



## **ANALISIS TANTANGAN MANAJERIAL DAN STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PADA SEKOLAH MENENGAH TEOLOGI KRISTEN (SMTK) DI KABUPATEN JAYAPURA**

**Dorce Butu<sup>1</sup>, Krislina Pattipeiluhu<sup>2</sup>, Amsi Talo<sup>3</sup>, Nonik D. Y. Koib<sup>4</sup>, Deysi Olvie Mulder<sup>5</sup>**  
Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri Sentani  
Email: [dorcebutu@gmail.com](mailto:dorcebutu@gmail.com)

Diterima: 06/05/2026; Direvisi: 08/05/2026; Diterbitkan: 30/05/2026

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan manajerial yang dihadapi Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) di Kabupaten Jayapura dan merumuskan strategi peningkatan daya saingnya. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan yayasan, kepala sekolah, serta guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMTK menghadapi tantangan manajerial sistemik, meliputi krisis finansial kronis, keterbatasan sarana prasarana, dominasi tenaga pendidik honorer, serta kepemimpinan yayasan yang sentralistik. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang mayoritas berfokus pada evaluasi program (model CIPPO) dan pendidikan karakter, studi ini menawarkan kebaruan teoretis melalui integrasi model kepemimpinan transformasional dan manajemen mutu (TQM) yang dikontekstualisasikan dengan dinamika sosiokultural wilayah perifer. Selain itu, penelitian ini memosisikan penguatan moderasi beragama sebagai variabel strategis unik untuk meningkatkan legitimasi sosial dan daya saing sekolah di tengah masyarakat pluralistik. Strategi kunci lainnya mencakup diversifikasi pendanaan melalui kemitraan, inovasi kurikulum berbasis vokasi, serta pemanfaatan teknologi informasi. Kesimpulannya, sinergi antara kepemimpinan yang adaptif dan reformasi tata kelola sangat krusial untuk meningkatkan mutu SMTK di Jayapura.

**Kata Kunci:** Tantangan Manajerial, Daya Saing, SMTK, Kabupaten Jayapura.

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the managerial challenges faced by Christian Theological High Schools (SMTK) in Jayapura Regency and to formulate strategies to enhance their competitiveness. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving foundation leaders, school principals, and teachers. The findings reveal that SMTKs face systemic managerial challenges, including chronic financial crises, inadequate infrastructure, a predominance of honorary staff, and centralistic foundation leadership. Distinct from previous studies that predominantly focus on program evaluation (CIPPO model) and character education, this study offers theoretical novelty by integrating transformational leadership models and Total Quality Management (TQM) contextualized within the socio-cultural dynamics of peripheral regions. Furthermore, it positions the strengthening of religious moderation as a unique strategic variable to enhance social legitimacy and school competitiveness in pluralistic societies. Key strategies include diversifying funding through partnerships, vocational-based curriculum innovation, and the utilization of information technology. In conclusion, the synergy between adaptive leadership and governance reform is crucial for improving the quality and competitiveness of SMTKs in Jayapura.

**Keywords:** Managerial Challenges, Competitiveness, SMTK, Jayapura Regency



## PENDAHULUAN

Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) merupakan satuan pendidikan keagamaan formal yang memiliki peran krusial dalam menyiapkan sumber daya manusia yang beriman, berkarakter, serta memiliki kesiapan pelayanan sosial di masyarakat (Pasulu & Sihotang, 2026). Dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional, SMTK diharapkan tidak hanya menjadi ruang pembinaan spiritual, tetapi juga mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi (Pasulu & Sihotang, 2026). Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya diskrepansi antara idealisme kebijakan dengan implementasi manajerial. Di Kabupaten Jayapura, khususnya pada SMTK Marturia Sentani, tantangan ini muncul dalam bentuk perlunya penguatan moderasi beragama di tengah masyarakat yang pluralistik, yang menuntut pengelolaan sekolah yang lebih adaptif dan inklusif (Belwawin & Abineno, 2023).

Fenomena penurunan daya saing SMTK didukung oleh data empiris yang mengkhawatirkan. Di wilayah Papua Barat, misalnya, jumlah penerimaan siswa baru di beberapa SMTK/SMTKN menunjukkan tren yang tidak memenuhi target maksimal, seperti SMTKN Diaspora yang hanya menyerap 35 siswa dan SMTKN Kaimana sebanyak 20 siswa (Rieuwpassa, 2022). Penurunan animo masyarakat ini sering kali dipicu oleh stigma negatif serta persepsi bahwa SMTK hanya berfokus pada aspek teologis tanpa membekali siswa dengan kompetensi akademik dan praktis yang memadai untuk bersaing di era digital (R. A. Gultom et al., 2022). Kondisi ini diperparah dengan temuan bahwa banyak SMTK masih memiliki peringkat akreditasi yang rendah, yang mencerminkan belum maksimalnya pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) (R. A. Gultom et al., 2022).

