnya idealisme sebagai bintang pemandu (*guiding star*) sekaligus realisme dalam melihat kondisi aktual organisasi. Pemimpin dengan orientasi ini tidak terjerumus dalam idealisme naif yang mengabaikan keberlanjutan ekonomi, namun juga tidak menjadi pragmatis oportunistik yang mengorbankan nilai fundamental. Mereka mampu membuat keputusan pertukaran (*trade-off decisions*) yang tetap berada dalam koridor nilai organisasi sambil memastikan keberlangsungan institusi (Starratt, 2004).

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena integrasi etika profesi dan prinsip ekonomi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen. Populasi penelitian adalah seluruh pemimpin pendidikan di sekolah swasta HKBP yang tersebar di wilayah Sumatra Utara. Pemilihan HKBP sebagai konteks penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi ini memiliki jaringan pendidikan yang luas dengan karakteristik khas sebagai institusi berbasis gereja Protestan Batak. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria pemilihan informan yang spesifik. Kriteria tersebut meliputi kepala sekolah atau manajer pendidikan dengan masa jabatan minimal tiga tahun untuk memastikan mereka memiliki pengalaman memadai dalam menghadapi berbagai isu kepemimpinan, terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis termasuk pengelolaan keuangan, serta bersedia berpartisipasi dalam penelitian dengan memberikan akses informasi yang dibutuhkan. Berdasarkan kriteria ini, penelitian melibatkan dua puluh informan yang terdiri dari lima belas kepala sekolah dan lima manajer pendidikan dari berbagai jenjang, mulai sekolah dasar hingga menengah atas. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*) di mana pengumpulan data dihentikan ketika informasi baru yang diperoleh tidak lagi memberikan wawasan tambahan yang signifikan. Keberagaman informan dari berbagai jenjang pendidikan dan lokasi geografis dimaksudkan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Karakteristik demografis informan mencakup variasi dalam hal usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kepemimpinan untuk memperkaya kedalaman analisis.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama untuk mencapai triangulasi data yang memperkuat validitas temuan. Metode pertama adalah wawancara mendalam semiterstruktur yang dilakukan secara individual dengan setiap informan. Wawancara berlangsung dalam rentang waktu enam puluh hingga sembilan puluh menit dan difasilitasi dengan panduan wawancara (*interview guide*) yang telah dikembangkan berdasarkan konsep teoretis penelitian. Pertanyaan wawancara mengeksplorasi pengalaman informan dalam menghadapi dilema etis-ekonomis, strategi yang digunakan untuk mengintegrasikan nilai-nilai Kristen dengan tuntutan ekonomi, serta refleksi mereka mengenai efektivitas pendekatan yang diterapkan. Observasi partisipatif dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai praktik kepemimpinan dalam konteks natural. Peneliti menghadiri rapat-rapat



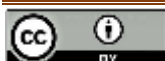
manajemen sekolah, upacara ibadah sekolah, serta mengamati interaksi antara pemimpin dengan berbagai pemangku kepentingan seperti guru, siswa, dan orang tua. Observasi ini memberikan data mengenai bagaimana nilai-nilai yang diartikulasikan dalam wawancara termanifestasi dalam praktik sehari-hari. Catatan lapangan (*field notes*) dibuat secara sistematis untuk mendokumentasikan pengamatan dan refleksi peneliti selama proses observasi. Analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen organisasi termasuk visi misi sekolah, laporan keuangan tahunan, kebijakan institusional, surat keputusan, dan dokumen komunikasi internal. Analisis dokumen memberikan perspektif historis mengenai bagaimana organisasi telah berevolusi dalam mengelola ketegangan antara idealisme dan realitas. Dokumen finansial khususnya memberikan wawasan mengenai prioritas alokasi anggaran yang mencerminkan nilai-nilai organisasi dalam bentuk konkret.

Metode Analisis

Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik yang memungkinkan identifikasi pola-pola makna dari data kualitatif yang telah dikumpulkan. Proses analisis dimulai dengan tahap familiarisasi di mana peneliti membaca berulang kali transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk memperoleh pemahaman holistik mengenai keseluruhan data. Tahap ini penting untuk mengembangkan pemahaman menyeluruh (*sense of the whole*) sebelum melakukan pengodean (*coding*) yang lebih sistematis. Tahap selanjutnya adalah pengodean terbuka (*open coding*) di mana segmen-segmen data yang relevan dengan pertanyaan penelitian diberi label atau kode. Proses pengodean dilakukan secara induktif dengan tetap membuka ruang bagi munculnya tema-tema yang tidak terantisipasi dalam kerangka teoretis awal. Perangkat lunak NVivo digunakan untuk memfasilitasi proses pengodean dan manajemen data yang efisien. Kode-kode yang muncul kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang lebih abstrak melalui proses pengodean aksial (*axial coding*). Pengodean selektif (*selective coding*) dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang menjadi kategori inti (*core categories*) dalam penelitian. Tema-tema ini merepresentasikan pola-pola makna dominan yang muncul dari keseluruhan data dan menjadi dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hubungan antartema juga dieksplorasi untuk memahami bagaimana berbagai dimensi fenomena saling berkaitan dalam membentuk praktik kepemimpinan yang integratif. Keandalan penelitian (*trustworthiness*) dijaga melalui beberapa strategi. Kredibilitas dipastikan melalui triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data, pengecekan anggota (*member checking*) di mana transkrip dan temuan awal dikonfirmasi kepada informan, serta diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*) dengan sesama peneliti untuk mendiskusikan interpretasi data. Transferabilitas difasilitasi dengan deskripsi mendetail (*thick description*) mengenai konteks penelitian sehingga pembaca dapat menilai relevansi temuan untuk konteks lain. Kebergantungan (*dependability*) dijaga melalui jejak audit (*audit trail*) yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian dari pengumpulan hingga analisis data.

