

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA PELAYAN  
PADA HURIA KRISTEN BATAK PROTESTAN (HKBP)  
DISTRIK V SUMATERA TIMUR**

**(Studi Tentang Kepemimpinan Pendeta  
Sistem Kompensasi Kreatif dan Kinerja Inovatif)**



**TESIS**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh derajat S2 Magister Manajemen**

**Diajukan Oleh :**

**NAMA : HENRI SIMANJUNTAK  
NPM : 1510101034**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN GEREJA  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
MEDAN 2017**

## **LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL**

### **MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA PELAYAN PADA HURIA KRISTEN BATAK PROTESTAN (HKBP) DISTRIK V SUMATERA TIMUR**

**(Studi Tentang Kepemimpinan Pendeta  
Sistem Kompensasi Kreativitas dan Kinerja Inovatif)**

## **PROPOSAL**

**Diajukan Kepada :  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas HKBP Nommensen**

**Oleh:**

**Nama : Henri Simanjuntak  
NPM : 1510101034**

**Menyetujui:**

**Komisi Pembimbing**

**Dr. T. Sihol Nababan, SE.,M.Si.  
Ketua**

**Drs. Juara Simanjuntak, M.Si  
Anggota**

**Mengetahui,**

**Direktur Pascasarjana,**

**Ketua Program Studi,**

**Prof. Dr. Pasaman Silaban, SE, MSBA    Prof. Dr. Pasaman Silaban, SE, MSBA**

## **ABSTRAK**

Henri Simanjuntak, Manajemen Pengembangan Kinerja Pelayan Pada Huria Kristen Batak Protestan (HKBP) Distrik V Sumatera Timur (Studi Tentang Kepemimpinan Pendeta, Sistem Kompensasi Kreativitas dan Kinerja Inovatif). Tesis : Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen, 2017.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pengembangan kinerja pelayan pada HKBP Distrik V Sumatera Timur ditinjau dari kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi, kreatif dan kinerja inovatif. Penelitian pada tesis ini adalah penelitian Kualitatif, yaitu dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti melalui (1) wawancara, (2) Kuesioner, (3) Observasi, dan (3) studi dokumentasi. Teknik analisa data dengan reduksi data, penyajian data, dan simpulan. Validasi data dengan triangulasi.

Hasil pengujian menunjukkan : (1) Ditinjau dari manajemen pengembangan kinerja pelayan dengan melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor kinerja pelayan di tengah-tengah gereja dan masyarakat; (2) Ditinjau dari Kepemimpinan Pendeta, pemimpin perlu memiliki dan menerapkan model kepemimpinan yang integrative Alkitabiah; pemimpin Kristen harus mampu memimpin dengan pola kasih, memimpin dengan hati, serta bertindak dengan penuh hikmat; (3) Ditinjau dari sistem kompensasi kreatif, sistem kompensasi yang dilakukan dengan sistem kompensasi Kristen visioner yang bermulti kompetensi; (4) Ditinjau dari kinerja inovatif akan terlihat modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan.

Untuk mendapatkan manajemen pengembangan kinerja pelayan (pendeta) perlu diperhatikan kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreativitas dibutuhkan kinerja secara inovatif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kompensasi Kreativitas Dan Kinerja.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan perkembangan globalisasi, ada isu-isu baru yang harus dihadapi oleh sumber daya manusia yang ada di dalam Gereja. Oleh karena itu, Gereja secara terbuka perlu memberikan jawaban kreatif dan jawaban inovatif atau kemudian, harus menunggu lebih dulu menghadapi perubahan dan perkembangan. Beberapa pernyataan itu adalah sebuah tantangan yang harus dihadapi oleh Gereja dalam mempromosikan pembangunan bangsa Indonesia. Pembangunan diarahkan ke sumber daya manusia untuk mencapai perubahan dan pengembangan dalam semua aspek kehidupan, baik secara individu maupun kelompok.

Sementara itu, Ruki (2006) menjelaskan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan merupakan kekuatan pendorong utama dalam suatu organisasi baik dalam organisasi skala besar maupun organisasi dalam skala kecil. Dengan kata lain, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur keberhasilan yang sangat menentukan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Mathis (2002) mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan setidaknya bisa lepas dari peran sumber daya manusia karena mereka tidak bisa menyangkal bahwa sumber daya manusia tidak hanya semata-mata menjadi objek mencapai tujuan, tetapi pada saat yang sama pelaku dapat

mewujudkan tujuan organisasi. Dengan sumber daya manusia yang dimiliki, dapat menghasilkan pemimpin yang berkualitas untuk organisasi.

Menurut Moekijat (2005), seorang pemimpin sejati adalah mereka secara efektif mengangkat dan membentuk kenyataan dengan hal-hal yang berwujud seperti visi, harapan, semangat, moralitas, emosi, antusiasme, gairah dan jiwa. Kemudian Panjaitan (2017) menyatakan bahwa karakter dan perilaku pemimpin yang dianggap positif dan konstruktif (membangun) bisa menjadi sangat menarik dan berpengaruh menghasilkan rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi dan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dengan bawahan mereka. Demikian pula, karakter juga akan sangat menentukan kinerja pemimpin sehingga anggota memiliki persepsi yang baik terhadap para pemimpin.

Dalam konteks organisasi Gereja HKBP, pendeta menjabat sebagai pemimpin gereja baik sifatnya huria, resort maupun distrik, hal itu memiliki peran, tugas dan tanggung jawab sebagai pelayan yang sekaligus pemimpin. Pendeta harus bertanggung jawab untuk ibadah, pelaporan, penyampaian Firman dan Layanan Sakramen. Dalam melaksanakan pelayanan hendaknya mampu menjangkau semua pelayanan termasuk pelayanan terhadap anggota jemaat. Pendeta juga harus bertanggung jawab di dalam pengelolaan agama, pembinaan orang, serta pendidikan agama serta harus bertanggung jawab untuk implementasi penginjilan, pelayanan kasih dan keadilan. Membina dan mendorong semua jemaat untuk bertanggung jawab menggunakan potensi yang telah diberikan Allah (Budyapranata, 2002).

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari pemimpin gereja (pendeta), dibantu oleh para penatua dan diaken. Koordinasi pelayanan dan proses yang dikenal sebagai kolegial prinsip (peraturan) berarti dalam struktur memiliki posisi yang berbeda. Tapi dalam koordinasi pelaksanaan layanan antara pemimpin jemaat dan mitra kerja (penatua dan diaken) memiliki fungsi kontrol yang sama. Demikian juga pendeta sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi.

Dengan demikian dalam proses kepemimpinan seorang pendeta dapat memberikan pengaruh positif untuk mitra bekerja tetapi juga untuk jemaat. Oleh karena pentingnya pemimpin memiliki kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi dalam hal ini visi, misi gereja dapat dicapai. Sehingga warga gereja dengan mudah menilai apakah kinerja pemimpin mereka bagus atau tidak.

Pendeta dalam kepemimpinannya kadang-kadang dirasakan berbeda oleh masing-masing jemaat atau anggota organisasi. Gibbs (2010) mengatakan bahwa anggota gereja melihat pemimpinnya dari dua sisi yang berbeda yaitu, dari sisi negatif dan positif. Pemahaman jemaat negatif karena, manajemen proses pelayanan kepada anggota jemaat yang tidak baik, munculnya rasa kerusuhan, kecemasan, dan rasa tidak nyaman terhadap cara hidup pendeta dari gereja dalam kegiatan formal, dan terutama pendeta dalam pelayanan serta kehidupan sehari-hari mereka. Sementara sisi positif dari pendeta dipandang sebagai hamba Tuhan yang melayani dengan baik dan menjadi contoh. Kerja keras pendeta dengan kesungguhan dan ketekunan dalam melayani gereja, serta spiritualitas pendeta

telah melahirkan penciptaan menghormati gereja, jadi itu menunjukkan pandangan positif dari anggota jemaat.

Pendeta sebagai pemimpin dalam organisasi gereja memiliki peran penting yang memperkuat aspek pemberdayaan masyarakat dan mengelola proses pelayanan. Namun menurut Sairin (2004) pendeta tidak hanya melihat aspek itu saja, tetapi pendeta dalam konteks organisasi diharapkan menjadi manajer untuk anggota organisasi. Ini berarti bahwa kehadiran atau kepemimpinan menjadi perekat dan solusi untuk masalah-orang atau masalah yang dihadapi oleh jemaat. Sebagai gereja dan pelayan harus menunjukkan karakter ke teladanan. Untuk seorang pendeta harus sesuai dengan lingkungan gereja sangat diperlukan, yang bertanggung jawab untuk memimpin secara tepat, pada waktu yang tepat.

Warga gereja saat ini lebih penting, karena tingkat kepemimpinan dan kemampuan serta pendidikan jemaat gereja juga semakin tinggi. Warga juga ingin lebih terlibat dalam membuat kebijakan dan kegiatan gereja. Oleh karena kaum awam memiliki berbagai persepsi yang berbeda dari para pemimpin gereja (Pendeta) dalam hal layanan ini, terutama penilaian kinerja (Viktor, 2004) dan gaya kepemimpinan harus *Servant Leadership* (Wilhelmina & Suharti, 2013).

Di perbedaan pendapat sisi lain sering menimbulkan konflik bahwa hasil kerenggangan antara awam dan pemimpin gereja (Bakker, 2014). Oleh karena itu, dalam menyikapi ini, tentu saja, akurasi berdasarkan kebijaksanaan pendeta memiliki kriteria yang mengacu pada prinsip-prinsip dasar teologi dan etika dan berdasarkan Alkitab. Peran pendeta dalam penata layanan dianggap sangat penting karena pendeta adalah pemimpin dalam gereja. Pemahaman yang

memberikan arti bahwa kebutuhan untuk pengembangan sumber daya manusia dilihat dari kinerja pendeta di sebuah organisasi gereja menjadi satu aspek penting karena merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan kemajuan suatu gereja yang dinilai dari hasil akhir (Kuntjoro, 2002; Eddie, 2010).

Khususnya dalam konteks gereja di HKBP Distrik V Sumatera Timur, pengembangan kinerja pelayan masih hanya berfokus pada kepemimpinan pendeta yang kadang kala hal tersebut dapat menghambat proses pengembangan kinerja pelayan itu sendiri. Oleh karena itu kepemimpinan pendeta perlu keterbukaan agar apa yang menjadi tujuan dari pelayanan dapat dengan segera terealisasi dengan baik.

Fenomena yang sangat mendasar pada pelayanan di HKBP Distrik V Sumatera Timur adalah fenomena manajemen pengembangan kinerja pelayan. Banyak pendeta belum mampu mewujudkan kerja sama dengan mitra kemasyarakatan dan keagamaan untuk mengkaji masalah kemiskinan, lingkungan hidup, hubungan antar umat beragama, dan hubungan antar etnis. Belum memiliki sikap yang ramah dalam menyambut jemaat beribadah di Gereja. Jika ibadah selesai, sangat sulit memberi senyum termanis kepada jemaatnya sembari memberi salam dan mengucapkan, “sampai jumpa minggu depan, Tuhan memberkati”, belum mampu menjadi cerminan dari Tuhan, cara berpakaian belum menunjukkan kerapian, dalam mengurus rambut, bersepatu, malas melakukan kunjungan kejemaat-jemaatnya artinya belum mampu menjaga citranya. Padahal citra hanya diperuntukkan bagi mereka yang membutuhkan penilaian orang lain untuk bertahan hidup. Jemaat masih melihat kemunafikan

dalam gereja dan dalam diri pendeta, terpenjara oleh sistem sosialnya sampai tidak bisa menunjukkan identitasnya sendiri, eksistensi palsu.

Gelombang perubahan telah menimbulkan krisis dalam kepemimpinan. Banyak organisasi menghadapi kenyataan bahwa kondisi-kondisi yang dihadapi benar-benar berbeda dengan keadaan sebenarnya bahkan melampaui apa yang dapat dibayangkan hingga menghadapi kesulitan dalam mengantisipasi hingga dapat menimbulkan kekurang harmonisan. Keadaan ini semakin diperparah dengan gaya kepemimpinan yang tidak berubah. Konsep kepemimpinan dan manajemen yang dianut adalah 4M (Merencanakan, Memimpin, Mengatur, dan Mengendalikan).

Gaya kepemimpinan konvensional ini sudah tidak bisa menghadapi perubahan zaman yang serba cepat dengan akses informasi yang luas hingga batas-batas informasi sudah tidak ada lagi. Ada kebutuhan di antara para pemimpin Kristen mengenai peranan para administrator dan administrasi. Tanpa administrasi yang baik dan tertib serta rapi maka gereja atau pelayanan mana pun akan berakhir dengan kesulitan yang serius, entah dengan jemaat ataupun dengan diri mereka sendiri. Manajemen diperlukan dalam pekerjaan rohani sebab Tuhan menghendaknya dan memerintahkan manusia mengerjakannya demi kepentingan manusia itu sendiri. Manajemen akan sangat membantu para pemimpin bukan saja dalam mengelola organisasi bisnis tetapi juga organisasi rohani, seperti gereja. Kepemimpinan yang bertumbuh dalam urapan Roh Kudus dan dalam pengertian rohani juga pengertian manajemen akan membawa organisasi yang dipimpinnya mengalami kemajuan dari waktu ke waktu.

Realita yang terjadi masih banyak pelayan di HKBP Distrik V Sumatera Timur belum memiliki konsep pengembangan kinerja yang terukur, yang kadang kala masih sering ditemukannya rasa kecewa. Hal ini terasa apabila ada pelaksanaan kegiatan yang sifatnya global (Kegiatan Distrik), banyak gereja yang merasa mereka tidak di berdayakan dan apa yang telah mereka lakukan belum dihargai secara maksimal. Padahal apa yang sudah terjadi itu merupakan hasil perencanaan yang telah dianggap valid. Pada kenyataannya sering menimbulkan pro dan kontra sesama pelayan terutama setelah sampai kepada pelayanan.

Melakukan perencanaan dalam rangka efektivitas pelayanan merupakan salah satu bentuk manajemen pengembangan kinerja. Disadari atau tidak banyak pendeta dan pemimpin gereja yang harus diajarkan tentang pentingnya pemanfaatan keterampilan administrasi dan manajemen, khususnya perencanaan dalam gereja. Dengan doa dan penggunaan proses perencanaan, gereja, sebagai suatu organisasi, dapat secara efektif menunaikan Amanat Agung yang telah diberikan kepadanya.

Masalah kepemimpinan gereja berikutnya adalah tuntutan hidup yang tidak bercacat di hadapan Tuhan maupun jemaat (1 Tim. 3 : 20). Kepemimpinan yang menjadi contoh dan teladan bagi jemaat adalah model kepemimpinan yang membawa berkat bagi banyak orang termasuk jemaat Tuhan. Gereja masa kini banyak mengalami kegagalan terhadap dosa hedonis, seks, jabatan hingga penyalahgunaan wewenang. Integritas pemimpin rohani menjadi hal yang beresiko merendahkan gereja Tuhan dan citra kepemimpinan kristen. Aspek spiritualitas seorang pemimpin merupakan masalah yang patut mendapat

perhatian berikutnya. Pemimpin yang memiliki spiritualitas yang baik tidak secara otomatis cakap dalam memimpin, sebaliknya orang yang cakap tidak otomatis memiliki spiritualitas yang baik. Untuk menjadi pemimpin yang spiritualitas dan cakap dalam memimpin memerlukan suatu perpaduan yang unik dari nilai-nilai, proses kehidupan, motivasi dan tujuan.

Ketika pemimpin rohani kehilangan kepekaan dan ketajaman pimpinan Roh Kudus dan bergantung kepada diri sendiri atau cara dunia, saat itu juga akan kehilangan pengaruh spiritualitasnya serta kehilangan kewibawaan kepemimpinannya. Melalui manajemen kepemimpinan yang dilakukan oleh gereja maka akan membawa gereja mengalami peningkatan pelayanannya terhadap jemaat. Penulis berharap melalui tulisan ini akan membahas lebih banyak mengenai cara, prinsip dan solusi dalam tinjauan manajemen kepemimpinan guna menjawab beberapa permasalahan yang terjadi di gereja masa kini termasuk sistem kompensasi, kreativitas dan kinerja inovatif.

Gereja masa kini menginginkan perubahan, karena perubahan merupakan sesuatu yang menimbulkan gairah dan harapan baru, termasuk dalam hal kepemimpinan. Perubahan adalah sesuatu yang normal terjadi dalam siklus hidup kepemimpinan seseorang atau organisasi. Namun ada sebagian orang tidak menyukai perubahan. Tidak dapat disangkal bahwa perubahan memicu adanya kemajuan dan menuntut para pemimpin termasuk pemimpin-pemimpin gereja melakukan cara yang kreatif dalam menanggapi perubahan ini. Gereja bukanlah semata-mata sebuah organisasi melainkan organisasi yang hidup karena di dalamnya ada Roh Allah yang hidup yang siap mengarahkan dan menuntun gereja

menjalani rencana Allah yang ditetapkan baginya. Tantangan perubahan zaman tidak bisa dielakkan oleh gereja dan tentu Tuhan ingin memakai gereja mewarnai perubahan yang terjadi dan bukan menjadi pengikut perubahan melainkan agen perubahan. Dalam perubahan yang terjadi dibutuhkan temperamen yang berbeda secara radikal, penggerak motivasi baru dan kemampuan yang menjangkau yang lebih luas serta pemimpin yang tidak terhalang dan tidak merasa aman ketika ia hendak berubah dan beradaptasi.