Studi literatur sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian mengenai SMTK telah banyak mengevaluasi program penyelenggaraan menggunakan model CIPPO, seperti pada SMTK Langowan, yang mengungkap kendala serius pada keterbatasan pendanaan, sarana prasarana yang belum memadai, serta tenaga pendidik yang sebagian besar masih berstatus honorer (Pasulu & Sihotang, 2026). Penelitian lain di SMTK Pelita Nauli menyoroti bahwa implementasi manajemen mutu belum maksimal karena perencanaan program belum melibatkan seluruh pemangku kepentingan secara holistik (R. A. Gultom et al., 2022). Kajian manajerial menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial kepala sekolah berkorelasi signifikan terhadap kinerja guru (Monteroso et al., 2023). Kontras dengan hal tersebut, terdapat disparitas yang nyata di mana penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada evaluasi sumatif dan pendidikan karakter (M. F. Gultom et al., 2021). Belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi manajerial berbasis kepemimpinan transformasional sebagai respons terhadap tantangan daya saing SMTK dalam konteks sosial-budaya, geografis, dan kebijakan pendidikan keagamaan yang khas di Kabupaten Jayapura. Kesenjangan ini menjadi signifikan mengingat Kabupaten Jayapura memiliki dinamika lokal yang tidak dapat disamaratakan dengan konteks penelitian SMTK di wilayah lain, baik dari sisi heterogenitas budaya, keterbatasan infrastruktur, maupun kompleksitas relasi antara sekolah, yayasan, dan komunitas gerejawi setempat.

Hal demikian menimbulkan ketimpangan antara teori Total Quality Management (TQM) dengan fakta di lapangan sebagai isu sentral. Secara teoretis, TQM dalam pendidikan seharusnya mampu meningkatkan produktivitas, menekan biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (siswa dan masyarakat) melalui perbaikan berkelanjutan (R. A. Gultom et al., 2022; Monteroso et al., 2023). Sebaliknya, hasil observasi pada SMTK di Kabupaten Jayapura menunjukkan empat masalah fundamental, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 1.** Masalah fundamental

Gambar tersebut merepresentasikan empat persoalan fundamental yang secara simultan memengaruhi kinerja manajerial dan daya saing SMTK, yakni terbatasnya aktivitas sekolah dalam pembelajaran serta kegiatan intra, ko, dan ekstrakurikuler; kurikulum yang cenderung rigid dan berorientasi dominan pada aspek spiritual-keagamaan tanpa diimbangi penguatan kompetensi akademik dan keterampilan abad ke-21; penurunan signifikan animo masyarakat yang merefleksikan melemahnya daya tarik dan legitimasi sosial SMTK; serta keterbatasan biaya operasional yang berdampak langsung pada pemenuhan sarana prasarana, pengembangan program, dan mutu layanan pendidikan. Keempat persoalan ini menunjukkan bahwa problematika SMTK tidak bersifat parsial, melainkan bersifat sistemik dan berakar pada aspek manajerial, sehingga menuntut perumusan strategi pengelolaan sekolah yang inovatif, adaptif, dan kontekstual.

Ketiadaan program yang sistematis ini sering kali berakar pada pengelolaan yang bersifat formalitas semata (Ali & Defidson, 2021). Menjawab tantangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pendekatan kepemimpinan transformasional sebagai strategi peningkatan daya saing. Teori ini menekankan bahwa pemimpin harus mampu memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk mengubah tantangan menjadi peluang (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional di SMTK dituntut tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga membangun visi bersama yang mampu menyelaraskan tujuan individu siswa dengan tujuan organisasi. Dengan memberdayakan staf dan guru melalui delegasi yang efektif, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kreatif dan inovatif meski di tengah keterbatasan sumber daya (Bass & Riggio, 2006).

Riset ini bertujuan menganalisis tantangan manajerial yang dihadapi SMTK di Kabupaten Jayapura dan merumuskan strategi peningkatan daya saing yang berbasis pada pemenuhan standar mutu pendidikan. Inovasi penelitian ini terletak pada tiga hal: pertama, pengintegrasian kerangka kepemimpinan transformasional dengan prinsip manajemen mutu (TQM) dalam satu model analisis yang kontekstual; kedua, penempatan nilai-nilai moderasi beragama sebagai variabel strategis yang memperkuat legitimasi sosial SMTK di tengah masyarakat pluralistik Papua; dan ketiga, perumusan rekomendasi kebijakan yang bersifat afirmatif dan adaptif terhadap kekhasan wilayah perifer. Kontribusi penelitian ini diharapkan memberikan peta jalan (*roadmap*) bagi pengelola SMTK dan Kementerian Agama dalam mereformasi tata kelola sekolah keagamaan, sehingga SMTK tidak lagi dipandang sebagai sekolah alternatif, melainkan institusi pendidikan unggulan yang mampu mencetak lulusan berkarakter tangguh dan kompetitif.

## METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif guna memperoleh pemahaman komprehensif terkait tantangan manajerial dan strategi peningkatan daya saing Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) di Kabupaten Jayapura. Penelitian dilaksanakan pada tiga SMTK yang berlokasi di Distrik Sentani dan Distrik Waibu, Kabupaten Jayapura, yaitu SMTK Kanaan Jaya, SMTK Gloria, dan SMTK Marturia Sentani. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi makna, proses, serta dinamika pengelolaan pendidikan secara holistik, naturalistik, dan kontekstual dalam menelaah praktik kepemimpinan dan manajemen sekolah yang kompleks dan spesifik (Creswell & Poth, 2016; Tisdell et al., 2025; Assyakurrohim et al., 2022).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi nonpartisipatif dan wawancara mendalam terhadap sepuluh subjek penelitian yang ditentukan secara purposive, meliputi 2 ketua yayasan, 2 kepala sekolah, dan 6 guru dari ketiga SMTK tersebut, yang dipilih karena keterlibatan langsung dan relevansi informasi yang dimiliki terkait praktik pengelolaan sekolah (Patton, 2015). Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, di antaranya rencana kerja, kebijakan sekolah, maupun laporan akreditasi, yang diverifikasi untuk memperkuat data primer (Adlini et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan model analisis deskriptif-analitis dengan SMTK sebagai unit analisis utama, sehingga tidak sekadar menggambarkan kondisi empiris, melainkan juga menganalisis secara kritis tantangan manajerial dan strategi peningkatan daya saing sekolah. Analisis data dilakukan secara kualitatif interaktif melalui tiga tahap yang berkelanjutan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, disertai analisis tematik untuk mengidentifikasi pola temuan (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

**Tabel 1.** Temuan Penelitian: Tantangan Manajerial dan Upaya Strategis SMTK di Kabupaten Jayapura

No	Tema	Sub-Tema	Temuan/Data Lapangan	Informan
1	Tantangan Manajerial	Krisis Finansial	SMTK hanya bergantung pada dana yayasan dan BOS; kebijakan menggratiskan biaya pendidikan berujung pada ketidakmampuan membayar gaji guru secara rutin; hilangnya sponsor memperparah kondisi	Kepala Sekolah & Ketua Yayasan SMTK Kanaan Jaya
2	Tantangan Manajerial	Keterbatasan Sarana Prasarana	Bangunan kelas semi permanen/kayu rapuh; minimnya laboratorium biologi, fisika, kimia; akses masuk sekolah diblokir pemilik tanah; tidak ada asrama untuk siswa pedalaman	Kepala Sekolah SMTK Gloria
3	Tantangan Manajerial	Kelemahan SDM & Supervisi	Dominasi guru honorer tanpa PNS; guru tidak hadir rutin karena cari penghasilan tambahan; supervisi hampir tidak berjalan;	Kepala Sekolah & Guru SMTK Gloria; Guru SMTK Kanaan Jaya

No	Tema	Sub-Tema	Temuan/Data Lapangan	Informan
			disiplin siswa sangat rendah; apatis di kalangan siswa dan guru	
4	Tantangan Manajerial	Rendahnya Animo Masyarakat	Stigma "sekolah buangan"; persepsi prospek karier terbatas hanya di pelayanan gereja; minimnya promosi profesional; lingkaran masalah antara rendahnya siswa dan biaya operasional	Observasi & Dokumentasi
5	Upaya Strategis	Diversifikasi Pendanaan	SMTK Kanaan Jaya aktif mencari donatur dan membangun relasi dengan gereja mitra sebagai alternatif dana di luar BOS	Kepala Sekolah SMTK Kanaan Jaya
6	Upaya Strategis	Inovasi Pembelajaran	Penggunaan metode mind mapping untuk memudahkan pemahaman materi teologi yang kompleks; pemanfaatan media pembelajaran yang tersedia secara kreatif	Guru SMTK Kanaan Jaya
7	Upaya Strategis	Moderasi Beragama	Penguatan nilai toleransi dan kerukunan antarumat mulai diintegrasikan dalam pembelajaran sebagai respons terhadap keberagaman masyarakat sekitar	SMTK Marturia Sentani
8	Faktor Eksternal	Geografis & Aksesibilitas	Lokasi sekolah sulit dijangkau; sengketa lahan; keterbatasan infrastruktur berdampak pada mobilitas guru-siswa dan biaya operasional	Observasi Lapangan
9	Faktor Eksternal	Sosiokultural	Nilai adat Papua yang kuat menyebabkan kehadiran siswa sering terputus karena kewajiban adat dan keluarga	Observasi & Wawancara
10	Faktor Eksternal	Ekonomi Siswa	Mayoritas siswa dari keluarga berpenghasilan rendah; pembiayaan sangat bergantung pada BOS yang terbatas dan kerap terlambat	Dokumentasi & Wawancara
11	Faktor Eksternal	Tata Kelola Yayasan	Struktur yayasan yang sentralistik membatasi ruang gerak dan inovasi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan manajerial	Kepala Sekolah & Ketua Yayasan

Penelitian ini mengungkapkan tiga kelompok temuan utama terkait pengelolaan SMTK di Distrik Sentani dan Distrik Waibu, Kabupaten Jayapura, meliputi tantangan manajerial yang dihadapi sekolah, upaya-upaya strategis yang telah dilakukan, serta faktor-faktor eksternal yang turut memengaruhi efektivitas manajerial dan daya saing sekolah.