Variabel Operasional

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa konstruk utama yang menjadi fokus eksplorasi. Etika profesi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen didefinisikan sebagai sistem nilai yang memandu pengambilan keputusan dan praktik kepemimpinan yang berakar pada prinsip-prinsip teologis Kristen (Starratt, 2004). Konstruk ini mencakup dimensi-dimensi seperti integritas, keadilan, pelayanan, dan penatalayanan yang dioperasionalisasi melalui indikator-indikator perilaku kepemimpinan yang dapat diamati dan dieksplorasi melalui wawancara. Prinsip ekonomi dalam manajemen institusi dioperasionalisasi sebagai aplikasi konsep efisiensi, efektivitas, transparansi keuangan, dan keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Dimensi ini dieksplorasi melalui pertanyaan mengenai praktik penganggaran, diversifikasi sumber pendanaan, analisis biaya-manfaat dalam pengambilan keputusan investasi, serta mekanisme akuntabilitas finansial yang diterapkan. Data operasional seperti rasio biaya operasional terhadap pendapatan dan persentase alokasi anggaran untuk berbagai program juga menjadi indikator konkret dari prinsip ekonomi yang diterapkan. Integrasi idealisme dan realitas organisasi dioperasionalisasi sebagai strategi dan praktik kepemimpinan yang berhasil menjembatani antara nilai-nilai ideal berbasis Kristen dengan tuntutan pragmatis operasional institusi. Konstruk ini bersifat muncul (*emergent*) dan dieksplorasi melalui pertanyaan mengenai dilema-dilema spesifik yang dihadapi pemimpin, proses pengambilan keputusan (*decision-making processes*) yang digunakan untuk mengatasi dilema tersebut, serta hasil dari strategi integrasi yang diterapkan baik dalam dimensi kualitas pendidikan maupun kesehatan finansial institusi.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan dua puluh pemimpin pendidikan dari sekolah swasta HKBP dengan profil demografis yang beragam. Dari segi jenjang pendidikan yang dipimpin, tujuh informan merupakan kepala sekolah tingkat dasar, lima informan memimpin sekolah menengah pertama, dan delapan informan memimpin sekolah menengah atas atau menjabat sebagai manajer pendidikan di tingkat yayasan. Distribusi ini memberikan representasi yang cukup komprehensif terhadap berbagai level kepemimpinan dalam sistem pendidikan HKBP.

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Demografis Responden (N=20)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenjang Pendidikan	SD	7	35%
	SMP	5	25%
	SMA/Manajer	8	40%
Masa Jabatan	3-5 tahun	5	25%
	6-10 tahun	8	40%
	11-15 tahun	4	20%
	>15 tahun	3	15%
Latar Belakang Pendidikan	Manajemen Pendidikan (S2)	10	50%
	Teologi + Sertifikasi	6	30%
	Ganda (Pendidikan + Teologi)	4	20%
Gender	Laki-laki	12	60%
	Perempuan	8	40%
Lokasi Sekolah	Urban (>500 siswa)	5	25%
	Semi-urban (200-500 siswa)	8	40%
	Rural (<200 siswa)	7	35%

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025

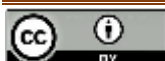
Tabel 2. Profil Institusi Berdasarkan Indikator Kinerja Finansial

Kategori Sekolah	N	Rasio Biaya Guru terhadap Total Biaya	Rasio Beasiswa terhadap Pendapatan	Diversifikasi Pendanaan (Non-SPP)
Urban	5	62-68%	12-18%	18-25%
Semi-urban	8	65-72%	8-15%	10-20%
Rural	7	70-78%	5-12%	5-15%
Rata-rata	20	67,5%	11,8%	15,3%

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

Karakteristik masa jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar informan memiliki pengalaman kepemimpinan yang substansial dengan rata-rata masa jabatan delapan koma dua tahun. Tiga informan memiliki pengalaman lebih dari lima belas tahun dalam posisi kepemimpinan pendidikan. Pengalaman panjang ini memberikan perspektif historis mengenai evolusi tantangan yang dihadapi sekolah HKBP dalam mengintegrasikan nilai spiritual dengan realitas ekonomi seiring perubahan lanskap pendidikan Indonesia. Data menunjukkan bahwa pemimpin dengan masa jabatan lebih panjang cenderung memiliki pemahaman lebih mendalam mengenai siklus finansial institusi dan lebih mampu mengantisipasi tantangan (*challenges*) yang berulang secara periodik. Latar belakang pendidikan informan menunjukkan kombinasi antara kualifikasi akademik di bidang pendidikan dan teologi. Sepuluh informan memiliki gelar magister di bidang manajemen pendidikan, enam informan berlatar belakang teologi dengan tambahan sertifikasi kepemimpinan pendidikan, sementara empat informan memiliki latar belakang ganda dalam pendidikan dan teologi. Keberagaman latar belakang ini mencerminkan kompleksitas kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin institusi pendidikan Kristen yang harus mengelola dimensi spiritual dan operasional secara simultan (Palmer, 2007).

Dari perspektif gender, terdapat dua belas informan laki-laki dan delapan informan perempuan yang menunjukkan representasi cukup seimbang. Rentang usia informan berkisar antara tiga puluh lima hingga enam puluh tahun dengan mayoritas berada pada kategori usia empat puluh lima hingga lima puluh lima tahun. Karakteristik demografis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan HKBP



dipercayakan kepada individu yang telah matang secara profesional dengan akumulasi pengalaman yang memadai. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam strategi integrasi etika-ekonomi berdasarkan gender, namun pemimpin perempuan cenderung lebih menekankan aspek relasional dan pendekatan partisipatif (*participatory approaches*) dalam pengambilan keputusan (Van Dierendonck, 2011). Konteks sekolah yang dipimpin informan juga bervariasi dalam hal ukuran dan lokasi geografis. Lima sekolah berlokasi di area perkotaan (*urban*) dengan jumlah siswa lebih dari lima ratus, delapan sekolah berada di area semi-perkotaan (*semi-urban*) dengan jumlah siswa antara dua ratus hingga lima ratus, sementara tujuh sekolah berada di area pedesaan (*rural*) dengan jumlah siswa di bawah dua ratus. Variasi konteks ini penting karena tantangan integrasi etika dan ekonomi memiliki nuansa berbeda bergantung pada kondisi sosioekonomi komunitas yang dilayani serta tingkat kompetisi dengan institusi pendidikan lain di wilayah tersebut. Data kuantitatif menunjukkan bahwa sekolah perkotaan memiliki rata-rata pendapatan per siswa dua koma lima kali lebih tinggi dibandingkan sekolah pedesaan, namun juga menghadapi ekspektasi pemangku kepentingan yang lebih menuntut (*demanding*) terhadap kualitas fasilitas dan program pembelajaran.