Selain fenomena tersebut, sebagai manusia, pelayan (Pendeta) juga mempunyai tujuan pribadi selain tujuan gereja yang harus dicapai sehingga diperlukan suatu integrasi antar tujuan gereja dengan tujuan pribadi pelayan (Pendeta) agar tidak terjadi tumpang tindih atau *overlapping*. Kebutuhan masing-masing pelayan perlu diketahui dan diperhatikan agar tujuan pelayan dapat terintegrasi dengan baik. Setiap orang mempunyai beraneka ragam kebutuhan pribadi. Kebutuhan tersebut bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak. Kebutuhan pelayan diusahakan dapat terpenuhi melalui imbalan dari pekerjaannya. Apabila kebutuhan seorang pelayan sudah terpenuhi dengan imbalan yang pantas dari hasil kerjanya, maka kepuasan kerja pelayan akan meningkat.

Dalam usaha pencapaian kinerja yang baik, perlu diperhatikan kepuasan kerja dari para Pendeta termasuk kompensasi yang akan diberikan. Selain hal tersebut fenomena yang sering terjadi adalah perbedaan persepsi tentang kebijakan yang dapat menimbulkan konflik. Pendeta yang merupakan pekerja gereja tidak terlepas dari faktor-faktor penyebab konflik tersebut dalam perannya

menjalankan tugas sebagai kepala jemaat atau kepala lembaga. Pendeta seringkali menghadapi masalah yang keputusannya sulit diambil sepenuhnya berdasarkan profesi kePendetaanya, atau berdasarkan pemikiran pribadinya sebagai seorang *manager*, sehingga dapat dikatakan profesi Pendeta ini rentan dengan konflik peran (*role conflict*). Pendeta mengartikan kebingungan ini sebagai pergumulan, namun dapat disetarakan dengan konflik peran karena para Pendeta harus memikirkan secara matang keputusan yang akan diambilnya dari suatu masalah yang terjadi di lingkungan HKBP.

Konflik tentu terjadi juga dalam individu itu sendiri, ketika individu menghadapi banyak tuntutan yang tidak sesuai satu dengan yang lainnya maka akan menimbulkan konflik peran dalam dirinya (Winardi 2011). Pendeta memiliki peran sebagai pemimpin jemaat dan juga sebagai pelayan jemaat (Pendeta). Peran Pendeta bisa terlihat beragam dalam berbagai situasi, disatu sisi mereka dituntut sikap rohaninya, tetapi disisi lain mereka harus mengikuti aturan organisasi, kebijakan jemaat dan nalurinya selaku pemimpin.

Salah satu tuntunan gereja adalah menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal dengan menjaga kepuasan kerja pelayan. pelayan yang memiliki rasa puas pada apa yang telah dilakukannya akan menunjukkan loyalitasnya kepada tempat dimana ia melakukan pekerjaan serta memberikan *effort* kerja yang lebih pada pekerjaannya yang akhirnya dapat mendatangkan peluang pada keberhasilan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Pengembangan Kinerja Pelayan

Pada Huria Kristen Batak Protestan (HKBP) Distrik V Sumatera Timur (Studi Tentang Kepemimpinan Pendeta, Sistem Kompensasi, Kreativitas dan Kinerja Inovatif’.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini, “Bagaimanakah manajemen pengembangan kinerja pelayan Pada HKBP Distrik V Sumatera Timur ditinjau dari kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi, kreatif dan kinerja inovatif ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, tentunya memiliki tujuan. Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah “Untuk mengetahui manajemen pengembangan kinerja pelayan pada HKBP Distrik V Sumatera Timur ditinjau dari kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi, kreatif dan kinerja inovatif.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Yang menjadi manfaat dari penelitian sebagai berikut:

1. Bagi HKBP Distrik V Sumatera Timur sebagai tempat melakukan penelitian.

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kinerja pelayan pada HKBP Distrik V Sumatera Timur yang ditinjau dari kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreatif dan kinerja inovatif.

2. Bagi pihak akademisi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen secara khusus para calon pendeta yang masih studi serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan manajemen pengembangan kinerja pelayan yang ditinjau dari segi kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreatif dan kinerja inovatif.

3. Bagi pihak lain.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan gereja lain yang menghadapi permasalahan yang serupa.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengembangan Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk mencapai peningkatan yang terus menerus dalam kinerja baik kinerja individu pegawai maupun kinerja organisasi, maka upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja menjadi hal yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Proses manajemen kinerja pada akhirnya harus dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan kinerja antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan sesuai rencana dan target kinerja yang telah ditentukan (Sutrisno, 2011). Disamping itu, meningkatnya tuntutan masyarakat akan peran organisasi serta perubahan dalam kehidupan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sebagai dampak dari globalisasi dewasa ini, jelas memerlukan respon organisasi untuk secara terus menerus melakukan peninjauan akan rencana dan target kerjanya, agar respons organisasi terhadap semua itu akan tepat dan efektif, sehingga peran organisasi akan tetap dirasakan secara lebih baik dan meningkat oleh masyarakat.

Dengan demikian, maka diperlukan upaya organisasi untuk terus menerus mengembangkan kinerja agar dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Pengembangan kinerja ini harus merupakan suatu keterkaitan dengan tujuan dan strategi organisasi. Oleh karena itu pengembangan dan peningkatan kinerja perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat

mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan dan peningkatan kinerja individu. Pengembangan kinerja individu harus merupakan penjabaran dari rencana strategi organisasi agar arah dan tujuan serta target kinerja yang ingin dicapai dan dikembangkan menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan organisasi.

Pengembangan Kinerja Sumber daya Manusia dalam organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan, Robert (2005) berpendapat bahwa siklus proses pengembangan kinerja terdiri dari tiga tahapan yaitu tahap perencanaan kinerja, tahap eksekusi yang mencakup monitoring perkembangan, coaching, supervisi dan penyesuaian rencana, dan tahap penilaian atas hasil kerja, sementara itu menurut Irham (2012) Pengembangan merupakan suatu siklus yang terdiri dari *Result Planning, Coaching, Appraisal, dan Job-oriented Competence Development*.

Perencanaan hasil berkaitan dengan kriteria persetujuan hasil berdasarkan tujuan kinerja dan pemilihan kompetensi yang mendukung pada kinerja tersebut. *Coaching* adalah kerjasama untuk mendiskusikan kemajuan, melakukan bimbingan individual, pengujian dan penyesuaian persetujuan, serta pemberian umpan balik. Penilaian dimaksudkan untuk melihat apakah seluruh kesepakatan terpenuhi. Pengembangan kompetensi yang berorientasi pekerjaan adalah tahapan dimana pengembangan kompetensi dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti kursus-kursus atau pelatihan dalam pekerjaan atau kegiatan lain yang merupakan program pengembangan.

Dengan melihat pada pentingnya pengembangan kinerja bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, maka upaya untuk mengembangkan kinerja secara individual perlu menjadi bagian dari strategi organisasi, oleh karena itu aplikasi dari manajemen kinerja dalam organisasi harus dapat memungkinkan kondusifitas organisasi bagi terjadinya pengembangan yang berkesinambungan.

Menurut Maxwell (2005) titik awal (*starting point*) dari upaya pengembangan dan peningkatan kinerja adalah perlunya menjadikan organisasi sebagai pembelajar (*Learning Organization*), pentingnya pembelajaran dalam konteks pengembangan dan peningkatan kinerja juga dikemukakan oleh Rampersad (2003) dalam bukunya *Total Performance Scorecard* (TPS) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen penting dalam TPS yaitu Perbaikan, Pengembangan dan Pembelajaran. Ketiga komponen tersebut amat penting dalam upaya mendorong pada terwujudnya kinerja organisasi dan kinerja individu yang tinggi, yang berarti bahwa organisasi perlu mempunyai orientasi pada pembelajaran yang tinggi, karena baik peningkatan maupun pengembangan semuanya melibatkan aktivitas belajar.

Dengan demikian maka pengembangan organisasi menjadi organisasi pembelajar dapat mendorong pada pengembangan kinerja baik secara individu maupun organisasi. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang seluruh anggotanya mempunyai orientasi pada pembelajaran sehingga pembelajaran terjadi dari mulai tingkatan individu sampai ke tingkatan organisasi. Dengan terwujudnya organisasi pembelajar, maka upaya pengembangan dan perbaikan kinerja individu akan menjadi bagian dari sikap dan perilaku dalam menjalankan

tugasnya, karena semua anggota organisasi menjadikan belajar sebagai bagian tak terpisahkan dari pelaksanaan peran dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi.

Terwujudnya organisasi pembelajar pada dasarnya merupakan kondisi yang menjadi prasarat bagi pengembangan dan peningkatan kinerja individu, sebab peran individu itu sendiri di dalamnya akan juga menentukan pada keberhasilannya.

Menurut Enos (2000) peran individu dalam pengembangan kinerjanya amat penting untuk diperhatikan, sebab setiap program peningkatan kinerja hendaknya mendorong upaya untuk mengembangkan individu, sehingga individu akan menyadari tentang perlunya pengembangan kinerjanya dan tentang apa dan bagaimana mengembangkan dan meningkatkannya. Disamping itu perhatian pada individu juga perlu agar dapat menghubungkan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, dengan keterhubungan ini, individu akan makin terdorong untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya.

Pengembangan kinerja individu yang efektif memerlukan sistem manajemen kinerja yang yang tepat, secara umum, Enos (2000) mengemukakan Garis-garis besar sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan baik (*well-designed performance management system*) yang meliputi :

- 1) Pernyataan yang jelas akan tujuan organisasi/tim yang memungkinkan kinerja individu terarah pada tujuan serta sebagai dasar evaluasi kinerja.

- 2) Identifikasi yang jelas akan kompetensi utama yang diperlukan oleh pekerjaan.
- 3) Manajemen kinerja hendaknya menggunakan metode kolaborasi dalam mengembangkan kinerja individu serta menentukan indikator kinerja kunci.
- 4) Melakukan *feedback* atau umpan balik secara teratur atas kinerja, dan
- 5) Organisasi hendaknya menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat mendukung pada tercapainya kinerja tingkat tinggi (*high-level performance*).

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir, ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan, tapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan, sebab perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Oleh karena itu, diperlukan Strategi pengembangan dan peningkatan kinerja yang berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan nampaknya perlu mendapat perhatian dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja, namun hal yang akan menentukan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah bagaimana organisasi melihat dan memperlakukan kegiatan pembelajaran dalam

organisasi, oleh karena itu strategi pengembangan organisasi ke arah organisasi pembelajar (*Learning Organization*) menjadi amat penting agar pengembangan dan peningkatan kinerja menjadi suatu bagian yang tak terpisahkan dari organisasi. Kondisi organisasi yang demikian akan dapat memberikan dorongan untuk terjadinya proses pengembangan kinerja yang efektif, karena kondisi tersebut merupakan salah satu fondasi bagi pengembangan kinerja (Fahmi, 2012; Ivancevich, 2007).

### **2.1.1. Pengertian Pengembangan Kinerja**

Pengembangan kinerja adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan kinerja jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia. Pengembangan kinerja adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang (Ruky, 2006).

Melalui pengembangan kinerja, bagian personalia mengurangi ketergantungan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam. Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan

sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar (Manullang, 2001).

Pengembangan kinerja saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan untuk menangani berbagai jenis penugasan.

### **2.1.2. Tujuan Pengembangan Kinerja**

Dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif (Sutrisno, 2011).

Tujuan Pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap. Pengembangan kinerja tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan kinerja, karena investasi di dalam pengembangan kinerja merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

### 2.1.3. Tahapan Pengembangan Kinerja

Menurut Sastradipoera (2002), menawarkan suatu teknik perencanaan pengembangan kinerja sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu :

- 1) Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
- 2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
- 3) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- 4) Utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill needs*, daripada melakukan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Menurut Manullang (2001), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan kinerja yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan, dan
3. Merubah sikap.

Armstrong menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan (Sutrisno, 2011).

Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan membantu dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan (Sutrisno, 2011).

Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan (Tomatala, 2007).

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.

Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Menurut Husnan, arti dari pengembangan kinerja merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

#### **2.1.4. Indikator Pengembangan Kinerja**

Maxwell (2005), Indikator pengembangan kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Indikator pengembangan kinerja tersebut yaitu:

- 1) Biaya pelayanan (*cost of service*). Biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja produksi, misalnya belanja per kapita.
- 2) Penggunaan (*utilization*). Penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah

penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

- 3) Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*). Kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.
- 4) Cakupan pelayanan (*coverage*). Cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
- 5) Kepuasan (*satisfaction*). Kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat (*need assessment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

## **2.2. Kepemimpinan**

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai dasar kemampuan atau bakat, serta kelebihan seseorang untuk memimpikan kelompoknya. Namun pada dasarnya yang menjadi inti permasalahannya adalah hubungan antara seseorang yang disebut sebagai pemimpin dengan sekelompok orang yang jadi pengikutnya. Apabila kepemimpinan tersebut berada pada lingkungan pekerjaan, maka yang dipermasalahkan adalah hubungan antara atasan dengan bawahan. Dengan kemampuan, bakat, serta kelebihan dari seorang pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi dan mengendalikan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Adapun istilah “pemimpin” berasal dari kata asing *leader* yang artinya orang yang memimpin dan “kepemimpinan” dari kata *leadership* yaitu kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain.

Istilah kepemimpinan berasal dari kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda ”pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang memimpin atau menuntun. Seorang pemimpin selain memberikan perintah, harus bisa membimbing / menuntun bawahannya. Tegas, baik buruknya, tercapai tidaknya suatu tujuan ditentukan oleh kepemimpinan itu sendiri. Seorang pemimpin harus punya rasa kesetiaan terhadap tujuan dan kesanggupan menghadapi tantangan juga keberanian, perasaan dan tanggung jawab (Octavianus, 2007).

Sedangkan Nelson (2003), mengemukakan pengertian kepemimpinan sebagai berikut : “kepemimpinan adalah suatu pengaruh penting dari kebiasaan /

kegiatan organisasi”. (*leadership in often regarded as the important modifier of organization behaviour*).

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain / pengikut / bawahan agar melaksanakan apa yang menjadi kehendak atau keinginan pemimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.2. Karakteristik Kepemimpinan**

Seorang pemimpin yang baik haruslah memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan kepemimpinannya agar ia dapat mempengaruhi, mengendalikan dan memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan “persyaratan paling Utama bagi seorang calon pemimpin ialah dapat memimpin orang lain kearah pencapaian tujuan organisasi dan dapat menjalin komunikasi antara manusia karena organisasi itu selalu bergerak atas dasar interaksi antara manusia”. (Aubrey, 2003).

Mar’at (2004), Peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tercapai atau tidaknya suatu tujuan tersebut. Untuk itu pemimpin yang baik harus bias berkomunikasi dengan baik. Dalam penyampaian komunikasi hendaknya seorang pemimpin harus dapat dipahami oleh sipenerima/bawahan, sehingga menimbulkan interaksi, jika komunikasi dipahami maka pelaksanaan tugas akan benar.

Secara lebih spesifik Sjafrri menguraikan tentang karakteristik kepemimpinan sebagai berikut : “sifat-sifat unggul kepemimpinan yang efektif ialah berani, tegas, inisiatif, luas pengetahuan dan pengalaman, peka terhadap

lingkungan dan bawahan, mampu menjalin komunikasi yang akrab, berani mengambil keputusan dan resiko, rela berkorban, mau bermusyawarah mufakat bertanggung jawab dan konsekuen, bersikap terbuka, jujur dan mempunyai prinsip-prinsip yang teguh “(Drucker, 2005).

Seorang pemimpin harus mempunyai prinsip dan sifat-sifat unggul, dengan begitu efektivitas kerja akan terlaksana. Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin harus mempelajari terlebih dahulu apa saja yang menjadi sebab akibatnya. Keberanian dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin tidak semata-mata memberikan keputusan begitu saja, namun diambil berdasarkan pemikiran dan pengalaman pemimpin tersebut namun juga tetap dibantu dengan bawahannya.

### **2.2.3. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan pada umumnya untuk menjelaskan tentang factor-faktor munculnya pemimpin dan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Henry (2010), menjelaskan mengenai teori kepemimpinan sebagai berikut :

1) *Trait Theory* (teori sifat).

Teori ini mengetengahkan bahwa seorang pemimpin dapat berhasil apabila memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri yang dapat dijadikan pedoman untuk melaksanakan tugas. Esensi teori sifat adalah pemimpin dilahirkan dan bukan untuk dibentuk.

2) *Environmental Theory* (Teori Lingkungan).

Menurut teori lingkungan, lahirnya pemimpin disebabkan oleh kondisi, waktu, tempat dan situasi.

3) *Personal Situation Theory* (Teori Personal dan Situasi).

Teori ini menyatakan bahwa seorang menjadi pemimpin karena memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang sesuai dengan situasi tertentu pula.

4) *Interaction-Expectation* (Teori Interaksi dan harapan).

Teori ini memberikan gambaran tentang manusia sebagai factor pertama dan utama terjadinya interaksi.

5) *Humanistic Theory* (Teori Humanistik).

Teori ini menyoroti dari sisi kemanusiaan, kewajaran seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Teori ini menegaskan perlunya memperlakukan seseorang sesuai dengan batas-batas tertentu, kewajaran, keserasian, keseimbangan maupun penghargaan.

6) *Exchange theory* (teori tukar menukar).

Menjelaskan bahwa antara yang dipimpin dan yang memimpin harus dapat melakukan tukar-menukar keuntungan yang bermanfaat bagi kedua belah pihak.

Dari teori-teori yang terdapat diatas pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana seorang pemimpin tersebut terlahir, keunggulan-keunggulan seorang pemimpin tersebut, perlakuan seorang pemimpin terhadap bawahannya berdasarkan batasan-batasan kewajaran.

Dengan teori tersebut kita juga dapat menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat diteliti secara induktif, mengamati mereka yang diakui sebagai pemimpin yang berhasil dan menyebutkan sifat-sifat yang dimilikinya. Sifat pemimpin tersebut dianggap sebagai ukuran penting sebagai syarat untuk menentukan potensi kepemimpinan seorang pemimpin.