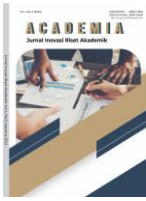


Dari aspek tantangan manajerial, tata kelola SMTK di Kabupaten Jayapura menghadapi hambatan finansial yang sangat krusial dan sistemik. SMTK Kanaan Jaya mengalami kesulitan pembiayaan operasional yang kronis karena hanya bergantung pada dana yayasan yang terbatas dan program Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Kondisi ini diperparah dengan kebijakan sekolah yang menggratiskan biaya pendidikan demi misi pelayanan, namun berujung pada ketidakmampuan membayar gaji pendidik secara rutin. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa *"guru-guru jarang dibayar, diri saya saja terkadang terlambat menerima honor bahkan hingga setahun."* Keterbatasan finansial ini memaksa pihak sekolah untuk hanya mengandalkan tenaga pendidik yang memiliki motivasi pelayanan spiritual, terutama setelah hilangnya dukungan dari pihak sponsor. Ketua Yayasan mempertegas bahwa *"kami mencari guru yang siap melayani saja tanpa mengharapkan gaji yang besar, yang memiliki jiwa keterpanggilan. Dulu sebenarnya guru banyak karena sponsor masih ada. Setelah sponsor tidak ada maka guru juga perlahan hilang."* Data ini menunjukkan bahwa ketahanan manajerial sekolah sangat rapuh karena bergantung pada variabel eksternal (donatur) dan aspek personal (jiwa pengabdian), bukan pada kemandirian sistem tata kelola keuangan yang profesional.

Dari sisi sarana prasarana, masih banyak fasilitas sekolah yang tidak memadai, seperti bangunan kelas yang masih semi permanen atau terbuat dari kayu yang mulai rapuh, serta minimnya fasilitas laboratorium biologi, fisika, dan kimia. Di SMTK Gloria, akses fisik bahkan menjadi penghambat utama operasional sekolah. Kepala sekolah menyampaikan bahwa *"pemilik tanah tidak memberikan tanahnya untuk kita lewati masuk ke sekolah ini."* Kondisi ini secara langsung membatasi pendaftaran dan kehadiran siswa, terutama mereka yang berasal dari daerah pedalaman. Ketiadaan asrama bagi siswa dari pedalaman juga membuat fungsi kontrol manajerial terhadap kedisiplinan siswa menjadi sangat lemah. Tanpa infrastruktur yang layak, sekolah sulit menciptakan iklim akademik yang kondusif untuk mencapai target mutu pendidikan.

Dari aspek sumber daya manusia, sebagian besar SMTK tidak memiliki guru tetap berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), sehingga tenaga pendidik didominasi oleh honorer dengan kualifikasi linier yang minim. Loyalitas dan kinerja guru sangat bergantung pada semangat pelayanan individu masing-masing. Ketidakhadiran guru secara rutin sering terjadi karena mereka harus mencari penghasilan tambahan di tempat lain demi kelangsungan hidup. Kepala sekolah SMTK Gloria bahkan mengakui hampir tidak melakukan supervisi kepada guru karena honor mereka tidak sesuai dengan standar gaji. Dampak dari absennya fungsi supervisi ini dirasakan langsung oleh guru di tingkat kelas. Salah satu guru di SMTK Gloria mengungkapkan bahwa ketiadaan pengawasan berujung pada menurunnya disiplin siswa dan kualitas pengajaran. Guru mengatakan bahwa *"tantangan yang paling sering kami temui di kelas adalah lemahnya pengawasan terhadap siswa. Siswa tidak disiplin... tidak pernah ada supervisi dari kepala sekolah terhadap proses belajar mengajar dalam hal metode ataupun perangkat pembelajaran."* Proses belajar mengajar sering kali berjalan tanpa kontrol kualitas yang jelas karena fungsi supervisi tidak berjalan maksimal. Lemahnya kontrol ini juga memicu sikap apatis di kalangan siswa, yang pada gilirannya menurunkan semangat kerja guru. Guru di SMTK Kanaan Jaya memberikan gambaran mengenai situasi dilematis tersebut dengan menjelaskan bahwa *"bagaimana kita mau memberlakukan disiplin kalau begitu... mereka sudah kebal, biar dihukum seperti apa mereka tetap tidak peduli. Kami tetap datang (mengajar) tapi kadang-kadang juga tidak datang (jika siswa tidak ada)."* Fenomena ini mencerminkan bahwa problematika manajerial di SMTK tidak hanya bersifat administratif, tetapi telah merambah pada degradasi budaya organisasi dan motivasi belajar-mengajar secara keseluruhan.