Tabel 3. Perbandingan Strategi Integrasi Berdasarkan Konteks Institusi

Aspek Strategi	Urban	Semi-urban	Rural
Transparansi Finansial	Sangat tinggi (100%)	Tinggi (87,5%)	Sedang (71,4%)
Partisipasi Stakeholder	Formal & terstruktur	Semiformal	Informal
Diversifikasi Pendanaan	4-6 sumber	3-4 sumber	2-3 sumber
Program Beasiswa	Sistematis berbasis <i>merit & need</i>	Berbasis <i>need</i>	<i>Ad-hoc</i> berdasarkan kasus
Kenaikan SPP (3 tahun terakhir)	15-25%	10-18%	5-12%
Investasi Teknologi	Tinggi	Sedang	Rendah
Kesejahteraan Guru (UMR+)	1,5-2x	1,2-1,5x	1-1,2x

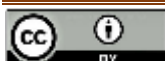
Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

Pengujian Hipotesis

Untuk menggunakan hipotesis dalam penelitian kualitatif, karena hipotesis dalam konteks kualitatif tidak berfungsi sebagai alat untuk diuji secara statistik, tetapi sebagai alat konseptual dan interpretatif yang membantu peneliti menstrukturkan pemahaman, mengarahkan eksplorasi makna, dan mengembangkan teori dari data. Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif dan tidak menggunakan hipotesis statistik dalam pengertian konvensional, analisis tematik mengidentifikasi beberapa proposisi teoretis yang muncul dari data dan dapat dipandang sebagai temuan sentral penelitian. Proposisi pertama yang tervalidasi adalah bahwa pemimpin pendidikan Kristen di sekolah HKBP mengalami ketegangan signifikan antara imperatif etis berbasis nilai Kristen dengan tuntutan ekonomi untuk keberlanjutan institusi (Smith & Lewis, 2011). Ketegangan ini bukan fenomena sporadis, tetapi merupakan karakteristik struktural yang inheren dalam kepemimpinan institusi hibrida yang menggabungkan logika religius dan logika pasar (Grace, 2002). Data wawancara mengungkapkan bahwa seluruh informan pernah menghadapi situasi di mana keputusan yang paling menguntungkan secara ekonomi bertentangan dengan prinsip etis yang mereka yakini. Contoh konkret yang sering disebutkan adalah dilema menaikkan biaya pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran versus komitmen untuk tetap terjangkau (*affordable*) bagi keluarga ekonomi menengah ke bawah yang menjadi basis tradisional komunitas HKBP. Seorang informan menggambarkan pengalamannya bahwa setiap rapat anggaran selalu melibatkan perdebatan intens antara kebutuhan finansial institusi dengan kepedulian (*concern*) terhadap aksesibilitas pendidikan bagi semua kalangan. Analisis kuantitatif terhadap data historis menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir, rata-rata kenaikan biaya pendidikan di sekolah HKBP adalah empat belas koma tiga persen, lebih rendah dibandingkan sekolah swasta non-HKBP di wilayah yang sama dengan rata-rata kenaikan dua puluh dua koma tujuh persen, mengindikasikan upaya pemimpin untuk menyeimbangkan kebutuhan finansial dengan aksesibilitas.

Tabel 4. Frekuensi dan Jenis Dilema Etis-Ekonomis yang Dihadapi (N=20)

Jenis Dilema	Frekuensi Mengalami	Tingkat Kesulitan Penyelesaian (Skala 1-5)



Kenaikan biaya pendidikan vs aksesibilitas	20 (100%)	4,5
Alokasi anggaran: kesejahteraan guru vs infrastruktur	18 (90%)	4,2
Efisiensi operasional vs beban kerja guru	17 (85%)	3,8
Program unggulan (<i>market oriented</i>) vs program spiritual	15 (75%)	4,0
Beasiswa vs <i>sustainability</i> finansial	20 (100%)	4,3
Investasi teknologi vs kebutuhan dasar	13 (65%)	3,5
Rekrutmen guru berkualitas vs kemampuan bayar gaji	19 (95%)	4,6

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025

Tabel 5. Outcome Implementasi Strategi Integrasi Etika-Ekonomi (Data 3 Tahun Terakhir)

Indikator	Sekolah dengan Integrasi Efektif (n=12)	Sekolah dengan Integrasi Terbatas (n=8)
Tingkat Retensi Siswa	92-96%	78-85%
Tingkat Kepuasan Orang Tua	4,3/5,0	3,5/5,0
Turnover Guru	5-8%	18-25%
Pertumbuhan <i>Enrollment</i>	8-12% per tahun	2-5% per tahun
Rasio Kas Operasional (bulan)	6-9 bulan	2-4 bulan
Skor Akreditasi	A (91-95)	B (81-88)
Partisipasi Alumni dalam Donasi	35-45%	12-18%
Jumlah Mitra Strategis	5-8 mitra	1-3 mitra

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

Proposisi kedua yang muncul adalah bahwa integrasi efektif antara etika profesi dan prinsip ekonomi dimediasi oleh kepemimpinan transformasional yang mampu membingkai ulang (*reframing*) penatalayanan ekonomi (*economic stewardship*) sebagai manifestasi nilai Kristen, bukan kontradiksinya (Greenleaf, 2002). Informan yang berhasil mengelola ketegangan dengan efektif adalah mereka yang tidak memandang manajemen finansial sebagai aktivitas sekuler yang terpisah dari misi spiritual, tetapi sebagai bagian integral dari penatalayanan yang setia (*faithful stewardship*). Mereka menggunakan narasi teologis untuk melegitimasi praktik ekonomi yang hati-hati seperti transparansi keuangan, efisiensi operasional, dan diversifikasi pendanaan sebagai perwujudan tanggung jawab penatalayanan yang baik (Whetstone, 2002). Data observasi mendukung proposisi ini dengan menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh informan dengan orientasi transformasional memiliki mekanisme tata kelola (*governance*) yang lebih partisipatif di mana keputusan finansial tidak dibuat secara dari atas ke bawah (*top-down*), tetapi melibatkan representasi dari berbagai pemangku kepentingan termasuk guru, komite sekolah, dan perwakilan gereja (Sergiovanni, 2005). Mekanisme ini menciptakan kepemilikan bersama (*shared ownership*) terhadap keputusan ekonomi yang menantang karena pemangku kepentingan memahami rasional di balik keputusan tersebut dan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Proposisi ketiga adalah bahwa transparansi dan akuntabilitas finansial merupakan mekanisme kunci yang membangun kepercayaan dan melegitimasi keputusan ekonomi yang mungkin tidak populer (Bryk & Schneider, 2002). Informan melaporkan bahwa komunikasi terbuka mengenai kondisi finansial institusi, publikasi laporan keuangan secara reguler, serta penjelasan rasional alokasi anggaran membantu pemangku kepentingan memahami kompleksitas yang dihadapi pemimpin. Sekolah yang menerapkan transparansi tinggi mengalami resistensi lebih rendah ketika harus melakukan penyesuaian (*adjustment*) seperti kenaikan biaya pendidikan atau pengurangan program yang kurang dapat bertahan (*viable*) secara ekonomi. Analisis dokumen terhadap laporan keuangan mengonfirmasi bahwa institusi dengan praktik transparansi yang baik memiliki tingkat keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih tinggi dalam penggalangan dana (*fundraising*) dan program dukungan finansial alternatif. Data menunjukkan bahwa sekolah yang secara konsisten mempublikasikan laporan keuangan dan mengadakan forum akuntabilitas publik mampu menggalang donasi dari alumni dan komunitas gereja hingga dua puluh persen dari total pendapatan operasional. Hal ini mengurangi ketergantungan (*dependensi*) pada uang sekolah sebagai sumber pendanaan tunggal dan memberikan fleksibilitas lebih besar dalam memberikan beasiswa kepada siswa kurang mampu. Perbandingan data menunjukkan