#### **2.2.4. Teknik Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan teori-teori kepemimpinan diperlukan teknik-teknik untuk menerapkannya, didalam teknik tersebut terdapat konsep pemikiran prilaku serta peralatan apa saja yang menjadi penunjangnya. Teknik tersebut nantinya akan diketahui hal apa saja yang perlu diketahui.

Engstrom, (2007) mengemukakan teknik kepemimpinan sebagai berikut : Teknik kepemimpinan adalah kemampuan tau keterampilan teknik memimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan dalam organisasi tertentu meliputi konsep-konsep pemikirannya, prilaku serta peralatan yang digunakan.

Dengan adanya teori-teori kepemimpinan banyak hal yang harus diperhatikan, teknik apasaja yang harus dipersiapkan oleh seorang pemimpin. Teknik tersebut meliputi bagaimana cara memberikan contoh, motivasi, cara berkomunikasi, alat-alat apa saja guna menunjang komunikasi tersebut kepada bawahannya serta penguasaan sistem komunikasi. Penyampaian informasi/

perintah seharusnya dilaksanakan dengan cara lunak/bujukan sehingga orang yang diajaknya bersedia melakukannya dengan kesadaran dan kesiapan persoalan yang dihadapinya.

Disamping itu Amirullah, (2004) menjelaskan bahwa teknik kepemimpinan meliputi:

- 1) Teknik pematangan atau penyiapan pengikut, yaitu menyiapkan para pengikut agar selalu melaksanakan apa yang diinginkan oleh para pemimpin
- 2) Teknik Human Relations, merupakan suatu Proses atau rangkaian kegiatan memotivasi orang, yaitu keseluruhan proses pemberian motif(dorongan agar orang mau bergerak). Yang dijadikan motif yaitu pemenuhan kebutuhan psikis : makan, minum, pakaian, perumahan, dan sebagainya. Serta kebutuhan psikologis : kebutuhan akan kelayakan, kebutuhan akan keamanan, dan kebutuhan untuk ikut serta. Dengan dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan menyebabkan orang-orang bersedia mengikuti pemimpin yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan itu.
- 3) Teknik Menjadi Teladan, yaitu memberi contoh-contoh kedisiplinan, sehingga orang-orang harus digerakkan mengikuti apa yang dilihat.
- 4) Teknik Persuasif, dilakukan dengan cara lunak dalam bentuk bujukan, sehingga orang lain yang diajak suka dan bersedia untuk melakukan dan mengikuti dengan kesadaran kesiapan terhadap persoalan yang dihadapi.

- 5) Teknik penguasaan sistem komunikasi yang cocok, tergantung kepada faktor keadaan sipenerima, maksud dan alat komunikasi yang tersedia.
- 6) Teknik penyediaan fasilitas, apabila sekelompok telah bersedia dan siap mengikuti ajakan pemimpin, maka orang tersebut harus diberi fasilitas-fasilitas atau kemudahan-kemudahan yang meliputi :
  - a. Kecakapan
  - b. Uang.
  - c. Perlengkapan dan tempat kerja dan waktu.

#### **2.2.5. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, baik berupa perencanaan, perumusan, ajakan, himbauan, maupun perintah-perintah. Pamudji memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan, yaitu :

”Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) adalah bicara tentang bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah/ ajakan-ajakan kepada yang diperintah. Gaya kepemimpinan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh paham-paham yang dianut mengenai kekuasaan dan wewenang sikap mana yang diambil terhadap hak dan martabat manusia. Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin dan situasi yang dihadapinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam situasi tertentu dapat berbeda dengan gaya kepemimpinannya yang diterapkan dalam situasi lain”(Umam, 2012).

Adapun Gaya kepemimpinan tersebut dibagi ke dalam tiga golongan. Ketiga golongan tersebut mempunyai ciri khas masing-masing namun mempunyai tujuan yang sama yaitu kepemimpinan yang efektif.

Selanjutnya Fahmi (2012) membagi tiga gaya dalam kepemimpinan di Indonesia sebagai berikut :

- 1) Gaya motivasi, yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomis dengan memberikan hadiah-hadiah (*reward*), baik yang bersifat positif maupun yang berupa ancaman hukuman (*penalties*), jadi bersifat negatif.
- 2) Gaya kekuasaan, yaitu pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Cara bagaimana ia menggunakan kekuasaan akan menentukan gaya kepemimpinannya.
  - a. Gaya Autokratik, yaitu pemimpin yang menggantungkan pada kekuasaan formalnya, organisasi dipandang sebagai milik pribadi, mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
  - b. Gaya Partisipatif, kadang-kadang juga disebut gaya demokratis, yaitu pemimpin yang memandang manusia adalah makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya. Dalam menggerakkan pengikut lebih banyak menggunakan persuasi dan memberikan contoh-contoh.
  - c. Gaya Bebas, yaitu pemimpin yang hanya kemauan pengikutnya menghindari diri dari penggunaan paksaan atau tekanan.

- 3) Gaya pengawasan, yaitu kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok.

Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan dengan baik, dan lancar dan para bawahan pun bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja akan baik jika tipe, gaya, cara atau *style* kepemimpinan diterapkan dengan baik dan benar. Tegas, baik dan buruknya, tercapai atau tidak tercapai, suatu tujuan sebagian besar tergantung pada pemimpin itu sendiri.

Sedangkan Sondang P mengemukakan pengertian kepemimpinan sebagai berikut : "Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan memberi perintah atau pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditentukan atau ditetapkan ". (Sondang P, 2001).

#### **2.2.6. Pemimpin digambarkan sebagai pemberi perintah.**

Pemberian Perintah merupakan bagian dari komunikasi, karena tanpa komunikasi seorang pemimpin tidak bisa menjalankan semua tujuannya dengan baik dan efektif. Tujuan komunikasi yaitu untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita dan menjalin hubungan-hubungan dari seorang komunikator kepada komunikan. Komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan perintah, laporan, informasi dari seorang komunikator kepada komunikan.

Menurut Sentono mengatakan bahwa ” *effective leadership means effective communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif”. Komunikasi dapat dilakukan jika ada komunikator dan komunikan selain itu juga haruslah dapat dipahami oleh si penerima (komunikan) sehingga menimbulkan interaksi. Jika komunikasi dipahami, maka pelaksanaan tugas akan benar. (Mar’at, 2004).

Disamping itu Margerison (2004) menjelaskan bahwa unsur-unsur komunikasi meliputi :

- 1) Komunikator (pemberi = *Given*), yaitu orang yang menyampaikan pesan komunikasi itu.
- 2) Pesan, yaitu Informasi, perintah, laporan, berita dan lain-lainnya yang disampaikan itu.
- 3) Saluran (simbol = *Channel*), yaitu alat (simbol) yang dipergunakan untuk komunikasi.
- 4) Komunikan (penerima = *Receiver*), yaitu orang yang menerima pesan komunikasi tersebut.
- 5) *Feed back (action)*, reaksi yang ditimbulkan oleh komunikasi itu.

Unsur-unsur diatas sangat di perlukan bagi seorang pemimpin karena dengan itu maka pemimpin bisa mengetahui apa yang harus diperhatikan dalam proses komunikasi (perintah) agar bisa berjalan dengan efektif.

Lebih lanjut Maslow (2003) juga menjelaskan mengenai fungsi-fungsi komunikasi Yaitu :

- 1) *Instructive*, komunikasi ini berfungsi memberikan perintah dari atasan kepada bawahan.
- 2) *Evaluative*, komunikasi ini berfungsi untuk menyampaikan laporan dari bawahan kepada atasannya.
- 3) *Informative*, komunikasi ini berfungsi untuk menyampaikan informasi, berita dan pesan-pesan lainnya.
- 4) *Influencing*, komunikasi ini berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasihat-nasihat dari seseorang kepada orang lain.

#### **2.2.7. Pemimpin digambarkan sebagai pemberi pengarahan.**

Pengarahan adalah mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif dalam mencapai tujuan. Pengarahan baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Penerapannya sangat sulit, rumit dan kompleks, karena berhubungan dengan makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lainnya.

Menurut Flippo (2004) dalam buku "Manajemen dasar, pengertian, dan masalah" karangan Hasibuan menjelaskan sebagai berikut : "*Actualing is setting all members of the group to want achive and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning ang organizing efforts*". ("Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama denagn perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian").

Pengarahan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas

dalam melaksanakan sesuatu kegiatan. Proses ini merupakan fungsi yang terpenting dan paling dominan.

Menurut Hasibuan (2002), dalam "Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah" dijelaskan pengarahan dapat dilakukan dengan cara: Persuatif (bujukan) dan Instruktif (Perintah langsung).

#### **2.2.8. Pemimpin digambarkan sebagai pemberi bimbingan**

Menurut Goetsch (2002) bimbingan di bagi atas tiga bagian yaitu :

1. Memahami individu.

Pembimbing dapat memberikan bantuan yang efektif jika mereka dapat memahami dan mengerti persoalan, sifat, kebutuhan, minat, dan kemampuan anak didiknya. Karena itu bimbingan yang efektif menuntut secara mutlak pemahaman diri anak keseluruhan sebaliknya bimbingan tidak dapat berfungsi dengan efektif jika konselor kurang pengetahuan dan pengertian motif dan tingkah laku konseli, sehingga usaha preventif dan treatment tidak berhasil baik.

2. Preventif dan pengembangan individual.

Preventif dan pengembangan merupakan dua sisi dari mata uang. Preventif berusaha mencegah kemerosotan perkembangan anak dan minimal dapat memelihara apa yang telah dicapai dalam perkembangan anak melalui pemberian pengaruh-pengaruh yang positif, memberikan bantuan untuk mengembangkan sikap dan pola perilaku yang dapat membantu setiap individu untuk mengembangkan dirinya secara optimal.

3. Membantu individu untuk menyempurnakannya.

Setiap manusia pada saat tertentu membutuhkan pertolongan dalam menghadapi situasi lingkungannya. Pertolongan setiap individu tidak sama. Perbedaan umumnya lebih pada tingkatannya dari pada macamnya, jadi sangat tergantung apa yang menjadi kebutuhan dan potensi yang ia miliki.

Tujuan bimbingan itu sendiri adalah membantu dalam membuat keputusan (pilihan) dan menentukan sikap yang serasi dengan kemampuan, minat, kesempatan dan nilai-nilai sosial agar mampu memahami dirinya, mengembangkan potensi yang dimilikinya, memecahkan masalah dan kesulitan, menyesuaikan diri dan bersikap adaptif terhadap lingkungan.

Lebih lanjut Dubrin (2005) juga menjelaskan mengenai fungsi-fungsi bimbingan, yaitu :

- 1) Mengarahkan mahasiswa kepada program pendidikan profesional di perguruan tinggi
- 2) Membantu mahasiswa merencanakan program studinya.
- 3) Membantu mengenal dirinya, seperti minat, bakat, dan kemampuan khusus masing-masing.
- 4) Membantu memecahkan masalah-masalah yang sedang dihadapi baik sosial maupun personal.

Dari fungsi-fungsi dan tujuan yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut maka pemimpin harus bisa membimbing bawahannya secara benar sesuai dengan fungsi dan tujuan. Dengan kata lain jika pemimpin memperhatikan hal tersebut maka efektivitas kerja dapat terlaksana dengan baik.

### **2.2.9. Kepemimpinan Kristen**

Dayton (2007) menuliskan kualifikasi karakter kepemimpinan yang didaftar dari 1 Timotius 3:1-13 dan Titus 1:5-9 dimana ada sejumlah standar kedewasaan karakter yaitu :

- 1) Tidak dapat dituduh (*1 Timotius 3:2; Titus 1:7*)
- 2) Suami dari satu istri (*1 Timotius 3:2; Titus 1:7*)
- 3) Dapat menahan diri (*1 Timotius 3:2; Titus 1:8*)
- 4) Bijaksana (*1 Timotius 3:2*)
- 5) Sopan (*1 Timotius 3:2*)

Setiap generasi membutuhkan seseorang yang berpandangan jauh ke depan dan memiliki motivasi yang kuat untuk menjadi pemimpin. “Bila tidak ada Wahyu, menjadi liarlah rakyat” (*Amsal 29:18*). Orang yang gagal mencari kehendak Allah akan gagal juga dalam memimpin umatNya pada arah yang benar.

Kepemimpinan adalah fenomena sosial yang selalu hadir dalam interaksi social, karena itu Kepemimpinan selalu kita alami dalam konteks hidup bersama. Melalui pengalaman itu, kita mengenal dan mengetahui kepemimpinan sebagai fungsi mempengaruhi orang untuk melakukan suatu hal. Efektivitas seorang pemimpin, ditentukan dan dipengaruhi oleh pemahaman si pemimpin tentang arti kepemimpinan, pilihan jenis dan gaya kepemimpinan. (Myron, 2002).

Uraian pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, dilukiskan oleh Napoleon dalam kalimat ungkapan/sindirannya : “Saya lebih baik mempunyai pasukan yang terdiri dari kelinci yang dipimpin oleh seekor singa, daripada

memiliki pasukan singa yang dipimpin oleh seekor kelinci”. Dengan ungkapan ini, Napoleon hendak menegaskan betapa pentingnya seorang pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Ciri-ciri pemimpin yang baik diantaranya adalah semua keputusan yang diambil adalah demi untuk kepentingan dirinya sendiri. Pemimpinlah yang memutuskan segala-galanya tentang apa, mengapa, untuk apa, bagaimana, siapa, kapan dan dimana suatu pekerjaan dilakukan (*contoh klasik dalam Alkitab adalah Raja Nebukadnezar, Daniel 2:1-13*).

Celakalah gembala-gembala Israel yang menggembalakan dirinya sendiri. Bukankah domba-domba yang seharusnya digembalakan oleh gembala-gembala itu ? Kamu menikmati susunya, dari bulunya kamu buat pakaian yang gemuk kamu sembelih, tetapi domba-domba itu sendiri tidak kamu gembalakan. Yang lemah tidak kamu kuatkan, yang sakit tidak kamu obati, yang luka tidak kamu balut, yang tersesat tidak kamu bawa pulang, yang hilang tidak kamu cari, melainkan kamu injak-injak mereka dengan kekerasan dan kekejaman (*Yehezkiel 34:2b-4*).

Contoh-contoh bagaimana menjadi pemimpin yang bertanggung jawab ada dalam Mazmur 23 dan beberapa bagian dalam Alkitab yang menunjukkan padanan pengertian kepemimpinan yaitu :

- 1) Tuhan berjalan di depan mereka .... Dalam tiang awan untuk menuntun (*memimpin*) mereka di jalan (*Keluaran 13:21*)
- 2) Pergilah sekarang tuntunlah (*pimpinlah*) bangsa itu (*Keluaran 32:34*)

- 3) Biarlah Tuhan ... mengangkat ... seorang yang mengepalai (*memimpin*) mereka dan seterusnya (*Bilangan 27:17*)
- 4) Tuhan, tuntunlah aku dalam keadilanMu... (*Mazmur 5:9*)
- 5) .... Engkau akan menuntun dan membimbing aku (*Mazmur 31:4*)
- 6) .... Kiranya RohMu yang baik itu menuntun aku ... (*Mazmur 143:10*)
- 7) Demikianlah Engkau memimpin umatMu, untuk membuat Nama yang Agung bagiMu (*Yesaya 63:4*)
- 8) Daud berunding dengan pemimpin-pemimpin pasukan seribu dan pasukan seratus .... (*1 Tawarikh 13:1*).
- 9) Jika hari ini engkau mau menjadi hamba rakyat, mau mengabdikan kepada mereka dan menjawab mereka dengan kata-kata yang baik, maka mereka menjadi hamba-hambamu sepanjang waktu (*1 Raja-Raja 12:7*).
- 10) Pemimpin disebut sebagai penjaga yang harus waspada kalau-kalau ada yang mengancam kehidupan yang dijaga dan mengingatkan mereka terhadap bahaya yang mengancam. (*Yehezkiel 33:7*).
- 11) Pemimpin yang bertanggung jawab tidak hanya bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya tetapi juga bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh orang-orang yang dipimpinnya (*Keluaran 16:27-28*).
- 12) Memotivasi/mendorong orang yang dipimpinnya atau yang menjadi bawahannya dengan jujur dan bukan dengan tipu daya, serta memberi

semangat agar anggota-anggotanya melakukan pekerjaan dengan baik  
(*Amsal 20:17; 21:6*)

13) Bersedia dan rela dikritik oleh orang lain seperti kata Amsal "Siapa mengindahkan teguran adalah bijak (*Amsal 15:5*) tetapi siapa benci kepada teguran akan mati (*Amsal 15:10*) dan Dengarkanlah nasihat dan terimalah didikan supaya engkau menjadi bijak dimasa depan (*Amsal 19:20*).

14) Mudah menyesuaikan diri dan tidak kaku (*fleksibel*) dan terampil dalam berkomunikasi (*Amsal 16:24*).

15) Berlaku adil dalam memberi tugas/ perintah kepada orang yang dipimpin (*Keluaran 18:13-27*) dan Seorang pemimpin selalu dituntut untuk bertindak adil terhadap orang-orang yang dipimpinnya (*Amsal 11:1*). (Agus, 2006).