Terkait animo masyarakat, rendahnya minat terhadap SMTK menjadi tantangan keberlanjutan institusi dalam jangka panjang. Muncul persepsi publik bahwa lulusan SMTK hanya memiliki prospek karier yang terbatas di bidang pelayanan gerejawi semata. Stigma sebagai "sekolah buangan" bagi siswa bermasalah dari sekolah umum semakin memperburuk citra SMTK di mata masyarakat. Kurangnya kegiatan promosi dan sosialisasi yang dilakukan secara profesional membuat keunggulan SMTK tidak tersampaikan dengan baik kepada calon siswa potensial. Tanpa adanya peningkatan jumlah peserta didik, manajerial sekolah akan terus terjebak dalam masalah biaya operasional yang rendah, menciptakan lingkaran persoalan yang saling memperparah satu sama lain.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan tersebut, ketiga SMTK yang diteliti telah menunjukkan sejumlah upaya strategis, meskipun masih bersifat parsial dan belum sistematis. SMTK Kanaan Jaya secara aktif berupaya mencari donatur dan membangun relasi dengan gereja mitra sebagai alternatif sumber pendanaan di luar BOS. Sekolah juga mendorong guru untuk memanfaatkan media pembelajaran yang tersedia meski dalam keterbatasan, termasuk penggunaan metode pembelajaran kreatif seperti *mind mapping* untuk membantu siswa memahami materi teologi yang kompleks. Di SMTK Marturia Sentani, penguatan nilai-nilai toleransi dan kerukunan antarumat beragama mulai diintegrasikan dalam kegiatan pembelajaran sebagai respons terhadap keberagaman masyarakat di sekitar sekolah. Langkah-langkah ini, meskipun belum terprogram secara formal, mencerminkan adanya kesadaran manajerial di tingkat sekolah untuk beradaptasi dengan kondisi yang ada.

Selain tantangan internal, terdapat pula faktor-faktor eksternal yang secara langsung memengaruhi efektivitas manajerial dan daya saing SMTK. Faktor geografis dan aksesibilitas wilayah menjadi tantangan mendasar, di mana beberapa sekolah berada di lokasi yang sulit dijangkau akibat keterbatasan infrastruktur dan sengketa lahan, yang berdampak langsung pada mobilitas guru dan siswa serta meningkatkan biaya operasional. Kondisi ini tidak hanya menghambat efisiensi pengelolaan sekolah, tetapi juga melemahkan daya tarik SMTK di mata calon peserta didik. Konteks sosiokultural masyarakat Papua yang kuat dengan nilai adat juga turut memengaruhi manajemen kesiswaan dan kedisiplinan belajar. Kehadiran siswa sering terputus karena kewajiban adat dan keluarga sehingga proses pembelajaran tidak berlangsung secara konsisten. Dari sisi ekonomi, mayoritas siswa berasal dari keluarga berpenghasilan rendah sehingga pembiayaan pendidikan sangat bergantung pada dana BOS yang jumlahnya terbatas dan kerap terlambat cair. Selain itu, tata kelola yayasan yang sentralistik terbukti membatasi ruang gerak dan inovasi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan manajerial, sehingga keterbatasan kapasitas manajerial yayasan dan kurangnya profesionalisme tata kelola turut membatasi inovasi yang seharusnya dapat dilakukan oleh kepala sekolah di lapangan.

## **Pembahasan**

Temuan penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa problematika SMTK di Kabupaten Jayapura bersifat sistemik dan saling berkaitan, bukan parsial. Ketergantungan pada donatur eksternal dan semangat pengabdian personal sebagai penyangga utama operasional sekolah mencerminkan absennya kemandirian sistem tata kelola keuangan yang profesional. Kondisi ini sejalan dengan temuan di berbagai konteks serupa, bahwa keterbatasan dana terjadi karena pengelola tidak mampu membiayai penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya, sebagaimana terjadi di banyak sekolah yang mengalami krisis anggaran kronis yang berujung pada pengurangan staf dan minimnya sumber daya bagi pendidik (Caskey & Kuperberg, 2014; Hanifah et al., 2022; Sianipar et al., 2024). Kondisi ini diperkuat oleh fakta bahwa pengelolaan



yang hanya mengandalkan jiwa pelayanan tanpa sistem yang terstruktur sering kali berujung pada pengelolaan yang bersifat formalitas semata (Ali & Defidson, 2021).

Minimnya sarana prasarana yang ditemukan di lapangan memperkuat laporan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di Papua, yang mencatat keterbatasan fasilitas laboratorium dan infrastruktur dasar di berbagai sekolah keagamaan wilayah perifer (Mataputun, 2020). Persoalan akses fisik akibat sengketa lahan yang ditemukan di SMTK Gloria juga terbukti secara langsung membatasi pendaftaran dan kehadiran siswa, terutama mereka yang berasal dari daerah yang jauh (Salsabila et al., 2025). Untuk mengatasi hal ini, evaluasi rutin dan perencanaan terstruktur sangat penting dalam memelihara fasilitas pendidikan, sebagaimana sekolah yang menerapkan strategi manajemen komprehensif cenderung mencapai lingkungan belajar yang lebih berkualitas tinggi (Fatimah & Sirojudin, 2024; Silitonga, 2024).