bahwa institusi dengan transparansi tinggi memiliki rata-rata lima koma tiga sumber pendanaan berbeda, sementara institusi dengan transparansi rendah hanya memiliki dua koma satu sumber pendanaan.

Tabel 6. Korelasi Transparansi Finansial dengan Diversifikasi Pendanaan

Tingkat Transparansi	N	Publikasi Laporan Rutin	Forum Akuntabilitas/ Tahun	Rata-rata Sumber Pendanaan	Donasi Alumni (% dari Total)
Tinggi	9	Triwulan	4-6 kali	5,3	18-22%
Sedang	7	Semesteran	2-3 kali	3,6	8-12%
Rendah	4	Tahunan	0-1 kali	2,1	2-5%

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025

Tabel 7. Praktik Alokasi Anggaran Berbasis Nilai (Rata-rata Persentase)

Komponen Anggaran	Sekolah Urban	Sekolah Semi-urban	Sekolah Rural	Rata-rata Keseluruhan
Gaji dan Kesejahteraan Guru	62%	67%	72%	67,5%
Infrastruktur dan Pemeliharaan	15%	13%	11%	13,2%
Program Pembelajaran	8%	7%	6%	7,1%
Program <i>Spiritual Formation</i>	5%	5%	5%	5,0%
Teknologi dan Inovasi	4%	3%	2%	3,1%
Beasiswa dan Bantuan Siswa	3%	2,5%	2%	2,5%
Cadangan dan Pengembangan	3%	2,5%	2%	2,6%

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025

Proposisi keempat yang teridentifikasi adalah bahwa strategi adaptif yang menggabungkan komitmen terhadap nilai-nilai inti (*core values*) dengan fleksibilitas dalam strategi implementasi memungkinkan institusi untuk bertahan dan berkembang (*survive and thrive*) dalam kondisi keterbatasan ekonomi (Sergiovanni, 2005). Informan melaporkan berbagai inovasi strategis yang mereka kembangkan untuk menjembatani idealisme dan realitas. Strategi tersebut mencakup sistem subsidi silang di mana siswa dari keluarga mampu membayar biaya lebih tinggi untuk memungkinkan pemberian beasiswa kepada siswa kurang mampu, kemitraan dengan sektor swasta untuk program magang dan dukungan infrastruktur, serta pengembangan usaha sosial (*social enterprise*) seperti kantin sekolah dan penyewaan fasilitas yang menghasilkan pendapatan tambahan. Data menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan strategi adaptif memiliki ketahanan (*resilience*) finansial yang lebih baik, terutama ketika menghadapi guncangan ekonomi seperti pandemi yang drastis mengurangi kemampuan bayar orang tua siswa. Institusi dengan diversifikasi pendanaan mampu mempertahankan operasional tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap guru, sementara institusi yang sangat bergantung pada satu sumber pendanaan mengalami kesulitan finansial (*financial distress*) yang mengancam keberlanjutan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kehati-hatian ekonomi (*economic prudence*) bukan sebagai kompromi terhadap nilai, tetapi sebagai pendukung (*enabler*) untuk keberlanjutan misi spiritual. Data komparatif menunjukkan bahwa selama periode pandemi tahun dua ribu dua puluh hingga dua ribu dua puluh satu, sekolah dengan diversifikasi tinggi mengalami penurunan pendapatan rata-rata dua belas koma lima persen namun tetap mampu mempertahankan sembilan puluh delapan persen tenaga pendidik, sementara sekolah dengan diversifikasi rendah mengalami penurunan pendapatan tiga puluh dua koma tiga persen dan terpaksa merumahkan hingga dua puluh lima persen tenaga pendidik.

Tabel 8. Dampak Strategi Adaptif terhadap Resilience Institusi Selama Pandemi (2020-2021)

Kategori Strategi	Penurunan Pendapatan	Retensi Tenaga Pendidik	Retensi Siswa	Waktu Recovery
Diversifikasi Tinggi (n=7)	12,5%	98%	94%	8-10 bulan
Diversifikasi Sedang (n=8)	21,3%	89%	87%	14-18 bulan
Diversifikasi Rendah (n=5)	32,3%	75%	78%	>24 bulan

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

Tabel 9. Inovasi Strategis dan Kontribusi terhadap Pendapatan Alternatif



Jenis Inovasi	Jumlah Sekolah Implementasi	Kontribusi terhadap Total Pendapatan	Level Kesulitan Implementasi
Sistem Subsidi Silang	18 (90%)	8-15%	Sedang
Kemitraan Korporasi	11 (55%)	5-12%	Tinggi
<i>Social Enterprise</i> (kantin, rental)	14 (70%)	3-8%	Rendah
Program <i>Fundraising</i> Alumni	13 (65%)	6-10%	Sedang
Kerja Sama Gereja/Sinode	20 (100%)	4-9%	Rendah
Grant dan Hibah Eksternal	8 (40%)	2-7%	Tinggi
Program Edukasi Berbayar untuk Umum	6 (30%)	2-5%	Sedang