Alkitab senantiasa menempatkan posisi seorang pemimpin dalam kedudukan antara, yakni antara Allah (*Pemimpin yang sesungguhnya*) dan umat (*manusia*). Pemimpin dalam Alkitab bukanlah "ujung kerucut" dari suatu sistem sebagaimana halnya sistem kepemimpinan dunia. Dalam Alkitab, pengertian pemimpin adalah seorang yang diangkat Allah sebagai "wakilNya" untuk memimpin umatNya, tetapi Allah adalah pemimpin umat yang sesungguhnya. Segala kebijakan dan keputusan berada ditangan Allah. Otoritas ini mutlak milik-Nya. Perhatikan kepemimpinan Nabi Musa dalam Perjanjian Lama. Musa tidak pernah melakukan tindakan berdasarkan pertimbangannya, tetapi selalu berdasarkan

amanat, perintah dan petunjuk dari Allah (*Keluaran 12:43-51; 13:1-16; 14:15-31; 15:25-26; 16:4-16; 17:4-7*).

Dalam sejarah kehidupan Israel, suatu ketika Israel menghendaki adanya seorang Raja/ Pemimpin (*I Samuel 8*) sebagaimana layaknya bangsa-bangsa yang ada di sekeliling mereka. Permintaan ini mendukacitakan Samuel yang mempunyai kedudukan sebagai Hakim pada waktu itu. Tetapi Allah berfirman kepada Samuel untuk menerima permintaan Israel itu, sebab bukannya Samuel yang mereka tolak melainkan Allah (*I Samuel 8-6-7*). Permintaan untuk memiliki seorang Raja, adalah perbuatan dosa di mata Tuhan (*I Samuel 12:19*). Itulah sebabnya, meskipun di antara Israel memerintah seorang Raja (*Pemimpin*), tetapi Raja/ Pemimpin Israel yang sesungguhnya adalah Tuhan Allah. Raja manusiawi tidak lain hanya melaksanakan kehendak Allah, maka sejauh itu apa yang Allah kehendaki, maka pada saatnya pula Allah menurunkan dia dari takhtanya. Contoh Raja Saul (*I Samuel 15:11*). Namun apabila Raja itu memerintah sesuai dengan kehendak Allah, maka Allah akan memuji-mujinya (*contoh Raja Daud*).

Seorang pemimpin kristen bukanlah yang harus ditinggikan di atas yang lain, melainkan yang senantiasa berada ditengah-tengah orang yang dipimpinnya untuk memberi teladan, membimbing, menuntun dan mengarahkan mereka kejalan yang benar sesuai dengan kehendak Allah, agar mereka memperoleh hidup dan memperolehnya dalam kelimpahan. Ini berarti pula bahwa tujuan utama kepemimpinan kristen adalah mengusahakan kebaikan dan kesejahteraan hidup bagi orang-orang yang dipimpin (*Mazmur 23*).

Dengan kata lain, kepemimpinan kristen bertujuan untuk membawa orang-orang yang dipimpin kepada keselamatan dan memelihara keselamatan itu sehingga memperoleh penggenapan di dalam kemuliaNya. Karena itu menjadi seorang pemimpin kristen adalah untuk memikul tanggung jawab dan bukannya untuk mencari kedudukan/ kekuasaan. Dalam kepemimpinan kristen, fungsi dan tanggung jawab harus mendahului posisi atau kedudukan. Pemimpin dalam sistem sekuler (*dunia*) cenderung menggunakan kekuasaan itu untuk menindas orang-orang yang dipimpinnya.

Robert (2005) mengingatkan bagaimana seharusnya seorang pemimpin kristen berperilaku dalam kepemimpinannya agar berkenan kepada Allah dan membawa kebaikan bagi orang-orang yang dipimpinnya, yakni :

- 1) Pemimpin tidak boleh menindas atau memeras orang-orang yang dipimpinnya. Celakalah pemimpin yang berbuat demikian, karena sebetulnya mereka telah melawan Allah.
- 2) Pemimpin harus menggembalakan orang-orang yang dipimpinnya, dan bukannya sibuk menggembalakan dirinya sendiri.
- 3) Pemimpin dengan tekun dan setia mengusahakan jalan agar orang-orang yang dipimpinnya dapat menemukan makna kehidupannya.
- 4) Pemimpin harus bekerja dengan penuh kesungguhan hati dan bukan karena terpaksa.

Robby Chandra, (2004) mengatakan pengorbanan untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil :

- 1) *Berani Seorang Diri*, sebagai seorang pemimpin adakalanya seorang diri berjuang untuk suatu tujuan, bahkan ketika tidak seorangpun bersedia melangkah maju, sang pemimpinlah yang selalu melakukannya, inilah salah satu biaya besar kepemimpinan dan inilah pula tanda pengenalan dari seorang pemimpin. Daud bersedia melawan Goliat ketika tak seorangpun mau melakukannya (*1 Samuel 17:32*)  
*"Janganlah seseorang menjadi tawar hati karena dia; hambamu ini akan pergi melawan orang Filistin itu"*.
- 2) *Menentang Pendapat Umum*, tidaklah mudah untuk bertahan terhadap derasnya arus pendapat umum bila itu menentang Anda tetapi adakalanya perlu bersikap demikian. Yosua bukanlah seorang pemimpin hanya karena ia menjadi kepala dari sebuah bangsa, ia seorang pemimpin karena ia bersedia membayar harganya. Ia bersedia menentang pendapat umum demi mempertahankan dan memajukan hal yang dipercayainya. *Yosua 24:15* *"Tetapi jika kamu anggap tidak baik untuk beribadah kepada Tuhan, pilihlah pada hari ini kepada siapa kamu akan beribadah : allah yang kepadanya nenek moyangmu beribadah di seberang Efrat, atau allah orang Amori yang negerinya kamu diami ini. Tetapi aku dan seisi rumahku, kami akan beribadah kepada Tuhan"*.
- 3) *Menanggung Risiko Kegagalan*, semua manusia dapat gagal sekalipun mereka adalah pemimpin-pemimpin besar, Abraham pernah gagal (*Kejadian 12:10-13; 16:1-6*), Musa pernah gagal (*Keluaran 2:11-12;*

*Bilangan 11:10-23*), Daud juga pernah gagal (*2 Samuel 11:21*). Tanda seorang pemimpin yang baik bukanlah bahwa ia bebas dari kegagalan. Bukti nyata dari kepemimpinan ialah cara pemimpin itu menangani kegagalan. Mereka belajar dari kegagalan mereka dan Allah terus memakai mereka sebagai pemimpin yang berhasil guna.

- 4) *Menguasai Emosi*, apapun yang dirasakan, para pemimpin yang baik berusaha keras untuk dituntun oleh fakta dan prinsip. Jika kita membiarkan emosi menguasai diri kita maka kita akan makin mudah untuk melakukan kekeliruan dalam penilaian bahkan terlibat dalam kegagalan yang parah. *Amsal 14:29* "Seorang yang bijaksana menguasai kemarahannya". Ia mengetahui bahwa kemarahan menyebabkan kesalahan. *Amsal 4:23* "Di atas segala yang lain, jagalah perasaanmu, karena perasaan mempengaruhi semua hal yang lain dalam hidupmu".
- 5) *Tetap Tidak Bercela*, pemimpin giat berusaha agar tetap dalam keadaan tidak bercela.

Sebutan Pendeta adalah jabatan pemimpin umat dalam keagamaan. Ini dipakai secara umum kepada pemuka atau pemimpin agama Hindu dan Protestan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2014). Ada sejumlah pengertian sehubungan dengan istilah pendeta. Defenisi umum, seperti dikemukakan oleh Havilland (1988), menyebut pendeta dalam artian seorang spesialis keagamaan laki-laki atau perempuan yang bekerja secara penuh, dengan tugas memimpin dan menyempurnakan tindak keagamaan orang lain. Spesialis ini mahir dalam

berkomunikasi, mempengaruhi dan memanipulasi kekuatan-kekuatan supranatural dan keahlian tersebut diperoleh melalui pendidikan khusus.

Dalam kitab Injil sebutan pendeta adalah gembala atau gembala sidang yang memiliki makna pemimpin jemaat, namun sekaligus juga menjadi penatalayanan yang harus melayani jemaat. Dengan demikian dapat disebutkan bahwa pendeta adalah seorang atasan (pimpinan) jemaat, namun ia sekaligus adalah bawahan dari Yesus Kristus. Implikasinya adalah di satu pihak jemaat wajib taat kepada pendeta, di lain pihak pendeta atau pemimpin gereja harus tunduk kepada Yesus Kristus yang merupakan pemimpin dari segala pemimpin gereja.

Tugas utama adalah bersama dengan pelayan khusus atau majelis jemaat, (*pertua* dan *diaken*) adalah melayani, memelihara dan memimpin jemaat berdasarkan firman Tuhan. Tugas utama itu lebih jauh dapat dirinci sebagai berikut: melayani pemberitaan firman Tuhan, melayani sakramen, melayani katekisasi, melayani pemberkatan nikah. Kemudian menyebarluaskan ajaran Alkitab, mengunjungi warga jemaat secara rutin maupun non rutin dalam penyelenggaraan ibadah rumah tangga, ibadah kelompok-kelompok kaum ibu, kaum bapa pemuda, dan anak-anak serta orang tua lanjut usia yang dilakukan secara bergilir, melakukan bimbingan dan konsultasi, mengunjungi dan memimpin upacara penguburan warga jemaat yang meninggal.

#### **2.2.10. Indikator Kepemimpinan**

Octavianus, (2007) mengatakan, indikator kepemimpinan adalah :

- 1) Jujur Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.
- 2) Toleransi Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
- 3) Disiplin Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
- 4) Kerjasama Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar, tugas dan menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.
- 5) Kreatif Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimilikinya.
- 6) Mandiri Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- 7) Rasa ingin tahu Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajari, dilihat dan didengar.
- 8) Komunikatif Tindakan memperlihatkan rasa senang, berbicara, bergaul dan bekerja sama dengan orang lain.
- 9) Rasa Perduli Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

- 10) Tanggung Jawab Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, social dan budaya).
- 11) Sopan Santun Sikap baik dalam pergaulan dari segi bahasa maupun tingkah laku. Norma kesantunan bersifat relative, artinya norma kesantunan yang diterimabisa berbeda-beda di berbagai tempat, lingkungan dan waktu.
- 12) Percaya Diri Kondisi mental atau psikologis diri seseorang yang memberi keyakinan kuat pada dirinya untuk berbuat atau melakukan sesuatu tindakan.
- 13) Spritual / Religius Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, serta hidup rukun dengan pemeluk agama lain.

### **2.3. Sistem Kompensasi Kreativitas**

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

### **2.3.1. Pengertian Kompensasi Kreatif**

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai.

Stanley (2002) mengatakan, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.

Kompensasi adalah merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja, atau kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Mangkuprawira, 2007).

Sedangkan Hasibuan (2002) menyatakan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Selanjutnya Werther dan Davis menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Kreativitas adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang member kesempatan individu untuk menciptakan ide-ide asli/adaptif fungsi kegunaannya secara penuh untuk berkembang.

Widyatun, (2009) Kreatifitas adalah kemampuan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan menentukan kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.

James R. Evans, (2008) Kreatifitas adalah suatu kemampuan berpikir ataupun melakukan tindakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan sebuah

kondisi ataupun permasalahan secara cerdas, berbeda (*out of the box*), tidak umum, orisinal, serta membawa hasil yang tepat dan bermanfaat.

### **2.3.2. Fungsi Kompensasi**

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ perusahaan.

Menurut Cletus (2005), fungsi kompensasi adalah :

- 1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

- 2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

### **2.3.3. Tujuan Kompensasi**

Suprihanto (2001), sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada A.

- 2) Mempertahankan karyawan yang ada.

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang qualified.

3) Menjamin keadilan.

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan.

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5) Mengendalikan biaya-biaya.

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, Abraham (2003) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah :

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan economic security bagi karyawan.
- 2) Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.

- 3) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- 4) Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

#### **2.3.4. Macam-macam Kompensasi**

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah, gaji dan insentif. Kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan (Peter, 2005).

Moekijat (2005), pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggungjawab atas pekerjaan. Istilah upah biasanya dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan gaji dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga terampil.

Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan sebagai *pay for performance* atau pembayaran atas prestasi (Achmad, 2006).

Sedangkan bentuk kompensasi lain berupa tunjangan umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan kepada pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

### **2.3.5. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Sutrisno (2011) mengatakan, tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan *internal equity* dan *external equity*. Internal equity (keadilan internal) memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sedangkan external equity (keadilan eksternal) menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Menurut Jahenos (2008) menyatakan tujuan manajemen kompensasi adalah:

- 1) Memperoleh personil berkualitas; Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada; Pekerja dapat keluar jika kompensasi tidak kompetitif dibanding perusahaan lain, akibatnya tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*) tinggi. Dengan

demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

- 3) Memastikan keadilan; Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerja mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain.
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan; Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.
- 5) Mengawasi biaya; Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- 6) Mematuhi peraturan; Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan peraturan pemerintah dan memastikan pemenuhan kebutuhan pekerja.
- 7) Memfasilitasi saling pengertian; Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh manajer dan pekerja. Dengan demikian,

harus bersifat terbuka sehingga akan terjalin saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

### **2.3.6. Indikator Kompensasi**

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) diantaranya :

1) Upah dan gaji.

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif.

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan.

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas.

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

## **2.4. Kinerja Inovatif**

### **2.4.1. Pengertian Inovasi**

Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2004) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri.

Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010) inovasi perusahaan dapat menghasilkan *R&D (Research and Development)*, produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah, untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010) inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup sikap hidup,

perilaku, atau gerakan-gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat.

Jadi, secara umum, inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan mutu setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.

#### **2.4.2. Karakteristik Inovasi**

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi Everett M. Rogers (2006), sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*). Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.
2. Kompatibilitas (*compatibility*). Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh

penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.

3. Kerumitan (*complexity*). Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.
4. Kemampuan diujicobakan (*triability*). Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*) - Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

#### **2.4.3. Faktor Penunjang Serta Manfaat Inovasi**

Everett M. Rogers (2006) Inovasi tidak hanya berurusan dengan pengetahuan baru dan cara-cara baru, tetapi juga dengan nilai-nilai, karena harus bisa membawa hasil yang lebih baik, jadi selain melibatkan iptek baru, inovasi juga melibatkan cara pandang dan perubahan sosial.

Inovasi dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia.
2. Memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan yang dapat diperolehnya.
3. Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas kedalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru.
4. Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya didalam pasar, Everett M. Rogers (2006).

Inovasi dapat ditunjang oleh beberapa factor pendukung seperti :

1. Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu.
2. Adanya kebebasan untuk berekspresi.
3. Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif
4. Tersedianya sarana dan prasarana.
5. Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah.

#### **2.4.4. Proses Inovasi**

Proses inovasi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi, mulai dari sadar atau tahu adanya inovasi sampai menerapkan (implementasi) inovasi. Inovasi sebagai suatu proses digambarkan sebagai proses yang siklus dan berlangsung terus menerus, meliputi fase kesadaran, penghargaan, adopsi, difusi dan implementasi De Jong & Den Hartog (2003).

Proses inovasi, terdiri atas:

1. Mengeluarkan ide yaitu meliputi pembentukan rancangan teknis dan desain.
2. Resolusi masalah yaitu meliputi mengambil keputusan dan memecah ide ke dalam komponen yang lebih kecil, menentukan prioritas untuk tiap komponen atau elemen, membagi alternatif masalah, dan menilai desain alternatif menggunakan kriteria yang telah dipaparkan dalam tahap pertama fase yang menciptakan penemuan dalam proses inovasi adalah adopsi dan implementasi.

Proses inovasi adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi yaitu, kegiatan yang mencakup keputusan dalam organisasi untuk mengadopsi inovasi.
2. Pengembangan yaitu, kegiatan yang meliputi desain dan pengembangan produk dan perencanaan proses inovasi dalam fase inovasi jadi fase ini meliputi mengeluarkan ide dan pemecahan masalah.
3. Implementasi yaitu, kegiatan ini meliputi penerapan desain inovasi yang telah dibuat sebelumnya dalam fase pengembangan.

*Charles (2010) mengatakan* bahwa yang menentukan inovasi pada level organisasi adalah:

1. Mekanisme kreativitas individual
2. Mekanisme kreativitas organisasi
3. Ke dua faktor secara bersama-sama (Hyland & Beckett, 2004).

Ulrich (dalam Hyland & Beckett, 2004) mengatakan bahwa ada 3 premis yang berkaitan dengan inovasi yaitu persoalan inovasi, inovasi itu *multifaceted*, dan inovasi sebuah budaya. Hickman & Raia (dalam Hyland & Beckett, 2004) mengatakan bahwa inovasi dapat terjadi dalam lingkungan yang berfikir divergen, imajinasi, ketidakaturan, *uncertainty*, dan toleransi terhadap ambiguitas. Bukan dalam sistem berfikir konvergen yang mempertahankan aturan organisasi.

Strategi apa yang perlu diperhatikan dalam memunculkan inovasi?

Pertama, perlu mempertimbangkan penambahan keuntungan yang akan dicapai. Hal ini dapat dilakukan melalui pengukuran sampai sejauh mana kompetitor akan sulit mengikuti langkah yang diambil.

Kedua apakah ada kemungkinan untuk memperluas keuntungan yang akan diperoleh (Hussey, 2003). Dengan demikian, bagian akhir dari sebuah inovasi adalah sejauh mana langkah yang diambil dapat menguntungkan dan tidak diambil keuntungannya oleh pesaing dan mendapatkan keuntungan.

#### **2.4.5. Tahapan dalam Proses Inovasi**

De Jong & Den Hartog (2008) merinci lebih mendalam proses inovasi dalam 4 tahap sebagai berikut:

1. Melihat peluang. Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari ketrampilan melihat peluang.
2. Mengeluarkan ide. Ketika dihadapkan suatu masalah atau dipersepsikan sebagai masalah maka gaya berfikir konvergen yang digunakan yaitu

mengeluarkan ide yang sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada.

Dalam tahap ini kreativitas sangat diperlukan.