Absennya fungsi supervisi yang ditemukan di lapangan mencerminkan korelasi yang kuat antara rendahnya kesejahteraan guru dengan melemahnya kontrol kualitas akademik secara menyeluruh. Hal ini selaras dengan temuan bahwa standar tenaga kependidikan di Papua masih bermasalah, karena banyak sekolah tidak memiliki kepala administrasi atau pustakawan yang kompeten, sehingga ekosistem akademik sulit terbentuk (Mataputun, 2020). Situasi ini mencerminkan dilema manajerial yang kompleks antara pemenuhan standar profesionalisme dan rasa kemanusiaan kepala sekolah merasa tidak nyaman mengawasi staf pengajar yang kesejahteraannya masih sangat terbatas dan pembayarannya tidak menentu yang berisiko menurunkan kualitas pendidikan jika tidak diatasi dengan pendekatan strategis yang tepat (Bush, 2020; Santi et al., 2024). Kapabilitas manajerial kepala sekolah yang rendah juga berkorelasi signifikan terhadap kinerja guru secara keseluruhan, dan tanpa perbaikan sistemik, degradasi budaya organisasi yang ditemukan akan terus berlanjut (Monteroso et al., 2023). Rendahnya animo masyarakat yang ditemukan pun sejalan dengan pandangan bahwa pendidikan keagamaan seharusnya mampu mencetak lulusan yang kompetitif di berbagai sektor pembangunan, bukan hanya pelayanan gerejawi (Gea & Illuko, 2024), sehingga perubahan narasi publik tentang SMTK menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi peningkatan daya saing.

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan tersebut, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan strategis yang paling relevan dan mendesak. Teori ini menekankan bahwa pemimpin harus mampu memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk mengubah tantangan menjadi peluang (Bass & Riggio, 2006). Di konteks SMTK Jayapura, pendekatan ini dapat diwujudkan dengan membangun visi bersama yang menekankan bahwa mengajar adalah sebuah misi pelayanan yang mulia, sehingga kepala sekolah dapat meminimalisir dampak negatif dari rendahnya gaji terhadap semangat kerja guru. Memberdayakan staf melalui delegasi yang efektif juga akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap institusi, yang pada gilirannya memperkuat komitmen kerja meski dalam keterbatasan (Bass & Riggio, 2006; Monteroso et al., 2023).

Upaya SMTK Kanaan Jaya yang aktif mencari donatur perlu dikembangkan menjadi strategi diversifikasi pendanaan yang lebih sistematis. Sekolah tidak boleh hanya bergantung pada satu sumber dana seperti BOS yang jumlahnya terbatas dan sering kali terlambat cair. Berkolaborasi dengan entitas sektor swasta dan lembaga filantropi dapat memberikan dukungan keuangan yang penting (Suriadi & Karim, 2025), dan kerja sama dengan alumni yang telah berhasil dapat menjadi peluang untuk menciptakan program beasiswa internal atau dana abadi sekolah. Dengan kemandirian finansial yang lebih kokoh, sekolah akan lebih fleksibel dalam



menyediakan fasilitas penunjang yang berkualitas dan membayar guru secara layak dan tepat waktu.

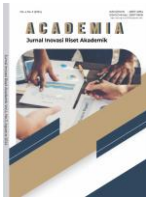
Inovasi kurikulum melalui integrasi keterampilan praktis (vokasi) ke dalam mata pelajaran teologi juga menjadi strategi kunci untuk meningkatkan nilai tawar lulusan SMTK dan memutus stigma negatif di masyarakat. Pengajaran pembuatan prakarya atau *noken* misalnya dapat dijadikan unit usaha sekolah yang menghasilkan profit sekaligus melatih kreativitas siswa. Penyesuaian kurikulum yang kontekstual ini akan membuat SMTK dipandang sebagai lembaga pendidikan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja di Papua, selaras dengan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terampil dan berdaya saing, serta merupakan bentuk adaptasi manajerial terhadap perkembangan era industri 4.0 (Putri et al., 2021; Sianipar et al., 2024). Meskipun jaringan internet terbatas di beberapa titik, pemanfaatan media pembelajaran berbasis *offline* atau aplikasi yang ringan tetap dapat dioptimalkan. Metode *mind mapping* yang telah mulai diterapkan terbukti membantu siswa memahami teologi yang kompleks dengan cara yang lebih visual dan sederhana (R. A. Gultom et al., 2022; Pulungan et al., 2025), dan penguatan kapasitas guru dalam menguasai teknologi informasi harus menjadi program prioritas meskipun pelatihan dilakukan secara mandiri atau antar rekan sejawat.

Inisiatif penguatan moderasi beragama yang ditemukan di SMTK Marturia Sentani sejalan dengan penelitian Belwawin & Abineno (2023) yang menemukan bahwa penguatan moderasi beragama di sekolah tersebut berhasil menekan munculnya pandangan eksklusif di kalangan siswa. Strategi ini berpotensi menjadi keunikan khas SMTK di Distrik Sentani untuk menarik minat masyarakat yang majemuk, dengan memanfaatkan kearifan lokal Papua seperti tradisi *bakar batu* sebagai sarana akomodasi budaya yang memperkuat persatuan (Aponno, 2024). Strategi ini tidak hanya meningkatkan daya saing secara sosial tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi stabilitas perdamaian di Kabupaten Jayapura, dan sekolah yang inklusif akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak termasuk pemerintah daerah.