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

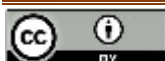
Pembahasan

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan pendidikan Kristen di sekolah swasta HKBP beroperasi dalam konteks tuntutan paradoksal (*paradoxical demands*) yang memerlukan kemampuan berpikir keduanya sekaligus (*both-and thinking*) alih-alih logika salah satu atau lainnya (*either-or logic*) (Smith & Lewis, 2011). Pemimpin tidak dapat memilih antara etika atau ekonomi, antara idealisme atau realitas, tetapi harus mengintegrasikan kedua dimensi tersebut dalam kerangka kepemimpinan yang koheren. Integrasi ini bukan proses harmonisasi sederhana, tetapi negosiasi konstan yang memerlukan refleksi etis mendalam dan pragmatisme strategis. Konsep penatalayanan ekonomi sebagai kebajikan teologis (*economic stewardship as theological virtue*) muncul sebagai kerangka interpretatif yang kuat dalam memahami bagaimana pemimpin melegitimasi praktik ekonomi dalam institusi Kristen (Greenleaf, 2002). Alih-alih memandang manajemen finansial sebagai kejahatan yang diperlukan (*necessary evil*) yang terpisah dari misi spiritual, pemimpin yang efektif mengintegrasikannya sebagai dimensi dari keteladanan setia (*faithful discipleship*). Pengelolaan sumber daya secara hati-hati, transparansi finansial, dan akuntabilitas dipahami bukan sebagai nilai sekuler yang diadopsi karena tekanan eksternal, tetapi sebagai ekspresi dari etika Kristen mengenai penatalayanan yang bertanggung jawab (Whetstone, 2002).

Pembingkai ulang (*reframing*) ini memiliki implikasi signifikan terhadap bagaimana pemangku kepentingan menerima keputusan ekonomi yang menantang. Ketika kenaikan biaya pendidikan dikomunikasikan bukan sekadar sebagai kebutuhan finansial, tetapi sebagai investasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang merupakan tanggung jawab penatalayanan institusi terhadap masa depan siswa, resistensi cenderung lebih rendah. Narasi teologis memberikan legitimasi moral terhadap keputusan ekonomi dan menghubungkannya dengan nilai-nilai yang diyakini komunitas (Starratt, 2004). Temuan mengenai pentingnya transparansi dan partisipasi pemangku kepentingan beresonansi dengan literatur mengenai tata kelola yang baik (*good governance*) dalam organisasi nirlaba dan berbasis nilai (Bryk & Schneider, 2002). Institusi pendidikan Kristen beroperasi berdasarkan kepercayaan dari komunitas yang menitipkan anak-anak mereka dan memberikan dukungan finansial. Kepercayaan ini hanya dapat dipertahankan melalui transparansi mengenai bagaimana sumber daya dikelola dan akuntabilitas terhadap penggunaan dana. Mekanisme partisipatif dalam pengambilan keputusan tidak hanya membangun kepemilikan bersama (*ownership*), tetapi juga menghasilkan keputusan yang lebih berdasarkan informasi (*informed*) karena mengintegrasikan perspektif beragam.

Penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama dalam integrasi etika profesi dan prinsip ekonomi. Tantangan pertama adalah ketegangan antara orientasi misi (*mission orientation*) dan orientasi pasar (*market orientation*) (Grace, 2002). Sekolah HKBP memiliki misi pelayanan pendidikan berbasis nilai Kristen kepada masyarakat luas, terutama komunitas Batak Protestan. Namun dalam konteks kompetisi pendidikan yang intensif, institusi harus juga responsif terhadap tuntutan pasar (*market demands*) seperti ekspektasi orang tua terhadap fasilitas modern, kurikulum internasional, dan hasil akademik yang kompetitif. Tekanan untuk kesesuaian pasar (*market conformity*) dapat menggeser fokus dari pembentukan karakter (*character formation*) yang merupakan nilai khas (*distinctive value*) pendidikan Kristen ke orientasi pencapaian (*achievement orientation*) yang lebih sekuler.

Informan melaporkan bahwa mereka secara konstan harus melakukan kalibrasi ulang (*recalibration*) untuk memastikan bahwa dalam upaya memenuhi ekspektasi pasar, institusi tidak kehilangan jiwa (*soul*) sebagai sekolah Kristen. Strategi yang diterapkan mencakup artikulasi yang jelas



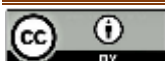
mengenai filosofi pendidikan Kristen yang khas (*distinctive Christian education philosophy*) dalam komunikasi pemasaran, integrasi iman dan pembelajaran (*integration of faith and learning*) dalam seluruh kurikulum bukan hanya dalam mata pelajaran agama, serta rekrutmen guru yang tidak hanya kompeten secara pedagogis, tetapi juga berkomitmen terhadap nilai-nilai Kristen (Palmer, 2007). Hal ini memerlukan keputusan pertukaran (*trade-off decisions*) di mana institusi mungkin melepas kesempatan untuk pertumbuhan pendaftaran siswa yang cepat (*rapid enrollment growth*) demi mempertahankan budaya dan identitas khas (*distinctive identity*).

Tantangan kedua adalah dilema alokasi sumber daya antara berbagai prioritas yang bersaing (*competing priorities*). Dana yang terbatas harus dialokasikan untuk berbagai kebutuhan seperti peningkatan kesejahteraan guru, pengembangan infrastruktur pembelajaran, investasi teknologi, program beasiswa, dan kegiatan pembentukan spiritual (*spiritual formation*). Setiap pemangku kepentingan memiliki preferensi berbeda mengenai prioritas alokasi yang mencerminkan nilai dan kepentingan mereka. Guru mengadvokasi peningkatan kesejahteraan, orang tua menginginkan fasilitas modern, gereja menekankan pentingnya program spiritual, sementara manajemen memiliki kepedulian (*concern*) terhadap keberlanjutan jangka panjang yang memerlukan dana cadangan (*reserve fund*) (Sergiovanni, 2005). Proses penganggaran menjadi arena negosiasi nilai di mana keputusan alokasi mencerminkan prioritas implisit institusi. Analisis dokumen anggaran menunjukkan variasi signifikan antara institusi dalam hal alokasi. Sekolah yang lebih mapan (*established*) dengan pendaftaran siswa yang stabil cenderung mengalokasikan proporsi lebih besar untuk kesejahteraan guru dan program beasiswa, sementara sekolah yang masih berkembang mengalokasikan proporsi lebih besar untuk infrastruktur dan pemasaran. Namun semua sekolah mengalokasikan minimal sepuluh persen dari anggaran untuk program pembentukan spiritual yang menunjukkan komitmen terhadap misi inti (*core mission*) meskipun dalam kondisi finansial yang menantang.