3. Mengkaji ide. Tidak Semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau mengerucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide yang *realistic* yang diterima, sementara ide yang kurang *realistic* dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternatif yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar.
4. Implementasi. Dalam tahap ini, keberanian mengambil resiko sangat diperlukan. Resiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan, oleh karenanya David Mc Clelland menyarankan pengambilan resiko sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi.

Hussey (2003) berupaya membentuknya dalam tahapan dan dibuat dengan akronim EASIER yaitu:

1. *Envisioning* yaitu proses ini meliputi penyamaan pandangan mengenai masa depan untuk membentuk tujuan berinovasi. Visi ini harus meliputi ukuran, inovasi apa yang dilakukan untuk organisasi, ruang lingkup inovasi, dan bagaimana visi tersebut sesuai dengan visi organisasi.

2. *Activating* yaitu penyampaian visi ke publik agar tercapai sebuah komitmen terhadap visi sehingga strategi akan relevan dengan visi begitupula dengan implementasi visi.
3. *Supporting* yaitu tahapan ini merupakan upaya seorang pemimpin tidak hanya di dalam memberikan perintah dan instruksi kepada bawahan, namun juga keterampilan di dalam menginspirasi bawahannya untuk bertindak inovatif. Dalam hal ini diperlukan kepekaan pemimpin dalam memahami bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya bersikap emphatik.
4. *Installing* yaitu pada tahapan ini merupakan tahapan implementasi. Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah kompleksitas strategi yang diperlukan dalam berinovasi dan konsekuensi yang diterima. Berikut ini beberapa hal yang dapat membantu seseorang di dalam memberikan masukan dalam implementasi sebuah inovasi sebagai berikut:
  - 1) Meyakinkan bahwa konsekuensi yang terjadi dapat dipahami kemudian
  - 2) Mengidentifikasi apakah tindakan yang dilakukan membawa perubahan
  - 3) Mengalokasikan tanggung jawab dari berbagai tindakan yang diterima
  - 4) Memprioritaskan tindakan yang diterima
  - 5) Memberikan anggaran yang sesuai, mengatur tim kerja dan struktur yang dibutuhkan.
  - 6) Mengalokasikan orang-orang yang tepat

- 7) Menentukan kebijakan yang dibutuhkan untuk memperlancar implementasi inovasi.
5. *Ensuring* yaitu kegiatan yang meliputi *monitoring* dan evaluasi. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa tindakan yang dilakukan sudah tepat waktu dan sesuai rencana. Apabila tidak sesuai dengan rencana maka rencana alternative apa yang dapat diambil. Selain itu, tahapan ini juga dipergunakan untuk memantau apakah hasil sesuai dengan yang diharapkan sehingga apabila tidak, maka akan dibuat langkah penyesuaian.
6. *Recognizing* yaitu tahapan ini meliputi segala macam bentuk penghargaan terhadap bentuk inovasi. Hal tidak hanya meliputi *reward* dalam bentuk finansial tapi dapat juga berbentuk kepercayaan, ucapan terima kasih yang tulus, serta bentuk promosi.

#### **2.4.6. Elemen-Elemen Proses Inovasi**

Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010), dalam bukunya "*Innovation Management, context, strategies, system and process*" Pearson, hal 7- mengatakan bahwa inovasi proses sering melibatkan baik perubahan adaptif yang signifikan dalam model organisasi bisnis saat ini atau adopsi dari model bisnis baru. Dalam hal ini pergeseran proses didorong oleh inovasi yang terjadi dalam organisasi itu sendiri, seperti inovasi produk dan strategi, atau mungkin didorong oleh inovasi eksternal.

Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010), mengklasifikasikan proses inovasi yang terbagi atas tiga bagian, antara lain:

1. Inovasi Administrasi (*administrative innovation*), berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen Perusahaan.
2. Inovasi Teknologi(*technology innovation*), berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi.
3. Inovasi Proses/Operasional (*process innovation*), adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayan

#### **2.4.7. Kualitas Inovasi**

Harner (2002) menunjukkan bahwa kualitas inovasi sebenarnya adalah gabungan dari semua hasil inovasi. Hal ini mencakup kualitas produk dan layanan, kualitas operasi perusahaan yang sebenarnya, serta kualitas manajemen di perusahaan tingkat tertinggi.

*Kualitas Inovasi* menunjukkan kapan suatu upaya perusahaan dalam mengejar inovasi melalui penciptaan produk baru, proses atau mode manajemen, dan apakah inovasi tersebut dapat memenuhi kepentingan pihak-pihak seperti pelanggan, karyawan dan pemasok. Jika jawabannya adalah ya, maka itu berarti inovasi memang memiliki “kualitas”. Kualitas inovasi dapat dinilai sesuai dengan tujuan perusahaan dan hasil kegiatan organisasi. Misalnya, produk baru R&D, rantai kerja dan pembaharuan pendekatan kerja semua wilayah perusahaan yang inovatif.

Ahmed (2000) mengemukakan bahwa kualitas inovasi harus mencakup :

1. Produk/Jasa kualitas : Peningkatan nilai pelanggan, kebutuhan konsumen, kualitas produk, peningkatan pengembalian investasi produk, dan kinerja produk.
2. Proses Kualitas Operasi : Waktu rilis yang tepat, *upgrade* (proses) produktifitas , penataan personil dan produk pembangunan, dan target kontrol serta fleksibilitas.
3. Mutu Manajemen : Penerimaan karyawan, memahami kebutuhan pelanggan, penjualan produk-produk inovatif dan tingkat keberhasilan inovasi.

Dari penjelasan di atas, dapat diperhitungkan sementara bahwa dalam melaksanakan inovasi, manajer perusahaan harus mengambil kualitas menjadi pertimbangan.

Hal ini dapat ditinjau dari tiga aspek utama, yaitu :

1. *Products or Services* (produk atau pelayanan). Tingkat kualitas produk baru atau jasa perusahaan berkembang melalui penerapan teknologi baru.
2. *Operation Process* (operasi proses). Produktivitas secara efektif ditingkatkan serta pengurangan biaya yang dicapai dalam proses produksi.
3. *Quality Management* (kualitas manajemen). Kepemimpinan, konsep manajemen, inovasi dan strategi pengendalian memiliki tingkat tertentu langsung dan signifikan terhadap manajemen bisnis

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2005, inovatif adalah bersifat memperkenalkan sesuatu yang baru; bersifat pembaruan (kreasi baru).

Kinerja Inovatif adalah suatu kemampuan manusia dalam mendayagunakan pikiran dan sumber daya yang ada disekelilingnya untuk menghasilkan suatu karya yang benar-benar baru yang orisinil, serta bermanfaat bagi banyak orang (Lindsay. 2008).

Arudam (2012), Kerja Inovatif adalah melakukan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi diri maupun bagi orang lain secara umum bermanfaat bagi orang lain yaitu menciptakan segala sesuatu yang berguna untuk masyarakat baik lapangan pekerjaan, pemikiran atau paham serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kehidupan sosial. Secara khusus bagi diri sendiri yaitu menciptakan sesuatu yang berguna bagi diri kita seperti gaya hidup yang baik, menciptakan berbagai macam hal yang berkaitan pada kelangsungan hidup diri kita.

Sebagai suatu organisasi keagamaan terdapat kerja sama kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Sebagai salah satu organisasi kegerejaan, Pendeta menduduki peran yang amat penting dalam proses pelayanan (Hagard, 2002).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian pada tesis ini adalah penelitian Kualitatif, yaitu dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode ini adalah didasarkan pada pertimbangan bahwa kajian utama dalam penelitian ini dipokuskan pada analisis proses, yakni analisis terhadap kemampuan sumber daya manusia.

Untuk mempertegas uraian di atas, Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2004) mengatakan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Berdasarkan pendapat para pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tingkah laku setiap orang yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelenggara program yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dapat menjadi sumber data.

Penelitian ini melibatkan (1) Praeses (2) Pendeta Ressor (3) Pendeta Huria (4) Pendeta yang bertugas pada lembaga. Peneliti mengutamakan data diperoleh langsung dari sumber data melalui wawancara dengan informan dan observasi ke lokasi penelitian serta studi dokumen.

Peneliti memilih HKBP Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar karena sesuai dengan syarat-syarat yang disarankan oleh Spradley (2000) yaitu (1) sederhana, (2) mudah untuk dimasuki, (3) tidak kentara dalam melakukan penelitian, (4) mudah memperoleh izin dan sumber data, (5) kegiatannya berulang-ulang.

## **3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **3.2.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pada “HKBP Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar”. Pemilihan lokasi penelitian ini berdasarkan beberapa alasan yang memudahkan bagi peneliti untuk melakukan penelitian sebagai berikut; (a) Bahwa lokasi tersebut tempat penulis ditugaskan; (b) Kesamaan dalam tugas dan pelayanan sesama pelayan penuh waktu (*Full Timer*); (c) Studi penelitian dapat terjawab sesuai dengan kebutuhan data dan perkembangan proses penelitian di lapangan, sehingga fokus penelitian dapat terjawab sesuai dengan prosedur penelitian.

### **3.2.2. Waktu penelitian**

Penelitian ini dimulai pada bulan Januari 2017 s/d Maret 2017. Lama penelitian selama 3 (tiga) bulan.

## **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti melalui (1) wawancara, (2) Kuesioner, (3) Observasi, dan (3) studi dokumentasi.

### **3.3.1. Wawancara**

Wawancara dalam penelitian kualitatif merupakan teknik pengumpulan data yang terpenting. Wawancara sebagai bentuk komunikasi vertikal dan horizontal dan proses interaksi antara peneliti dengan sumber informasi berfungsi sangat efektif dalam proses pengumpulan data. Wawancara dilakukan oleh peneliti hendaknya bersikap ramah, penuh kesabaran, datang tepat waktu, sikap duduk yang sesuai, serta keseluruhan penampilan yang baik. Sebab penampilan pada waktu melakukan wawancara akan sangat menentukan terhadap cara memperoleh informasi dari sumber informasi.

Peneliti dalam mewawancarai informan memiliki konsep yang matang perihal masalah yang akan digunakan dalam melakukan wawancara agar tidak ada pokok persoalan yang tertinggal dan pencatatan dilakukan seefektif mungkin. Pelaksanaan wawancara ini dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan *tape recorder* sebagai alat perekam untuk mengambil data yang konkret. Wawancara yang dilakukan kepada responden termasuk di antaranya adalah Praeses; Pendeta Ressort; Pendeta Diperbantukan; Pendeta yang melayani pada Lembaga.

Data-data yang akan ditanyakan dan diwawancarai diharapkan dapat menghasilkan data jenis permasalahan yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar yang menjadi obyek penelitian.

Wawancara penelitian dilakukan berdasarkan dua tahapan yaitu :

a. *Developing Report*

Yaitu menciptakan suasana yang harmonis, terciptanya hubungan yang saling percaya di antara kedua belah pihak sehingga terciptanya hubungan yang efektif.

b. *Electing Information*

Yaitu peneliti mencoba menggali dan menguak informasi yang berkaitan dengan obyek penelitian dan dicatat secara seksama.

### **3.3.2. Kuesioner**

Angket / kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Meskipun terlihat mudah, teknik pengumpulan data melalui angket cukup sulit dilakukan jika respondennya cukup besar dan tersebar di berbagai wilayah.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan angket menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2007) terkait dengan prinsip penulisan angket, prinsip pengukuran dan penampilan fisik.

Prinsip Penulisan angket menyangkut beberapa faktor antara lain :

1. Isi dan tujuan pertanyaan artinya jika isi pertanyaan ditujukan untuk mengukur maka harus ada skala yang jelas dalam pilihan jawaban.
2. Bahasa yang digunakan harus disesuaikan dengan kemampuan responden. Tidak mungkin menggunakan bahasa yang penuh istilah-istilah bahasa Inggris pada responden yang tidak mengerti bahasa Inggris, dsb.
3. Tipe dan bentuk pertanyaan apakah terbuka atau tertutup. Jika terbuka artinya jawaban yang diberikan adalah bebas, sedangkan jika pernyataan tertutup maka responden hanya diminta untuk memilih jawaban yang disediakan.

### **3.3.3. Observasi**

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi). Teknik ini digunakan bila penelitian ditujukan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar.

Pada penelitian kualitatif merupakan suatu teknik yang tepat akan memberikan manfaat yang cukup besar karena dapat memahami dan mendalami realitas obyek penelitian yang sebelumnya.

Teknik observasi ini memiliki tiga tahapan yaitu : *pertama* tingkat partisipasi pasif, di mana peneliti berperan sebagai penonton tanpa melibatkan diri secara langsung dan intensif, pada peristiwa-peristiwa atau kejadian yang menjadi obyek penelitian. *Kedua* tingkat partisipasi sedang, yang ditandai dengan adanya intensitas peran serta peneliti. Pada tingkat sedang peneliti melibatkan diri dalam situasi tertentu. *Ketiga* partisipasi penuh, di mana peneliti melibatkan diri sepenuhnya ke dalam situasi obyek penelitian.

Peneliti menggunakan tingkat partisipasi sedang, hal ini disebabkan karena peneliti sendiri merupakan seorang pendeta yang ditugaskan di kantor Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar yang secara otomatis memiliki persoalan yang sama dengan sumber data namun demikian tugas peneliti bukan termasuk di wilayah tempat lokasi penelitian.

#### **3.3.4. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi dalam penelitian kualitatif sangat membantu melengkapi data. Pengecekan kebenaran informasi atau data yang diperoleh oleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Studi yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penelaahan dan analisis serta interpretasi terhadap dokumen yang berupa sumber data non manusia. Seperti catatan pribadi, laporan, ketetapan, peraturan, dokumen, korespondensi, agenda, atau catatan lain yang menyangkut bukti pelaksanaan atau proses kegiatan yang pernah terjadi.

Studi dokumentasi yang digunakan oleh peneliti sebagai sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, serta meramalkan data itu sendiri. Dokumen

digunakan karena bersifat stabil dan berguna sebagai bukti, alamiah, ilmiah, akan membuka peluang memperluas pengetahuan, dan pengalaman.

Pelaksanaan pengumpulan data melalui studi dokumentasi, Kartodirjo, seperti yang dikutip oleh Satori, Djam'an (2011) mensyaratkan perlunya dokumen yang otentik bukan palsu, isinya sesuai dengan kenyataan, data-data yang diperoleh cocok untuk menambah pengertian tentang gejala yang diteliti.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Kegiatan teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan dari awal sampai akhir penelitian, baik di lapangan maupun di luar lapangan.

Dalam hal ini digunakan teknik analisis data yang dikemukakan Miles dan Sudarwan (2002) yakni : Reduksi data, penyajian data, dan simpulan.

1. Reduksi data, yaitu membuat abstraksi-abstraksi dari seluruh data yang diperoleh dari catatan lapangan. Data penelitian dikumpulkan agar tidak bertumpuk-tumpuk dan memudahkan mengelompokkan serta menyimpulkan data yang diperoleh dengan menghilangkan nilai data itu sendiri maka diperlukan reduksi data. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengharapakan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengharapakan, membuang yang tidak dibutuhkan, dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, serta dapat membuat kesimpulan yang bermakna.
2. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun dan memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh berbagai data mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa grafik, jaringan kerja lainnya. Dengan adanya penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang

sedang terjadi dalam proses penelitian dan apa yang dilakukan peneliti dapat mengantisipasinya.

3. Simpulan yaitu susunan data yang utuh, rinci, dan mendalam setelah data tersebut dianalisis secara teliti serta melalui proses reduksi data serta penyajian data. Adapun yang menjadi simpulan dari penelitian ini adalah data, tulisan, dan tingkah laku pada subjek yang terkait pada penelitian ini.

### **3.5. Validasi Data**

Validasi data yang akan penulis lakukan adalah dengan triangulasi. Triangulasi merupakan alat validasi data yang sesuai dengan sumber yang akan dijadikan data, dan hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang sama dari sumber yang berbeda yang meliputi situasi dan informan yang tidak sama, sedangkan triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggali data dari sumber yang sama, tetapi dengan menggunakan teknik yang berbeda.

Untuk memperoleh keabsahan data penelitian yang telah dikumpulkan digunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2004) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data.

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya proses interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara (1) keterikatan yang lama penelitian dengan yang diteliti dalam kemampuan sumber daya manusia, (2) ketekunan pengamatan terhadap sumber daya manusia yang ada untuk memperoleh data yang benar, (3) melakukan

triangulasi yaitu informasi yang diperoleh diperiksa dengan wawancara dengan data pengamatan, (4) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian sehingga penelitian akan mendapatkan masukan dari orang lain, (5) menganalisis dan mencari kebenaran keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian, dan (6) pengujian ketepatan terhadap data temuan dan interpretasi.

Demikian pula triangulasi dapat dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan yang terkait dengan data wawancara tentang pandangan, dasar perilaku dan nilai-nilai yang muncul dari perilaku yang melayani di Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar.

Triangulasi banyak dilakukan untuk pengecekan terhadap sumber lainnya. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan kemampuan sumber daya manusia yang melayani di Distrik V Sumatera Timur Pematangsiantar.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Dalam bab ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian dalam bentuk analisis deskriptif. Analisis deskriptif ini dikelompokkan atas 2 (dua) bagian yaitu: (a) Analisis deskriptif seluk-beluk Distrik V Sumatera Timur; (b) Analisis deskriptif hasil temuan yang berhubungan dengan fokus penelitian.

##### **4.1.1. Gambaran Umum Distrik V Sumatera Timur.**

Huria Kristen Batak Protestan (HKBP) adalah Gereja Protestan terbesar di kalangan masyarakat Batak, bahkan juga di antara Gereja-gereja Protestan dan Non-Katolik yang ada di Indonesia. Gereja ini tumbuh dari misi RMG (Rheinische Missions-Gessellschaft) dari Jerman dan resmi berdiri pada 7 Oktober 1861. Saat ini (2017), HKBP memiliki hampir mencapai 7 juta anggota dewasa di seluruh Indonesia.