Secara struktural, faktor geografis, sosiokultural, dan kebijakan yang ditemukan menegaskan bahwa strategi peningkatan daya saing SMTK tidak dapat disamaratakan dengan sekolah di wilayah perkotaan. Diperlukan advokasi kolaboratif dengan tokoh adat dan pemerintah daerah guna menjamin akses fisik yang layak bagi keberlanjutan sekolah (Salsabila et al., 2025), serta pendekatan pembelajaran yang fleksibel disertai komunikasi intensif dengan orang tua dan komunitas adat agar mutu pendidikan tetap terjaga tanpa mengabaikan konteks lokal (Mataputun, 2020). Keterbatasan kapasitas manajerial yayasan dan kurangnya profesionalisme tata kelola yang ditemukan di lapangan merupakan hambatan struktural yang memerlukan sinkronisasi kebijakan, penguatan komunikasi kelembagaan, serta reformasi tata kelola yayasan menuju pengelolaan yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel sebagai prasyarat penting bagi penguatan daya saing SMTK secara berkelanjutan (Bush, 2020; Monteroso et al., 2023). Sinergi antara kepemimpinan yang adaptif, reformasi tata kelola, dan dukungan kebijakan yang afirmatif merupakan fondasi yang tidak dapat diabaikan jika SMTK ingin bertransformasi dari sekolah yang berjuang mempertahankan eksistensi menjadi institusi pendidikan keagamaan yang unggul dan berdaya saing tinggi di Kabupaten Jayapura.

## **KESIMPULAN**

Temuan penelitian menemukan bahwa tantangan manajerial SMTK di Kabupaten Jayapura bersifat kompleks dan berkaitan, meliputi keterbatasan pendanaan, lemahnya pengelolaan sumber daya manusia, minimnya sarana prasarana, rendahnya minat masyarakat, serta terbatasnya otonomi kepemimpinan kepala sekolah akibat relasi struktural dengan



yayasan. Kompleksitas tersebut diperkuat oleh faktor geografis, sosial budaya, dan dinamika kebijakan pendidikan keagamaan, yang secara kolektif menghambat pemenuhan standar mutu pendidikan dan melemahkan daya saing SMTK pada tingkat lokal. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pendekatan strategis yang relevan untuk mengelola keterbatasan struktural melalui penguatan visi kolektif, inovasi kontekstual, dan motivasi kerja pendidik.

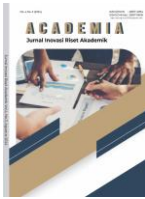
Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar kepala SMTK mengembangkan kepemimpinan transformasional secara konsisten dengan memperluas inovasi pembelajaran, memperkuat budaya kolaboratif, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lokal dan teknologi pendidikan. Yayasan penyelenggara perlu melakukan reformasi tata kelola yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel, serta memberikan ruang otonomi yang proporsional kepada kepala sekolah. Sementara itu, Kementerian Agama dan pemangku kebijakan diharapkan memperkuat kapasitas manajerial SMTK melalui langkah-langkah yang lebih konkret dan terukur, antara lain: (1) penyelenggaraan pendampingan manajerial secara berkala, minimal dua kali per tahun, dengan fokus pada penguatan kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan strategis, pengelolaan keuangan, dan supervisi akademik; (2) penyediaan program pelatihan berbasis kebutuhan kontekstual wilayah perifer, mencakup pelatihan kepemimpinan transformasional, manajemen berbasis sekolah, serta literasi teknologi pendidikan bagi kepala sekolah dan tenaga pendidik; (3) sinkronisasi regulasi dan kebijakan pendidikan keagamaan yang memperhatikan kekhasan geografis dan sosial budaya Papua, termasuk penetapan standar layanan minimum yang realistis dan adaptif; serta (4) pengalokasian dukungan afirmatif yang terencana, seperti bantuan operasional khusus sekolah keagamaan di daerah terpencil dan program beasiswa peningkatan kualifikasi guru. Secara akademik, penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan yang bersifat komparatif dan longitudinal untuk memperdalam pemahaman tentang relasi kepemimpinan, manajemen mutu, dan keberlanjutan sekolah keagamaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Ali, U., & Defidson, R. (2021). Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah menengah teologia Kristen (SMTK) di Kota Kupang. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 7(2), 379–500. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/7258>
- Aponno, S. (2024). SMTK Diaspora sebagai role model penerapan prinsip-prinsip moderasi beragama di Kabupaten Sorong. *Jurnal Ilmiah Religiosity Entity Humanity (JIREH)*, 6(2), 366–373. <https://doi.org/10.37364/jireh.v6i2.279>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Belwawin, H., & Abineno, F. O. (2023). Implikasi pendidikan keagamaan terhadap moderasi beragama di SMTK Marturia Sentani Kabupaten Jayapura tahun 2022. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 8(1), 19–28. <https://journal.unas.ac.id/populis/article/view/1909>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- Caskey, J. P., & Kuperberg, M. (2014). The Philadelphia School District's ongoing financial crisis. *Education Next*, 14(4), 20.



- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Fatimah, D., & Sirojudin, D. (2024). Manajemen sarana dan prasarana sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al-Ihsan Kalikejambon Tembelang Jombang. *ISLAMIKA*, 6(3), 981–1002. <https://doi.org/10.36088/islamika.v6i3.4889>
- Gea, L. D., & Illuko, M. D. M. (2024). Pendidikan agama Kristen di era kompetitif dan peran guru Kristen. *Jurnal Teologi Injili*, 4(1), 63–74. <https://doi.org/10.55626/jti.v4i1.79>
- Gultom, M. F., Siallagan, T., & Sinaga, R. V. M. (2021). Korelasi pendidikan karakter dan minat rohani dengan perilaku siswa pada Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMATK)/Sekolah Menengah Agama Kristen (SMAK) di Sumatera Utara. *ILLUMINATE: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani*, 4(2), 79–89. <https://doi.org/10.54024/illuminate.v4i2.115>
- Gultom, R. A., Nababan, M. L., Sihombing, G. L., Manulang, E. J., & Purba, E. F. (2022). Analisis implementasi manajemen mutu di Sekolah Menengah Teologi Kristen. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 15(3), 184–197. <https://doi.org/10.51212/jdp.v15i3.152>
- Hanifah, H., Hasanah, H. N., Rahayu, R. N., Nuraeni, R., Sianturi, R., & Nur, L. (2022). Evaluasi alokasi anggaran dana BOS untuk gaji guru honorer sekolah dasar di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal PGSD: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 15(1), 87–96. <https://doi.org/10.33369/pgsd.15.1.87-96>
- Mataputun, Y. (2020). Analisis pemenuhan standar nasional pendidikan dan permasalahannya. 8(3), 224–233. <https://doi.org/10.29210/148800>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Monteroso, C. J. R., Hugo, A. R., & Bacatan, J. R. (2023). Total quality management practices, managerial capabilities of school administrators and performance of public junior high school teachers. 3(12), 221–237. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2023.v03i12.019>
- Pasulu, Y. E., & Sihotang, H. (2026). Integrasi standar proses di pendidikan teologi menengah: Implikasi untuk mutu PAUD. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 10(2), 744–751. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v10i2.8054>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*.
- Pulungan, H., Humairoh, R., Paizah, N., & Safitri, R. (2025). Tata kelola pendidikan studi kasus tantangan tata kelola pendidikan Islam di daerah 3T: Analisis di Desa Parlampungan, Mandailing Natal. *MATAAZIR: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 6(1), 334–347. <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/5247512>
- Putri, M. S., Christine, Y. S., & Benyamin, P. I. (2021). Implementasi metode pembelajaran mind mapping ilmu pengetahuan Alkitab dalam meningkatkan kreativitas siswa Sekolah Menengah Teologi Kristen Bethel, Jakarta. *Jurnal Didaktikos*, 4, 10–19. <https://doi.org/10.32490/didaktik.v4i1.73>
- Rieuwpassa, H. S. J. (2022). Manajemen dalam proses pembelajaran di SMTKN dan SMP TK se-Papua Barat. *KOLONI*, 1(3), 943–952. <https://doi.org/10.31004/koloni.v1i3.379>
- Salsabila, F., Lailufar, H. F., Amanatin, I., Salsyabella, R. C., & Sundari, S. A. (2025). Tantangan dan solusi dalam penyediaan infrastruktur pendidikan di daerah terpencil. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(1), 715–722. <https://doi.org/10.54373/imeij.v6i1.2511>
- Santi, A., Roesminingsih, E., Khamidi, A., & Hariyati, N. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kualitas pembelajaran guru. *Journal of*



- Education Research*, 5(3), 3306–3310. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1050>
- Sianipar, R., Tetelepta, H. B., Tafonao, T., Harefa, O., & Lombok, J. L. (2024). Problematika pengajaran pendidikan agama Kristen di Indonesia: Perspektif regulasi, kurikulum, dan sarana prasarana. *Educatum: Jurnal Dunia Pendidikan*, 1(2), 157–170. <https://doi.org/10.62282/je.v1i2.157-170>
- Silitonga, D. (2024). Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri 3 Jakarta Pusat. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1962–1980. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1250>
- Suriadi, I., & Karim, H. A. (2025). Challenges and effective strategies in managing education financing. *ICMIE Proceedings*, 2, 59–72. <https://doi.org/10.30983/icmie.v2i1.105>
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Utamy, D., Afiati, E., & Dian Dia Conia, P. (2021). Pengembangan modul bimbingan kelompok dengan teknik permainan kolaboratif untuk meningkatkan perilaku empati anak usia dini. *Equivalent: Jurnal Ilmiah Sosial Teknik*, 3(2). <https://doi.org/10.59261/jequi.v3i2.44>