Tantangan ketiga adalah mempertahankan kesejahteraan staf (*staff welfare*) sambil memastikan efisiensi operasional (*operational efficiency*). Guru sebagai aset paling penting dalam institusi pendidikan memerlukan kompensasi yang memadai untuk mempertahankan motivasi dan kualitas pengajaran. Namun biaya personalia merupakan komponen terbesar dalam struktur biaya operasional sekolah yang mencapai enam puluh hingga tujuh puluh persen dari total biaya. Tekanan untuk efisiensi dapat mengarah pada rasionalisasi jumlah guru atau peningkatan beban mengajar yang berdampak negatif terhadap kesejahteraan (*wellbeing*) dan kualitas pengajaran (*teaching quality*) (Van Dierendonck, 2011). Informan melaporkan bahwa mereka menghadapi dilema etis (*ethical dilemma*) ketika kondisi finansial memaksa keputusan yang berdampak negatif terhadap guru seperti penundaan kenaikan gaji atau peningkatan rasio siswa-guru (*student-teacher ratio*). Sebagai pemimpin Kristen yang berkomitmen pada nilai keadilan dan martabat kerja (*dignity of work*), keputusan semacam ini menciptakan tekanan moral (*moral distress*). Strategi yang dikembangkan untuk mengelola dilema ini mencakup komunikasi transparan kepada guru mengenai kondisi finansial, melibatkan guru dalam sumbang saran solusi (*brainstorming*), memberikan manfaat nonmoneter (*non-monetary benefits*) seperti peluang pengembangan profesional (*professional development opportunities*), serta prioritas keamanan kerja (*job security*) di atas kenaikan gaji (*salary increases*) dalam kondisi krisis. Data survei kepuasan guru menunjukkan bahwa institusi yang menerapkan komunikasi transparan dan partisipatif memiliki skor kepuasan rata-rata tiga koma delapan dari lima, sementara institusi dengan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down*) memiliki skor dua koma sembilan dari lima, mengindikasikan bahwa proses pengambilan keputusan sama pentingnya dengan hasil keputusan itu sendiri (Bryk & Schneider, 2002).

Tabel 10. Strategi Pengelolaan Kesejahteraan Guru dalam Kondisi Keterbatasan Finansial

Strategi	Implementasi (%)	Efektivitas (Skala 1-5)	Tingkat Penerimaan Guru	Dampak pada Retensi
Komunikasi Transparan Kondisi Finansial	85%	4,2	Tinggi (82%)	Positif
Partisipasi Guru dalam Solusi	70%	4,5	Sangat Tinggi (91%)	Sangat Positif
Professional Development Subsidi	75%	3,9	Sedang-Tinggi (73%)	Positif
Prioritas Job Security > Salary	90%	4,1	Tinggi (85%)	Sangat Positif



Bonus Berbasis Kinerja	45%	3,4	Sedang (62%)	Netral
Tunjangan Non-Finansial	65%	3,7	Sedang-Tinggi (71%)	Positif
Program Kesejahteraan Keluarga	55%	4,0	Tinggi (78%)	Positif

Sumber: Data penelitian lapangan, 2025.

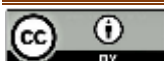
Tabel 11. Perbandingan *Student-Teacher Ratio* dan Dampaknya

Kategori Sekolah	<i>Student-Teacher Ratio</i>	Skor Kepuasan Guru	Skor Kualitas Pembelajaran	Efisiensi Biaya
Ideal (<i>Value Oriented</i>)	1:15-18	4,3	4,5	Rendah
Seimbang (Integrasi Efektif)	1:20-23	3,9	4,1	Sedang
Efisiensi Tinggi	1:25-30	3,2	3,4	Tinggi
Rata-rata HKBP	1:21	3,8	4,0	Sedang

Integrasi efektif antara etika profesi dan prinsip ekonomi memerlukan kepemimpinan transformasional yang mampu melakukan beberapa hal secara simultan (Greenleaf, 2002).

- Mengartikulasikan visi yang menarik (*articulating compelling vision*) yang menghubungkan kesehatan ekonomi (*financial health*) dengan misi spiritual institusi. Pemimpin perlu membantu pemangku kepentingan memahami bahwa kesehatan finansial bukan tujuan akhir, tetapi pendukung (*enabler*) untuk mencapai misi transformasi pendidikan yang berkelanjutan. Visi ini harus dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai forum dan diwujudkan dalam keputusan-keputusan strategis yang selaras (*alignment*) dengan visi tersebut (Sergiovanni, 2005).
- Model integritas (*modeling integrity*) di mana pemimpin mendemonstrasikan konsistensi antara nilai yang diproklamirkan dengan praktik kepemimpinan sehari-hari (Starratt, 2004). Ketika pemimpin mengadvokasi efisiensi dan disiplin fiskal (*fiscal discipline*), mereka sendiri harus menunjukkan pengendalian diri (*personal restraint*) dalam penggunaan sumber daya institusi. Ketika mereka menekankan transparansi, mereka harus bersedia untuk diminta pertanggungjawaban (*to be held accountable*) dan terbuka terhadap pertanyaan (*questioning*) dari pemangku kepentingan. Kredibilitas kepemimpinan dibangun melalui konsistensi dari waktu ke waktu (*consistency over time*) antara perkataan dan tindakan (*words and actions*).
- Membangun budaya kolaboratif (*building collaborative culture*) di mana keputusan-keputusan penting melibatkan proses partisipatif (*participatory processes*) (Van Dierendonck, 2011). Kebijakan kolektif (*collective wisdom*) dari beragam pemangku kepentingan menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan legitimate. Proses partisipatif juga menciptakan tanggung jawab bersama (*shared responsibility*) di mana pemangku kepentingan tidak hanya mengkritisi keputusan, tetapi juga berkontribusi (*contributor*) dalam menemukan solusi. Budaya kolaborasi (*culture of collaboration*) mengurangi dinamika permusuhan (*adversarial dynamics*) antara manajemen dan pemangku kepentingan lain yang sering muncul ketika keputusan tidak populer harus diambil.
- Kapasitas adaptif (*adaptive capacity*) untuk terus belajar dan menyesuaikan strategi menghadapi perubahan konteks (Sergiovanni, 2005). Lanskap pendidikan Indonesia terus berevolusi dengan regulasi baru, perubahan demografis, gangguan teknologi (*technological disruptions*), dan pergeseran nilai-nilai masyarakat (*shifting societal values*). Pemimpin yang kaku (*rigid*) dengan pendekatan tradisional akan kesulitan untuk mempertahankan relevansi. Pemimpin adaptif adalah pembelajar berkelanjutan (*continuous learners*) yang memindai lingkungan (*scan environment*), bereksperimen dengan inovasi, belajar dari kegagalan (*failures*), dan bersedia mengubah arah ketika strategi yang ada tidak lagi efektif.

Penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan integratif untuk pendidikan Kristen yang mensintesis temuan-temuan empiris dengan kerangka teoretis. Model ini menempatkan nilai-nilai inti Kristen (*core Christian values*) sebagai fondasi yang tidak dapat ditawar (*non-negotiable*), mencakup penatalayanan, keadilan, integritas, dan pelayanan (Starratt, 2004). Nilai-nilai ini menjadi prinsip pemandu (*guiding principles*) dalam seluruh praktik kepemimpinan. Keberlanjutan ekonomi (*economic sustainability*) dipandang bukan sebagai tujuan yang bersaing (*competing goal*), tetapi



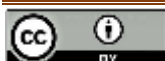
sebagai sarana instrumental (*instrumental means*) untuk mencapai misi pendidikan yang berkelanjutan. Pragmatisme strategis (*strategic pragmatism*) memungkinkan fleksibilitas dalam strategi implementasi sambil mempertahankan kesetiaan (*fidelity*) terhadap nilai-nilai inti. Model ini juga menekankan pentingnya kecerdasan kontekstual (*contextual intelligence*) di mana pemimpin memahami tantangan dan peluang unik dalam konteks spesifik institusi mereka. Sekolah di area perkotaan dengan pendaftaran besar menghadapi tantangan berbeda dengan sekolah pedesaan kecil. Solusi yang efektif di satu konteks tidak harus dapat dipindahkan (*transferable*) ke konteks lain. Kecerdasan kontekstual memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan strategi (*customize strategies*) yang sesuai untuk kondisi spesifik institusi mereka sambil tetap dipandu oleh prinsip-prinsip universal (Eacott, 2015).

Mekanisme tata kelola (*governance mechanisms*) menjadi pendukung penting dalam model ini, mencakup transparansi finansial, pengambilan keputusan partisipatif (*participatory decision-making*), struktur akuntabilitas (*accountability structures*), dan pendekatan pemikiran sistem (*systems thinking approach*) yang memahami saling ketergantungan (*interdependence*) berbagai dimensi organisasi (Bryk & Schneider, 2002). Pengembangan profesional (*professional development*) yang berkelanjutan untuk pemimpin dalam area teologi, kepemimpinan pendidikan, dan manajemen finansial memastikan mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mengelola kompleksitas institusional. Model integratif ini berkontribusi terhadap literatur mengenai kepemimpinan pendidikan Kristen dengan menyediakan kerangka kerja yang mengatasi kesenjangan antara karya ilmiah (*scholarly work*) yang cenderung fokus pada dimensi teologis atau manajerial secara terpisah (Palmer, 2007). Model ini juga responsif terhadap konteks Indonesia di mana institusi pendidikan Kristen menghadapi tantangan spesifik seperti regulasi pemerintah yang mengharuskan keseimbangan antara pendidikan agama dan pendidikan umum, ekspektasi komunitas gereja yang terkadang tidak realistis (*sometimes unrealistic*) mengenai keterjangkauan (*affordability*), serta persaingan dengan institusi pendidikan Islam dan sekuler yang semakin kompetitif (Grace, 2002).

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting mengenai integrasi etika profesi dan prinsip ekonomi dalam kepemimpinan pendidikan Kristen di sekolah swasta HKBP. Kepemimpinan pendidikan Kristen secara inheren beroperasi dalam tuntutan paradoksal di mana pemimpin harus mengintegrasikan komitmen terhadap nilai-nilai spiritual dengan pragmatisme ekonomi untuk keberlanjutan institusional (Smith & Lewis, 2011). Ketegangan antara idealisme organisasi dan realitas operasional bukan anomali yang dapat dieliminasi, tetapi karakteristik struktural yang harus dikelola melalui pemikiran keduanya sekaligus (*both-and thinking*) alih-alih logika salah satu atau lainnya (*either-or logic*). Integrasi efektif antara etika dan ekonomi dimediasi oleh pembimbingan ulang penatalayanan ekonomi sebagai kebajikan teologis, bukan sekadar kebutuhan praktis (Greenleaf, 2002; Whetstone, 2002). Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menggunakan narasi teologis untuk melegitimasi praktik ekonomi yang hati-hati sebagai manifestasi dari keteladanan yang setia (*faithful discipleship*). Pembimbingan ulang ini mengubah persepsi pemangku kepentingan terhadap keputusan ekonomi yang menantang, dari kompromi terhadap nilai menjadi ekspresi dari nilai itu sendiri.