HKBP juga mempunyai beberapa gereja di luar negeri, seperti di Singapura (1 gereja), Malaysia (2 gereja), dan Amerika Serikat (3 gereja). Selain itu, masih ada beberapa calon gereja HKBP di beberapa negara lainnya. Meski memakai nama Batak, HKBP juga terbuka bagi suku bangsa lainnya. Sejak pertama kali berdiri, HKBP berkantor pusat di Pearaja (Kabupaten Tapanuli Utara, Sumatera Utara) yang berjarak sekitar 2 km dari Tarutung, ibu kota kabupaten tersebut. Pearaja merupakan sebuah desa yang terletak di

sepanjangjalan menuju kota Sibolga (ibu kota Kabupaten Tapanuli Tengah). Kompleks perkantoran HKBP, pusat administrasi organisasi HKBP, berada dalam area lebih kurang 20 hektar. Di kompleks ini juga Ephorus (=uskup) sebagai pimpinan tertinggi HKBP berkantor.

#### **4.1.2. Visi dan Misi**

Seperti halnya Distrik V Sumatera Timur yang merupakan bagian dari HKBP, maka yang menjadi Visi dan Misinya sama dengan HKBP secara Umum. Adapun yang menjadi Visi dan Misinya adalah :

##### **Visi**

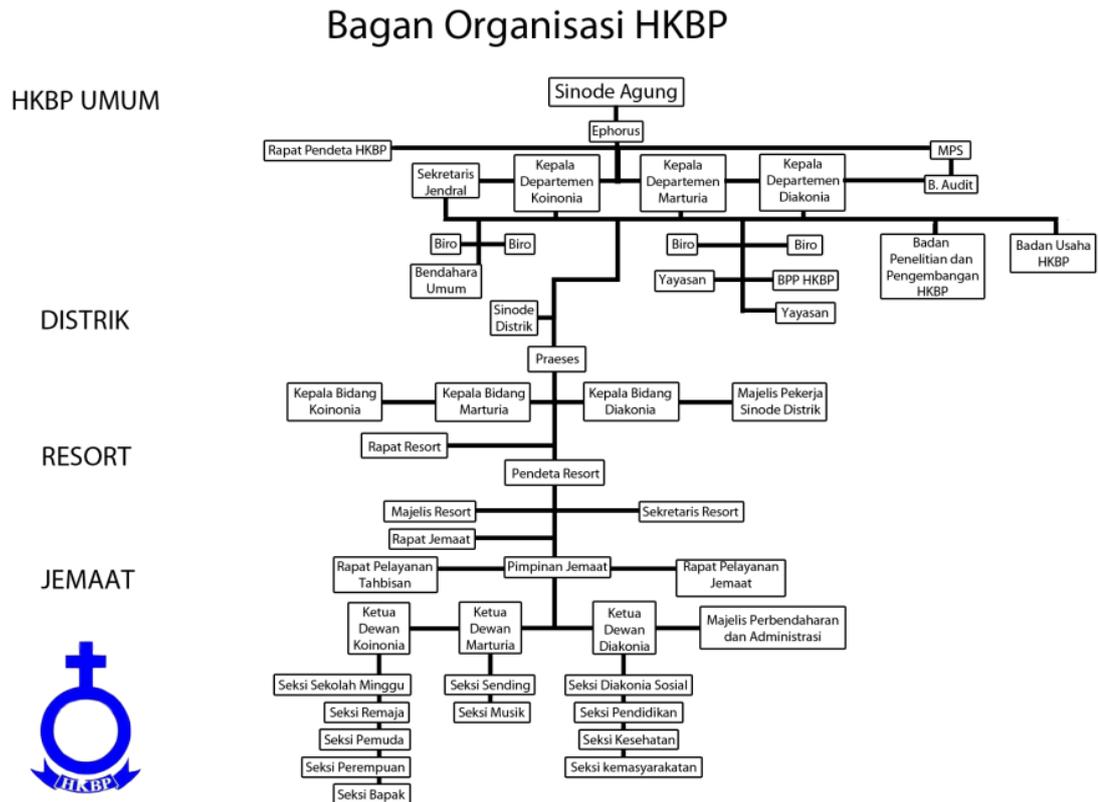
HKBP berkembang menjadi gereja yang inklusif, dialogis, dan terbuka, serta mampu dan bertenaga mengembangkan kehidupan yang bermutu di dalam kasih Tuhan Yesus Kristus, bersama-sama dengan semua orang di dalam masyarakat global, terutama masyarakat kristen, demi kemuliaan Allah Bapa Yang Mahakuasa.

##### **Misi**

HKBP berusaha meningkatkan *mutu* segenap warga masyarakat, terutama warga HKBP, melalui pelayanan-pelayanan gereja yang bermutu agar mampu melaksanakan amanat Tuhan Yesus dalam segenap perilaku kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, maupun kehidupan bersama segenap masyarakat manusia di tingkat lokal dan nasional, di tingkat regional dan global dalam menghadapi tantangan zaman.

### 4.1.3. Stuktur HKBP Distrik V Sumatera Timur

Adapun struktur di HKBP secara keseluruhan adalah :



Gambar Bagan Organisasi HKBP

Sumber : Huria Kristen Batak Protestan (HKBP), 2017.

Adapun jabatan-jabatan struktural di HKBP berdasarkan Aturan dan Peraturan HKBP tahun 2002 adalah sebagai berikut:

#### 1. Ephorus

Ephorus adalah yang memimpin segenap HKBP dan wakil HKBP terhadap pemerintah, gereja dan badan-badan organisasi lainnya. Jabatannya harus diembannya sesuai dengan Konfesi, Tata Gereja dan

Siasat Gereja HKBP. Periode kepemimpinannya selama 4 tahun dan dia dapat dipilih kembali untuk memimpin selama 2 periode. Adapun yang menjadi tugas-tugas Eporus sesuai dengan Aturan dan Peraturan HKBP 1994-2004 adalah sebagai berikut:

- a. Mengembalikan jemaat-jemaat dan pelayan-pelayan di segenap HKBP.
- b. Melaksanakan pembinaan terhadap pelayan-pelayan tahbisan dalam rangka upaya meningkatkan kemampuan mereka melaksanakan tugas-tugas pelayanannya, terutama dalam pelayanan firman dan penggembalaan.
- c. Memelihara dan menyuarakan tugas kenabian HKBP terhadap pemerintah atau penguasa melalui kata-kata maupun perbuatan nyata untuk menegakkan kebenaran dan keadilan di tengah-tengah bangsa dan negara.
- d. Mewakili HKBP terhadap pemerintah, gereja, dan badan-badan lain di dalam maupun di luar negeri.
- e. Memimpin segenap HKBP bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen berdasarkan Alkitab, Konfesi, Aturan Paraturan, dan Peraturan Penggembalaan dan Siasat Gereja sebagai manifestasi kepatuhannya kepada Yesus Kristus, Raja Gereja. Ephorus dapat mendelegasikan wewenang melaksanakan tugas-tugas tertentu kepada Sekretaris Jenderal, kepala departemen, atau praeses sesuai dengan kebutuhannya.

- f. Menyelenggarakan Sinode Agung sesuai dengan ketentuan persidangan Sinode Agung.
- g. Memimpin Rapat Pimpinan HKBP.
- h. Melantik praeses.
- i. Memimpin Rapat Praeses.
- j. Mempersiapkan dan menyusun Rencana Induk Pengembangan Pelayanan HKBP yang akan disampaikan kepada Sinode Agung untuk ditetapkan.
- k. Menyusun Rencana Strategis HKBP untuk disampaikan ke Sinode Agung, dan Rencana Tahunan dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja yang akan disampaikan kepada Majelis Pekerja Sinode untuk ditetapkan.
- l. Mengunjungi jemaat-jemaat untuk memimpin upacara penahbisan gereja dan peletakan batu alas.
- m. Menahbiskan pendeta, guru jemaat, bibelvrouw, diakones, dan evangelis.
- n. Menyampaikan Laporan Tahunan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugasnya memimpin HKBP ke Sinode Agung.
- o. Menyusun Almanak HKBP.
- p. Menerbitkan surat-surat ketetapan tentang jemaat, resort, distrik baru, yayasan, lembaga, dan komisi, demikian juga yang berhubungan dengan personalia.
- q. Menerima usul amandemen terhadap Aturan Peraturan HKBP.

## **2. Sekertaris Jenderal Tuganya**

- a. Menyertai Ephorus memimpin HKBP bersama-sama dengan kepala departemen.
- b. Memimpin administrasi HKBP sesuai dengan Aturan Peraturan HKBP
- c. Mewakili Ephorus melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Ephorus sesuai dengan kebutuhannya.
- d. Menerima laporan pelayanan dari organ-organ pelayanan di bawahnya.
- e. Bersama-sama dengan kepala departemen menyertai Ephorus menyusun Berita Pelayanan, Rencana Tahunan, dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Tahunan HKBP, yang akan mereka sampaikan ke Majelis Pekerja Sinode; Laporan Pertanggungjawaban dan Rencana Strategis ke Sinode Agung.
- f. Mempersiapkan segala keperluan yang berkenaan dengan pelaksanaan Sinode Agung dan rapat-rapat lain ditingkat Pusat.
- g. Bersama-sama dengan Ephorus dan kepala departemen menyelenggarakan Rapat Pimpinan HKBP. Membuat evaluasi dan menyampaikan pertanggungjawaban kepada Ephorus melalui laporan rutin.

## **3. Kepala Departemen Koinonia Tugasnya**

- a. Menyertai Ephorus bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen lainnya memimpin HKBP.

b. Memimpin semua pekerjaan di Departemen Koinonia:

- 1) Mengkordinasikan perencanaan dan pelaksanaan semua usaha yang mengembangkan dan meneguhkan persekutuan seluruh warga HKBP di semua tingkat, persekutuan oikumenis di tingkat lokal, nasional, regional dan internasional.
- 2) Menyusun kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan, dan pedoman-pedoman yang perlu dalam kegiatan mengembangkan dan meneguhkan persekutuan seluruh warga di semua tingkat, dan menjadi pegangan semua petugas.
- 3) Mewakili Ephorus dalam pelaksanaan tugas yang diberikan Ephorus sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Menerima laporan pelaksanaan tugas dari semua organ pelayanan di bawahnya.
- 5) Bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen lainnya menyertai Ephorus menyusun Berita Pelayanan, Rencana Tahunan, dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Tahunan HKBP, yang akan mereka sampaikan ke Majelis Pekerja Sinode; Laporan Pertanggungjawaban dan Rencana Strategis ke Sinode Agung.
- 6) Bersama-sama dengan Ephorus, Sekretaris Jenderal, Kepala Departemen Diakonia dan Kepala Departemen Marturia menyelenggarakan Rapat Pimpinan HKBP. Membuat evaluasi

dan memberikan pertanggungjawaban kepada Ephorus melalui laporan rutin.

#### 4. **Kepala Departemen Marturia**

Tugasnya :

- a. Menyertai Ephorus bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen lainnya memimpin HKBP.
- b. Memimpin semua pekerjaan di Departemen Marturia:
- c. Mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan pekabaran Injil di setiap tingkat pelayanan HKBP.
- d. Menyusun kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan, dan pedoman-pedoman yang perlu dalam pekerjaan pemberitaan firman Allah yang akan menjadi pegangan bagi semua pelayan di semua tingkat pelayanan.
- e. Mewakili Ephorus dalam pelaksanaan tugas yang diberikan Ephorus sesuai dengan kebutuhan.
- f. Menerima laporan pelaksanaan tugas dari semua organ pelayanan di bawahnya.
- g. Bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen lainnya menyertai Ephorus menyusun Berita Pelayanan, Rencana Tahunan, dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Tahunan HKBP, yang akan mereka sampaikan ke Majelis Pekerja Sinode; Laporan Pertanggungjawaban dan Rencana Strategis ke Sinode Agung.

- h. Bersama-sama dengan Ephorus, Sekretaris Jenderal, Kepala Departemen Koinonia, dan Departemen Diakonia menyelenggarakan Rapat Pimpinan HKBP.
- i. Membuat evaluasi dan memberikan pertanggungjawaban kepada Ephorus melalui laporan rutin.

**5. Kepala Departemen Diakonia**

Tugasnya :

- a. Menyertai Ephorus bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepada departemen lainnya memimpin HKBP.
- b. Memimpin semua pekerjaan di Departemen Diakonia:
  - 1) Mengkordinasikan pengelolaan semua pelayanan social yang berhubungan dengan pemberian bantuan kepada yang kesusahan, demikian juga yang berhubungan dengan yayasan pendidikan dasar, menengah, dan yayasan pendidikan tinggi, yayasan kesehatan dan pengembangan masyarakat di setiap tingkat pelayanan.
  - 2) Menyusun kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan, dan pedoman-pedoman yang perlu dalam pekerjaan diakonia yang menjadi pegangan bagi semua pelayan di semua tingkat pelayanan.
  - 3) Mewakili Ephorus dalam pelaksanaan tugas yang diberikan Ephorus sesuai dengan kebutuhan.

- 4) Menerima laporan pelaksanaan tugas dari semua organ pelayanan di bawahnya.
- 5) Bersama-sama dengan Sekretaris Jenderal dan kepala departemen lainnya, menyertai Ephorus menyusun Berita Pelayanan, Rencana Tahunan, dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Tahunan HKBP, yang akan mereka sampaikan ke Majelis Pekerja Sinode; Laporan Pertanggungjawaban dan Rencana Strategic ke Sinode Agung.
- 6) Bersama-sama dengan Ephorus, Sekretaris Jenderal, Kepala Departemen Koinonia, dan Departemen Marturia menyelenggarakan Rapat Pimpinan HKBP. Membuat evaluasi dan memberikan pertanggungjawaban kepada Ephorus melalui laporan rutin.

## 6. **Praeses**

Tugasnya :

- a. Memimpin distrik bersama-sama dengan para kepala bidan
- b. Menyusun rencana strategis dan program kerja tahunan distrik sesuai dengan keputusan Sinode Agung, Majelis Pekerja Sinode, dan Rapat Pimpinan HKBP.
- c. Membina dan menggembalakan pelayan-pelayan tabhisan dalam pekerjaan yang sesuai dengan tugas pelayanannya masing-masing.
- d. Membimbing dan mengawasi semua kegiatan yang berkenaan dengan kerohanian dan kekayaan di jemaat-jemaat dan resort resort.

- e. Memimpin sinode distrik, majelis pekerja sinode distri dan rapat pimpinan distrik.
- f. Meresmikan jemaat-jemaat dan resort-resort barn yang sudah ditetapkan oleh Pimpinan HKBP.
- g. Mengunjungi jemaat-jemaat dan memimpin pesta-pesta jubileum jemaat.
- h. Melantik pelayan-pelayan tahbisan penuh waktu pada jabatannya masing-masing di distrik itu.
- i. Menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di jemaat dan resort
- j. Mengawasi pelaksanaan keputusan Sinode Agung, Majelis Pekerja Sinode, sinode distrik, rapat majelis pekerja sinode distrik, dan rapat distrik.
- k. Mengadakan dan memimpin rapat-rapat para pelayan tahbisan penuh waktu di distrik.
- l. Mengawasi dan menerima laporan dari yayasan tentang pengelolaan lembaga-lembaga pendidikan HKBP yang ada di distrik itu.
- m. Memberikan laporan dan saran kepada Ephorus tentang kemampuan dan perpindahan pelayan-pelayan tahbisan penuh waktu yang ada di distrik itu.
- n. Membuat evaluasi dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara berkala kepada Ephorus HKBP, dan laporan pekerjaan ke majelis pekerja sinode distrik, Serta laporan tahunan ke sinode distrik.

## 7. **Pendeta Resort**

Sesuai dengan Pedoman Penatalayanan HKBP 2010, berikut diuraikan Tugas Pendeta Ressor. Tugas pokok Pendeta Ressor yaitu memimpin semua pelayanan di Ressor dan Sabungan. Uraian Tugas Pendeta Ressor:

- a. Bertanggung jawab kepada Ephorus HKBP, Praeses di Distrik dan Rapat Ressor, laporan pertanggungjawaban disampaikan secara periodik sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Aturan dan Peraturan HKBP (2002).
- b. Melaksanakan pembagian tugas sesuai dengan keterampilan, minat dan talenta yang dimiliki para pelayan penuh waktu yang menerima SK dari Ephorus HKBP. Sebelum menetapkan pembagian tugas, Pendeta Ressor terlebih dahulu melakukan rapat koordinasi dengan pelayan penuh waktu lainnya.
- c. Mengawasi jalannya tugas para pelayan penuh waktu yang telah disepakati atau ditetapkan.
- d. Menerima pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dari para pelayan penuh waktu di wilayah pelayanannya.
- e. Menandatangani surat-surat keluar, akte lahir, menyaksikan iman, nikah dan surat-surat keterangan lainnya.
- f. Memimpin rapat-rapat di sabungan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Aturan dan Peraturan HKBP (2002) atau menugaskan salah seorang dari pelayan penuh waktu lainnya untuk mewakilinya.