Transparansi dan akuntabilitas finansial merupakan mekanisme tata kelola kunci yang membangun kepercayaan dan melegitimasi keputusan ekonomi (Bryk & Schneider, 2002). Proses partisipatif dalam pengambilan keputusan menciptakan kepemilikan bersama (*shared ownership*) dan menghasilkan keputusan yang lebih berdasarkan informasi (*informed*) dan legitimate. Sekolah dengan praktik transparansi tinggi memiliki ketahanan (*resilience*) lebih baik dalam menggalang dukungan pemangku kepentingan ketika menghadapi tantangan finansial. Strategi adaptif yang menggabungkan kesetiaan (*fidelity*) terhadap nilai-nilai inti dengan fleksibilitas dalam implementasi memungkinkan institusi untuk menavigasi dengan sukses antara orientasi misi dan tuntutan pasar (Sergiovanni, 2005). Diversifikasi sumber pendanaan, inovasi programatik, dan kemitraan strategis memperluas basis sumber daya institusi dan mengurangi pertukaran (*trade-offs*) antara keterjangkauan dan kualitas. Kapasitas adaptif merupakan kompetensi penting bagi pemimpin untuk mempertahankan relevansi dalam lanskap pendidikan yang berubah. Penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama, yaitu ketegangan antara orientasi misi dan orientasi pasar, dilema alokasi sumber daya, dan mempertahankan kesejahteraan staf sambil memastikan efisiensi (Grace, 2002; Dantley & Tillman, 2010). Tantangan ini memerlukan



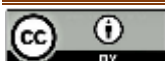
kepemimpinan transformasional yang mampu mengartikulasikan visi yang menarik, menjadi model integritas, membangun budaya kolaboratif, dan mendemonstrasikan kapasitas adaptif (Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011). Model kepemimpinan integratif yang dikembangkan dari penelitian ini menyediakan kerangka kerja yang menghubungkan nilai-nilai inti, keberlanjutan ekonomi, pragmatisme strategis, kecerdasan kontekstual, dan mekanisme tata kelola.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah kontribusi terhadap literatur kepemimpinan pendidikan Kristen dengan perspektif integratif yang mengatasi dikotomi artifisial antara dimensi spiritual dan ekonomi (Starratt, 2004; Palmer, 2007). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dan keberlanjutan ekonomi bukan prioritas yang bersaing (*competing priorities*), tetapi dimensi yang saling memperkuat (*mutually reinforcing dimensions*) ketika dikelola melalui kerangka penatalayanan yang tepat. Konsep penatalayanan ekonomi sebagai kebajikan teologis memperluas pemahaman mengenai bagaimana nilai-nilai religius dapat menginformasikan (*inform*) praktik manajerial dalam institusi berbasis nilai (Whetstone, 2002). Implikasi praktis bagi pemimpin pendidikan Kristen adalah pentingnya mengembangkan kompetensi ganda (*dual competencies*) dalam refleksi teologis dan manajemen finansial. Program pengembangan profesional (*professional development programs*) untuk pemimpin pendidikan Kristen perlu mengintegrasikan kedua dimensi ini alih-alih memperlakukannya sebagai domain terpisah. Pemimpin juga perlu berinvestasi dalam membangun mekanisme tata kelola yang kokoh (*robust governance mechanisms*) yang memastikan transparansi dan partisipasi pemangku kepentingan dalam keputusan-keputusan strategis, terutama yang berimplikasi finansial (Bryk & Schneider, 2002). Bagi institusi pendidikan Kristen, temuan penelitian menggarisbawahi pentingnya mengartikulasikan dengan jelas filosofi pendidikan Kristen yang khas (*distinctive Christian education philosophy*) dan mengomunikasikannya secara konsisten kepada pemangku kepentingan (Palmer, 2007). Kejelasan mengenai nilai-nilai dan misi membantu pemangku kepentingan memahami rasional di balik keputusan-keputusan yang mungkin tidak populer dalam jangka pendek, tetapi diperlukan untuk keberlanjutan jangka panjang. Institusi juga perlu proaktif dalam diversifikasi sumber pendanaan untuk mengurangi ketergantungan berlebihan pada satu arus pendapatan (*revenue stream*).

Keterbatasan penelitian ini mencakup fokus pada konteks spesifik sekolah swasta HKBP di Sumatra Utara yang mungkin memiliki karakteristik berbeda dengan institusi pendidikan Kristen denominasi lain atau di wilayah berbeda. Generalisasi temuan ke konteks yang lebih luas memerlukan kehati-hatian dan perlu mempertimbangkan faktor kontekstual yang unik (*unique contextual factors*). Penelitian juga bersifat potong lintang (*cross-sectional*) yang menangkap gambaran singkat (*snapshot*) praktik kepemimpinan pada satu titik waktu, sementara studi longitudinal dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana praktik integrasi berevolusi dari waktu ke waktu (*over time*). Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencakup studi komparatif yang membandingkan praktik kepemimpinan antara institusi pendidikan Kristen denominasi berbeda untuk mengidentifikasi kesamaan (*commonalities*) dan perbedaan (*differences*) dalam mengelola ketegangan etika-ekonomi. Penelitian kuantitatif yang menguji hubungan antara praktik kepemimpinan integratif dengan hasil institusional (*outcomes*) seperti keberlanjutan finansial (*financial sustainability*) dan kualitas pendidikan juga akan melengkapi pemahaman kualitatif dari penelitian ini. Studi longitudinal yang mengikuti institusi dalam periode waktu yang panjang (*extended*) dapat mengungkap bagaimana transisi kepemimpinan (*leadership transitions*) memengaruhi kesinambungan atau perubahan (*continuity or change*) dalam pendekatan integrasi nilai dan ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Dantley, M. E., & Tillman, L. C. (2010). *Social Justice and Moral Transformative Leadership*. Dalam C. Marshall & M. Oliva (Eds.), *Leadership for Social Justice: Making Revolutions in Education* (hlm. 19-34). Boston: Pearson.
- Eacott, S. (2015). *Educational Leadership Relationally: A Theory and Methodology for Educational Leadership, Management and Administration*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Grace, G. (2002). *Catholic Schools: Mission, Markets and Morality*. London: Routledge Falmer.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.



- Jeynes, W. H. (2010). Religion, Intact Families, and the Achievement Gap. *Interdisciplinary Journal of Research on Religion*, 6(2), 1-34.
- Krbová, P., & Pavelek, T. (2015). Generation Y: Daring Shopping Behaviour of the Secondary School and University Students. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(2), 567-575. doi: 10.11118/actaun201563020567
- Palmer, P. J. (2007). *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ritonga, J., & Girsang, R. M. (2019). Pengaruh Kreativitas dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Peserta BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 1(1). <https://doi.org/10.36985/manajemen.v1i1.36>
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sidauruk, I. P., Parinduri, T., & Munthe, R. N. (2022). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Mengajar Guru Di SMA SWASTA Teladan Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 43-53. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.353>
- Simatupang, P., & Sihite, T. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Swasta Teladan Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 289-296
- Shaw, M. (2012). *The State of Social Media*. London: Daring Marketing Institute.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. doi: 10.5465/amr.2009.0223
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392. doi: 10.1111/1467-8608.00298