- g. Menyetujui isi warta jemaat yang akan diwartakan pada setiap kebaktian minggu yang dipersiapkan Guru Jemaat atau pelayan penuh waktu yang ditugaskan menyusunnya.
- h. Memimpin sinode distrik, majelis pekerja sinode distri dan rapat pimpinan distrik.
- i. Meresmikan jemaat-jemaat dan resort-resort barn yan sudah ditetapkan oleh Pimpinan HKBP.
- j. Mengunjungi jemaat-jemaat dan memimpin pesta-pesta jubileum jemaat.
- k. Melantik pelayan-pelayan tahbisan penuh waktu pada jabatannya masing-masing di distrik itu.
- l. Menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di jemaat dan resort.
- m. Mengawasi pelaksanaan keputusan Sinode Agung, Majelis Pekerja Sinode, sinode distrik, rapat majelis pekerja sinode distrik, dan rapat distrik.
- n. Mengadakan dan memimpin rapat-rapat para pelayan tahbisan penuh waktu di distrik.
- o. Mengawasi dan menerima laporan dari yayasan tentang pengelolaan lembaga-lembaga pendidikan HKBP yang ada di distrik itu.
- p. Memberikan laporan dan saran kepada Ephorus tentang kemampuan dan perpindahan pelayan-pelayan tahbisan penuh waktu yang ada di distrik itu.

- q. Membuat evaluasi dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara berkala kepada Ephorus HKBP, dan laporan pekerjaan ke majelis pekerja sinode distrik, Serta laporan tahunan ke sinode distrik.

## 8. **Pendeta**

Pendeta adalah yang menerima jabatan kependetaan dari HKBP melalui Ephorus sesuai dengan Agenda HKBP. Dalam jabatan kependetaan itu tercakup ketiga jabatan Kristus, yaitu nabi, imam, dan raja. Syarat Menjadi Pendeta :

- a. Lulusan Sekolah Tinggi Teologi HKBP atau sekolah tinggi teologi lain yang diakui oleh HKBP yang sama kurikulumnya dengan Sekolah Tinggi Teologi HKBP jurusan kependetaan.
- b. Warga HKBP yang menghayati kasih karunia Allah yang diterimanya melalui baptisan dan pengakuan iman.
- c. Sudah praktek sedikit-dikitnya dua tahun di HKBP, dan dianggap sudah mampu menerima jabatan kependetaan sesuai dengan rekomendasi praeses dan pendeta resort.
- d. Sehat rohani dan jasmani.
- e. Menerima tahbisan jabatan kependetaan dari HKBP.
- f. Pendeta yang diutus oleh gereja lain yang seiman dengan HKBP diperhitungkan sama dengan pendeta HKBP.

## 9. **Guru Jemaat**

Guru jemaat adalah yang menerima tahbisan jabatan guru jemaat dari HKBP melalui Ephorus Tugasnya :

- a. Sebagaimana tertera dalam Agenda Pemberian Jabatan Guru Jemaat
- b. Menyampaikan berkat tanpa menumpangkan tangan.
- c. Menghadiri Rapat Guru Jemaat
- d. Ephorus yang memberikan persetujuan kepada guru-guru jemaat untuk bekerja diluar HKBP
- e. Guru-guru jemaat yang bekerja di luar HKBP tanpa persetujuan Ephorus, mereka tidak dianggap lagi pelayan HKBP.

## 10. **Bibelvrouw**

Bibelvrouw adalah perempuan yang menerima jabatan bibelvrouw dari HKBP melalui Ephorus sesuai dengan Agenda HKBP. Syarat Menjadi Bibelvrouw :

- a. Lulusan Sekolah Tinggi Bibelvrouw HKBP.
- b. Sudah praktek sedikit-dikitnya dua tahun di HKBP, dan sudah menerima rekomendasi dari praeses dan pendeta ressort
- c. Sehat rohani dan jasmani.
- d. Menerima tahbisan jabatan bibelvrouw dari HKBP.

Tugasnya :

- 1) Sebagaimana tertera dalam Agenda Pemberian Jabatan Bibelvrouw.
- 2) Menyampaikan berkat tanpa menumpangkan tangan.

3) Menghadiri Rapat Bibelvrouw

#### 11. **Diakones**

Diakones adalah perempuan yang menerima jabatan diakoni dari HKBP melalui Ephorus sesuai dengan Agenda HKBP. Syarat Menjadi Diakones:

- a. Lulusan Sekolah Tinggi Diakones HKBP.
- b. Sudah praktek sedikit-dikitnya dua tahun di HKBP dan sudah menerima rekomendasi dari praeses dan pendeta resort.
- c. Sehat rohani dan jasmani.
- d. Menerima tahbisan jabatan diakones dari HKBP.

Tugasnya :

- 1) Sebagaimana tertera dalam Agenda Pemberian Jabatan Diakones.
- 2) Menyampaikan berkat tanpa menumpangkan tangan.
- 3) Menghadiri Rapat Diakones.

#### 12. **Evangelis**

Evangelis adalah yang menerima jabatan evangelis dari HKBP melalui Ephorus sesuai dengan Agenda HKBP. Syarat Menjadi Evangelis :

- a. Yang sudah mengikuti program pelatihan dan memperoleh sertifikat evangelis dari Sekolah Tinggi Teologi HKBP.
- b. Yang sudah praktek sedikit-dikitnya tiga bulan di HKBP, dan sudah menerima rekomendasi dari praeses dan pendeta resort.
- c. Sehat rohani dan jasmani.
- d. Kemampuannya sudah dievaluasi oleh Ephorus

Tugasnya :

- 1) Memberitakan Injil melalui kegiatan pewartaan, pengajaran, evangelisasi, dan kesaksian ke masyarakat tertentu, seperti kampus, sekolah, perkantoran, buruh, masyarakat marginal, dan lain-lain
- 2) Menyampaikan berkat tanpa menumpangkan tangan.

### 13. Penatua

Penatua adalah yang menerima jabatan penatua dari HKBP melalui pendeta resort sesuai dengan Agenda HKBP. Syarat Menjadi Penatua :

- a. Warga jemaat yang mempersembahkan dirinya menjadi penatua di jemaat.
- b. Rajin mengikuti kebaktian minggu dan perjamuan kudus.
- c. Berperilaku tidak bercela.
- d. Paling sedikitnya berumur 25 tahun.
- e. Sehat rohani dan jasmani.
- f. Sedikit-dikitnya berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- g. Dipilih oleh warga jemaat dari antara mereka dan ditetapkan oleh Rapat Pelayan Tahbisan.

Tugasnya :

- 1) Sebagai tertera dalam Agenda Penerimaan Penatua HKBP.
- 2) Melaksanakan baptisan darurat.
- 3) Menyusun statistik warga jemaat di lingkungannya masing-masing.

- 4) Mengikuti sermon dan rapat penatua.
- 5) Menyampaikan berkat tanpa menumpangkan tangan.

#### 14. **Jemaat Biasa / Umum**

Jemaat umum yaitu semua orang yang bergereja di gereja HKBP bisa disebut sebagai jemaat tanpa melihat umur atau jenis kelamin atau suku. Jemaat biasanya hanya datang untuk mengikuti kebaktian minggu, kebaktian minggu adalah ibadah rutin setiap minggu nya yang bisa di ikuti oleh siapapun, ibada tersebut akan di pimpin oleh Pendeta dengan di bantu oleh para sintua. Kategori jemaat yang selanjutnya adalah :

- a. **Punguan Ama**, organisasi punguan ama ini di ikuti oleh para bapak-bapak (jemaat gereja HKBP). Organisasi ini memiliki struktur kepemimpinan, yaitu ketua, wakil ketua dan lain-lain. Tidak semua bapak-bapak mau mengikuti punguan ama ini, hanya orang-orang yang mau lebih dekat dengan Tuhan yang mau bersedia memberikan waktu mereka untuk mengikuti organisasi punguan ama ini. Organisasi punguan ama ini berkumpul setiap seminggu sekali untuk berlatih KOOR (paduan suara) yang akan mereka bawakan pada setiap minggunya di ibadah minggu. Masih banyak kegiatan-kegiatan lain yang di lakukan oleh organisasi Punguan ama.
- b. **Punguan Ina**, organisasi punguan ina ini beranggotakan oleh para ibu-ibu (jemaat gereja HKBP) Organisasi ini memiliki struktur kepemimpinan, yaitu ketua, wakil ketua dan lain-lain. Tidak semua ibu-ibu mau mengikuti punguan ama ini, hanya orang-orang yang mau

lebih dekat dengan Tuhan yang mau bersedia memberikan waktu mereka untuk mengikuti organisasi pungan ama ini. Organisasi pungan ina ini berkumpul setiap seminggu sekali untuk berlatih KOOR (paduan suara) yang akan mereka bawakan pada setiap minggunya di ibadah minggu. Masih banyak kegiatan-kegiatan lain yang di lakukan oleh organisasi Pungan ina.

- c. **Naposo**, Naposo adalah sebuah perkumpulan bagi orang-orang dewasa berumur 22 tahun keatas yang belum menikah, diluar itu tidak bisa bergabung menjadi anggota naposo. Naposo disini merupakan sebuah sistem organisasi di dalam gereja, karena di dalam naposo juga memiliki struktur kepemimpinan diantaranya ketua, wakil ketua, dan lain-lain. Ketua naposo di dapat dari melakukan pemilihan dari anggota naposo, tugas ketua naposo disini adalah sebagai pemimpin organisasi naposo. Naposo rutin berkumpul setiap minggu nya, yaitu pada sabtu malam, tujuan mereka berkumpul adalah untuk latihan Koor (paduan suara) yang akan mereka bawakan setiap minggu pada ibadah minggu. Tidak semua orang dewasa yang belum menikah mau menjadi anggota naposo, hanya orang – orang yang rajin beribadah dan mau mendekati diri kepada Tuhan lah yang mau menjadi anggota naposo. Tugas naposo tidak hanya melakukan koor pada setiap ibadah minggu, banyak kegiatan-kegiatan lain nya yang mereka lakukan bahkan sampai kegiatan yang tidak ada hubungan nya dengan gereja, tapi semua itu mereka lakukan dengan tujuan untuk melakukan

pergaulan yang baik. Oleh sebab itu banyak orang tua (jemaat gereja HKBP) yang menginginkan anak mereka menjadi anggota naposo karena pergaulan di dalam anggota naposo itu sangat baik

- d. **Remaja**, orang-orang yang masuk menjadi anggota remaja adalah orang-orang yang berumur 16 – 21 tahun, sudah menjalani SIDI, dan tentunya belum menikah. Mungkin anda masih banyak yang belum mengetahui apa itu SIDI, disini saya akan menjelaskan sedikit tentang sidi. SIDI adalah sebuah proses peneguhan iman bagia setiap jemaat remaja HKBP, SIDI adalah semacam sebuah pembelajaran lebih dalam mengenai agama dan gereja, para remaja HKBP mendapat pengajaran selama setahun sampai pada akhirnya iman mereka di teguhkan sebagai orang kristen. Mereka mendapat pembelajaran sidi dari pendeta dan dibantu oleh para sintua. Setelah remaja hkbp tersebut telah menjalani SIDI atau peneguhan iman , barulah mereka bisa bergabung dengan organisasi remaja. Didalam organisasi remaja tidak jauh berbeda dengan organisasi naposo, di dalam organisasi remaja juga terdapat ketua dan wakil. Organisasi remaja juga setiap minggunya berkumpul untuk melakukan KOOR (paduan suara) untuk menampilkan nya di keesokan harinya pada ibadah minggu. Kegiatan-kegiatan yang di lakukan organisasi remaja tidak jauh berbeda dengan yang di lakukan organisasi naposo. Mungkin anda bertanya – tanya mengapa remaja dan naposo dibentuk apabila kegiatan – kegiatan nya tidak jauh berbeda, saya pun sampai sekarang berpikiran seperti itu,

mungkin jawabannya adalah karena perbedaan umur diantara kedua organisasi tersebut, pasti akan sulit bagi kedua organisasi tersebut untuk saling bersatu karena perbedaan umur yang cukup jauh berbeda. Bagi setiap anggota remaja yang sudah mencapai umur 22 tahun sudah bisa bergabung menjadi anggota organisasi naposo. saya sendiri saat ini mengikuti organisasi remaja, karena umur saya belum mencapai 22 tahun. Di dalam organisasi remaja ini saya hanya sebagai anggota saja, sebagai anggota dalam organisasi remaja ini saya merasa organisasi remaja ini cukup baik, organisasi ini dapat membentuk pribadi seorang remaja untuk lebih dekat dengan Tuhan, di dalam organisasi ini juga saya mendapat banyak teman baik dan seiman. Dalam organisasi ini juga sangat peduli terhadap sesama, contohnya apabila ada keluarga anggota lain yang sakit pasti kami akan berkumpul untuk menjenguknya. Di dalam organisasi ini kami diajarkan juga untuk saling menghargai satu sama lain. Saya merasa dengan mengikuti organisasi ini akan membuat saya bisa menjauhi hal-hal buruk atau pergaulan-pergaulan yang kurang baik di luar sana.

- e. **Sekolah Minggu**, organisasi ini beranggotakan anak-anak kecil yang berumur antara 3 – 15 tahun, organisasi ini masih dibagikan menjadi beberapa bagian berdasarkan umur. Organisasi ini hanya melakukan kegiatan beribadah setiap minggunya. Ibadah mereka dipisahkan dengan ibadah jemaat biasa (umum), dikarenakan ibadah umum menggunakan bahasa batak, sedangkan anak-anak kecil masih banyak

yang belum mengerti bahasa batak. Di setiap minggunya para anak-anak ini mengikuti ibadah yang di pimpin oleh sintua, setelah selesai ibadah mereka akan mengikuti kelas yang di kelompokkan berdasarkan umur mereka. Di kelas ini mereka akan mendapatkan pembelajaran tentang agama kristen dan gereja, mereka akan di ajarkan oleh para naposo yang bersedia menjad guru sekolah minggu. Bagi anak sekolah minggu yang sudah mencapai umur 16 tahun harus mengikuti pembelajaran SIDI yang sudah saya jelaskan diatas, karena pada umur tersebut mereka sudah dianggap pantas untuk meneguhkan iman mereka sebagai orang kristen.

**Secara umum struktur yang ada di HKBP, namun untuk tingkat distrik dimulai dari Praeses. Praeseslah yang menjadi pimpinan pada semua ressort (sabungan) dan huria (pagaran) yang ada di wilayah distrik.**

#### **4.1.4. Program Kerja**

Suatu organisasi, betapapun besarnya baik secara material maupun nonmaterial akan selalu memerlukan pedoman dalam setiap gerak langkahnya termasuk dalam melaksanakan roda organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki cita-cita untuk mewujudkan apa yang menjadi anggota organisasi maka pematangan konsep adalah kunci keberhasilannya. Pematangan konsep yang dimaksud adalah mempertimbangkan segala hal yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kinerja organisasi sebelum kita menetapkan suatu kegiatan yang tepat bagi organisasi, keinginan-keinginan serta tatacara membangun organisasi tentunya berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, dan cara untuk mencapai

cita-cita organisasi sebaiknya terjabarkan dalam suatu program kerja yang disahkan secara bersama.

Program kerja akan menjadi suatu kebutuhan primer bagi suatu organisasi karena organisasi tanpa memiliki suatu program kerja yang terarah dan terpadu dapat diibaratkan bagaikan orang buta yang mencari kucing hitam dalam gelap malam tanpa cahaya. Program kerja organisasi baru dapat dibuat dengan sistematis, terarah dan terpadu jika urutan proses menuju pembuatan program kerja telah dilalui dengan baik, artinya organisasi telah memiliki dasar dasar acuan tentang “*jiwa*” dari program kerja yang dibuat.

Adapun yang menjadi program kerja dan realisasi untuk tingkat distrik, ressort atau huria Distrik V Sumatera Timur dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1. Tingkat Distrik

**Tabel 4.1. Program dan Realisasi HKBP Distrik V Sumatera Timur**

Nama kegiatan	Prgram	Realisasi
Koinonia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan guru sekolah minggu di rencanakan di tiga rayon</li> <li>2. Pembinaan penatua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan di lakukan di satu rayon secara kolektif</li> <li>2. Bekerja sama dengan KN-LWF dilaksanakan di 3 rayon.</li> </ol>
Marturia	Pelatihan Dirijen koor	Dilaksanakan di kantor distrik dengan peserta utusan setiap ressort
Diakonia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seminar sehari tentang kesehatan dan pengobatan gratis</li> <li>2. Seminar pemberdayaan ekonomi dan keluarga</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terlaksana atas kerja sama dengan dinas kesehatan kota ps dgn jlh peserta 300 orang</li> <li>2. Dihadiri 330 orang pesrta</li> </ol>
Penatalayanan / administrasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembekalan kepada pimpinan jemaat, sekretaris huria dan bendahara huria dan ressort</li> <li>2. Verifikasi keuangan ke ressort</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dilaksanakan di tiga rayon masing 2 rayon jlh yg hadir lebih kurang 100 orang per rayon</li> <li>2. Dilaksanakan 1 kali satu tahun</li> </ol>

**Sumber : HKBP Distrik V Sumatera Timur, 2015.**

## 2. Tingkat Resort dan Huria

**Tabel 4.2. Program dan Realisasi HKBP Ressor dan Huria**

Nama kegiatan	Prgram	Realisasi
Koinonia	1. Kebaktian padang Remaja / naposo bulung 2. PA ina gabungan	1. Dilaksanakan hanya satu kali dalam satu tahun 2. Dilaksanakan 3 kali 1 tahun
Marturia	Melaksanakan ibadah dengan iringan musik batak	Dilaksanakan tiga kali dalam saatua tahun
Diakonia	1. Kunjungan lansia 2. pemeriksaan kesehatan	1. dilakukan 1 kali dalam seminggu setiap senin 2. dilakukan 2 kali satu tahun
Penata layanan	Pembekalan penatua	Dilakukan 1 kali 1 tahun

**Sumber : HKBP Distrik V Sumatera Timur, 2015.**

## 4.2. Pembahasan

Penelitian ini dapat dibahas dengan efektif disebabkan data yang dikumpul dari lapangan yang disesuaikan dengan masalah yang di teliti. Pembahasan hasil penelitian tentang manajemen pengembangan kinerja pelayan gereja HKBP Distrik V Sumatera Timur dapat diuraikan pada pemaparan data sebagai berikut : (1) kepemimpinan pendeta, (2) sistem kompensasi kreatif, (3) kinerja inovatif.

### 4.2.1. Manajemen Pengembangan Kinerja Pelayan

Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Observasi dan wawancara dilakukan dengan melibatkan Praeses, Pendeta Ressor, Pendeta Huria dan Pendeta yang bertugas pada lembaga yang terlibat secara langsung dalam pengembangan kinerja. Studi dokumentasi dilakukan terhadap beberapa dokumen yang berkaitan dengan pengembangan kinerja pelayan gereja HKBP Distrik V Sumatera Timur.

Untuk menjaga kesahihan data maka nama-nama responden tidak dituliskan, tetapi dilakukan pengkodean (*coding*). Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut kode

untuk Peneliti (Q), Praeses (P), Pendeta Ressor (PR), Pendeta Huria (PH) dan Pendeta yang bertugas pada lembaga (PL). Dokumen pendeta yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kinerja pelayan yang ditinjau dari sudut kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreatif dan kinerja inovatif dan dokumen lain yang dapat memberikan data **penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dipinjam dari praeses, pendeta ressor, pendeta huria dan pendeta yang melayani di lembaga.**

Pengembangan manajemen kinerja pelayan yang dilakukan di HKBP Distrik V Sumatera Timur merupakan suatu kegiatan untuk mengembangkan komponen-komponen proses kerja sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Komponen pengembangan kinerja yang dibuat sangat membantu untuk memahami apa yang menjadi acuan terhadap apa yang menjadi target pelayanan yang diberikan di tengah-tengah pelayanan.

Manajemen pengembangan kinerja pelayan menyangkut berbagai faktor yang sangat erat kaitannya dalam upaya meningkatkan keberhasilan proses pelayanan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam manajemen pengembangan kinerja pelayan adalah melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor manajemen pengembangan kinerja pelayan di tengah-tengah gereja dan masyarakat.

Berbagai faktor baik internal maupun eksternal dalam manajemen pengembangan kinerja pelayan di tengah-tengah gereja dapat dibagi enam faktor yang dominan yaitu : (1) Praeses (2) Pendeta Ressor (3) Pendeta Huria, (4) Pendeta yang bertugas pada lembaga. dan (5) lingkungan tempat tinggal.

Dalam rangka manajemen pengembangan kinerja pelayan di HKBP Distrik V Sumatera Timur faktor-faktor tersebut saling berinteraksi satu sama lain. **Para pendeta** tersebut selalu aktif di tengah-tengah pelayanan menyampaikan kabar suka cita atau firman Tuhan yang sebelumnya telah dipersiapkan dan direnungkan. Manajemen

pengembangan kinerja pelayan oleh praeses sebagai pimpinan distrik selalu mengkoordinasikan terhadap para pendeta dalam proses kegiatan-kegiatan gereja maupun lembaga.

Praeses memberikan program-program kepada gereja dan huria maupun lembaga yang ada di distrik (V Sumatera Timur) melalui para pendeta sesuai dengan program yang telah dicanangkan oleh HKBP secara menyeluruh. Para pendeta berupaya untuk meningkatkan kemampuan serta perubahan sikap. Sementara lingkungan memberikan kenyataan atas apa yang sebenarnya terjadi.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi terhadap responden di HKBP Distrik V Sumatera Timur mengenai manajemen pengembangan kinerja pelayan di tengah-tengah gereja, penulis memulainya dari hal peran-peran pendeta, yang dengan menyadari tugas panggilannya, sudah seharusnya terus-menerus meng-up grade dirinya. Sebelum melakukan hal itu, dia harus mengenali dirinya sendiri berkenaan dengan perannya sebagai :

1. Pribadi.

Perilaku dan kehidupan pribadi seorang hamba Tuhan sangat berpengaruh terhadap pelayanan dan kepemimpinannya. Hal-hal berikut sangat penting untuk diperhatikan yaitu panggilannya, karakter, moral, kerohanian, kehidupan, doanya, reputasi keuangan, gaya hidup, dan komitmennya.

2. Peran sebagai kepala rumah tangga.

Pendeta harus mampu memberikan peran yang tepat kepada istrinya, menjaga keharmonisan keluarga, dan menjadikan kehidupan keluarga sebagai contoh bagi jemaat.

3. Peran sebagai pelayan.

Tulus melayani bukan minta dilayani.

4. Peran sebagai pengkhotbah.

Menyadari khotbah adalah bagian terpenting dalam pelayanannya.

5. Peran sebagai guru/pengajar.

Cakap mengajar.

6. Peran sebagai administrator.

Mengerti prinsip-prinsip organisasi dan administrasi secara tepat.

7. Peran sebagai motivator.

Bertindak proaktif bagi kemajuan gereja dengan memotivasi jemaat.

8. Peran sebagai inovator.

Inovasi penting dilakukan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Praeses HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Rabu, 08 Februari 2017 pukul 14.20 Wib di Kantor Distrik V Sumatera Timur manajemen pengembangan kinerja pelayan yang pertama harus dilakukan adalah pembekalan diri tentang kualifikasi untuk menunjang pelayanan di tengah-tengah gereja, jemaat dan masyarakat. Praeses mengatakan pelayan harus memiliki minimal 3 kualifikasi 1) Kualifikasi natural, misalnya mental yang stabil, sifat yang simpatik, tekun, realistik; 2) Kualifikasi pendidikan, yaitu pendidikan Alkitab di STT dan pendidikan budaya (bahasa, sejarah, psikologi, dll); 3) Kualifikasi kerohanian, yaitu sudah lahir baru, pengalaman yang cukup, mempunyai kehidupan bersaat teduh dan berdoa secara rutin, sensitif dalam kehidupan rohani.

Sesuai dengan manajemen pengembangan pelayan, memang tugas seorang pendeta telah ada dalam pada tohongan kependetaan, tetapi menurut saya tugas pokok pendeta sebagai pelayan (hamba Tuhan) adalah : 1) *Proclaim*, yaitu pemberitaan Firman Tuhan dari mimbar, memimpin ibadah, mengajar; 2) *Leading*, yaitu menjalankan tugas sebagai hamba Tuhan, mengatur masalah organisatoris dan administrasi; 3) *Care*, yaitu menjalankan tugas pastoral (konseling) dan mengembangkan bimbingan jemaat. Pelayanan yang dilakukan para pendeta adalah pelayanan yang holistik yang meliputi seluruh aspek hidup manusia. Hal ini meliputi juga pelayanan perkunjungan (visitasi). Tujuan visitasi adalah mencari dan mengunjungi anggota jemaat satu persatu, mengabarkan Firman Allah dalam konteks hidup sehari-hari, melayani, dan membangun jemaat. Visitasi dapat dilakukan di rumah jemaat dan rumah sakit. Kunjungan di rumah dapat bersifat hiburan, memberikan nasihat, ucapan syukur, dan bersifat pimpinan. Sedangkan kunjungan di rumah sakit perlu karena biasanya pasien merasa kesepian dan tidak dapat pergi ke mana-mana. Selain itu semasa sakit biasanya seseorang menjadi lebih terbuka terhadap berita Injil.

Mengembangkan hubungan interpersonal dalam diri seorang pelayan. Dalam pelayanan sehari-hari hamba Tuhan harus memperhatikan hubungan interpersonalnya dengan jemaat. Ada beberapa hubungan penting yang harus diperhatikan: hubungan antara pendeta dan jemaat, hubungan antara anggota jemaat, hubungan dengan masyarakat, hubungan pendeta dengan pendahulunya, penerusnya dan jemaat yang akan ditinggalkannya. Kepribadian seseorang akan terbentuk dalam interaksinya dengan sesama secara pribadi.

Selain itu praeses juga mengharapkan pendeta harus memiliki mental stabil, sifat menunjukkan rasa simpatik, tekun, realistik, pendidikan bukan hanya pendidikan alkitab tetapi juga budaya serta mempunyai kehidupan berdoa rutin dalam kehidupannya.

Memang dalam pelaksanaannya hal ini cukup berat, karena perlu meningkatkan disiplin, memotivasi, memberikan keteladanan, mendorong kreativitas, memperkenalkan berbagai ide dan mengadakan pendekatan pribadi (hubungan personal) baik terhadap sesama pendeta dan jemaat.

Dari kesemuanya itu yang paling penting adalah bagaimana menjalin kekompakan seluruh pendeta, sehingga semuanya menyadari tugas dan kewajiban masing-masing terutama dalam kaitannya dengan tugas panggilan masing-masing.

Masih menurut praeses HKBP Distrik V Sumatera Timur, dalam kepemimpinan gerejawi, setiap pemimpin gereja harus menjalankan kepemimpinannya sebagai ketaatan kepada Allah yang nampak dalam perkataan dan perbuatannya. Bagi setiap pemimpin Kristen, panggilan Allah telah menjadi semacam pokok pewahyuan yang menjadi pondasi dari pelayanan. Dengan demikian kepemimpinan Kristen bukan merupakan suatu kepentingan pribadi melainkan untuk memimpin orang lain kepada pengenalan akan Allah dalam Yesus Kristus, sekaligus memuliakan namaNya.

Kepemimpinan itu semua harus berdasarkan kepada Yesus Kristus yang diukur dari sudut kualitas moral pelayanan kepada Firman Allah. Sebagaimana Gembala yang setia menggembalai domba-dombanya, demikianlah hendaknya

Pemimpin kristiani mampu menjadi pemimpin yang melayani, dengan mempertaruhkan hidupnya demi keselamatan yang dipimpinnya (Bd. Mat. 18:12; Luk. 15:4).

Hasil wawancara dengan seorang pendeta ressort yang bertugas di salah satu gereja HKBP Distrik V Sumatera Timur pada Hari Kamis, tanggal 09 Februari 2017 pukul 10.10 WIB, mengenai manajemen pengembangan kinerja pendeta ressort tersebut mengatakan manajemen pengembangan itu tergantung pada situasi yang terjadi di tempat pelayanan. Seperti halnya di ressort ini tanpa melakukan manajemen pengembangan akan sulit untuk membangkitkan pelayanan di sini. Yang pertama saya lakukan adalah pendisiplinan parhalado (penatua). Dengan memiliki disiplin para penatua akan lebih mudah kita ajak bersama untuk melakukan pengembangan. Terutama pengembangan peningkatan kinerja yang merupakan penjabaran dari rencana strategi, arah dan tujuan serta target kinerja. Pengembangan Kinerja yang saya maksudkan terlebih dahulu pengembangan sumber daya Manusia dalam organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan, dengan melakukan pelatihan pada para penatua lebih dulu.

Pengembangan kinerja yang telah di lakukan terdiri dari tahap perencanaan kinerja, tahap eksekusi yang mencakup monitoring perkembangan, coaching, supervisi dan penyesuaian rencana, dan tahap penilaian atas hasil kerja. Melalui pengembangan ini para penatua akan lebih memahami bahwa pengembangan kinerja pelayan sangat dibutuhkan setiap saat. Dampak yang akan ditimbulkannya sudah tentu terhadap pelayanan yang lebih baik.

Sesuai dengan pendapat pendeta ressort tersebut, bahwa sebagai pemimpin harus mampu melakukan manajemen pengembangan kinerja pelayanan, dengan cara mendisiplinkan para penatua dulu kemudian membuat perencanaan kinerja, tahap eksekusi yang mencakup monitoring perkembangan, coaching, supervisi dan penyesuaian rencana, dan tahap penilaian atas hasil kerja.

Masih menurut pendeta ressort tersebut, kita harus benar-benar memahami bahwa jemaat atau warga gereja ialah sumber utama atau sumber daya (*human resources*) yang merupakan bagian penting dalam pengembangan manajemen/ pengelolaan sumber daya baik mereka yang merupakan warga jemaat yang telah terdaftar secara administratif maupun jemaat simpatisan. SDM gereja dapat diberdayakan dengan melakukan banyak program positif melalui kegiatan pekabaran injil dalam bentuk kegiatan diakonia dan kegiatan sosial untuk umum. Seperti membuat seminar, sarasehan, pelatihan kegiatan usaha, memberikan kepercayaan kepada jemaat untuk memimpin ibadah pemahaman alkitab, dll. Tujuan semua kegiatan ini untuk meningkatkan kesejaterahaan jemaat, terlibat dalam pelayanan, mengembangkan wawasan, peningkatan keterampilan pelayanan, dan kaderisasi. Tujuan ini sudah sangat jelas karena bertujuan untuk memajukan SDM gereja yang merupakan esensi dari gereja sendiri. Gereja ialah orang-orangnya maka untuk membawa gereja kepada pembangunan yang lebih baik, maka SDM gereja harus dikelola dengan baik. Karena yang berubah ialah kualitas manusianya dalam hal ini jemaat bukan bangunan gerejanya. Karena tidak mungkin gereja dapat berkembang apabila jemaat tidak diberdayakan dalam penata-layanan yang baik. Sebagai kunci pengembangan kinerja pelayan, harapan

kemajuan gereja ada pada jemaat sehingga apabila jemaat tidak di berdayakan dalam pentala-layanan yang benar maka gereja akan stagnan dan bisa saja justru semakin mundur perkembanganya.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta huria yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Senin tanggal 13 Februari 2017 pukul 08.10 WIB, dikemukakan bahwa manajemen yang dilakukan adalah manajemen yang mampu mengelola pikiran, perkataan dan tindakan pelayan. Kegiatan berpikir, berkata-kata dan tindakan seorang pendeta perlu dikelola dengan baik. Filipi 4:8 memberikan petunjuk tentang kegiatan berpikir yaitu memikirkan semua yang benar, mulia, adil, suci, manis, yang sedap didengar, kebajikan dan patut dipuji. Kegiatan berpikir sangat penting karena pikiran akan menjadi landasan bagi perkataan yang diucapkan. Seperti yang dikatakan oleh Rasul Paulus tentang prinsip bagi tindakan orang percaya yaitu 1 Kor. 6:12; 1 Kor. 8:13; 1 Kor. 9:23; 1 Kor. 10:23; 1 Kor. 10:31; 1 Kor. 11:2-16. Paulus mengatakan apapun yang kita perbuat, perbuatlah itu bagi kemuliaan Allah. Inilah manajemen pengembangan kinerja yang merupakan prinsip yang sangat penting.

Sehubungan dengan apa yang disampaikan oleh pendeta yang melayani di tengah tengah huria, bahwa manajemen pengembangan kinerja pelayan tertetak pada pola pikir. Pola pikir yang dimaksud adalah sesuai kata dengan tindakan, juga berusaha terus memikirkan hal-hal yang benar, mulia, adil, suci, manis, yang sedap didengar, kebajikan dan patut dipuji.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta yang melayani di lembaga HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Selasa tanggal 14 Februari 2017 pukul 14.30 WIB, bahwa manajemen pengembangan merupakan tuntutan dalam pelayanan, tidak terkecuali pelayan apapun itu, baik yang bekerja di lembaga gereja maupun lembaga pemerintah. Pengembangan kinerja pelayan membutuhkan keuletan, karena dengan keuletan, ketelitian dan tingkat disiplin yang tinggi hasil akan semakin maksimal, jika tidak ulet dan teliti maka hasil yang kami produksi tidak akan laku sehingga pesanan tidak mau lagi menerima pesannya. Kami juga disini harus setiap saat siap berkembang, sesuai dengan bidang kami masing-masing seperti setiap saat kami harus tahu harga pasar, karena kami setiap saat membutuhkan bahan baku yang tentunya tidak dengan harga yang tetap, belum lagi selera konsumen terhadap produk yang kami hasilkan.

Sesuai dengan pendapat tersebut, pengembangan kinerja pelayan yang diinginkan adalah keuletan, ketelitian atau kehati-hatian, karena sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Untuk pengembangan ini setiap pelayan atau pendeta yang bertugas disini dituntut untuk setiap saat mampu berubah dan mampu menerima perubahan.

Dari pendapat para pendeta yang telah diwawancarai mengenai manajemen pengembangan kinerja yang perlu dilakukan saat ini adalah manajemen pembekalan diri, pendisiplinan, pengelolaan pikiran, keuletan dan kehati-hatian.

Sesuai dengan pendapat Eddie (2010), pengembangan kinerja terletak pada penyusunan program kerja yang baik dan terarah, rangkaian kegiatan yang diawali dengan analisa jemaat dan masyarakat sekitar. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan tujuan yang diikuti dengan penyusunan program kerja. Setelah itu barulah masuk ke langkah-langkah proses perencanaan. Analisa situasi dilakukan dengan mencari hubungan antara fakta yang ada, hubungan struktural dan historis agar menemukan masalah yang ada. Analisa data untuk menemukan kebutuhan pokok jemaat dan masyarakat dilakukan dengan mengelompokkan data keanggotaan dan data kependudukan. Kemudian mencatat data khusus seperti potensi masalah. Langkah berikutnya adalah menghubungkan data tersebut dan melakukan analisa data historis dan data struktural. Dari hasil analisa data tersebut ditentukan prioritas kebutuhan dan merumuskan tujuan yang ingin dicapai, termasuk pembekalan diri, pendisiplinan diri, kemampuan pengelolaan pikiran dan keuletan dalam bekerja. Langkah terakhir adalah menyusun program kerja jemaat di mana pelaksanaan program akan menghasilkan jawaban atas kebutuhan atau masalah jemaat.

#### **4.2.2. Kepemimpinan Pendeta**

Kepemimpinan adalah perihal memimpin yang merupakan suatu seni tata cara atau kemampuan untuk membimbing, menuntun seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain kemampuan mempengaruhi, menuntun, dan membimbing seseorang atau kelompok dan mempunyai visi dalam

pribadinya sebagai landasan berpijak untuk mencapai cita-cita ataupun tujuan organisasi tersebut .

Pada dasarnya Manajemen dan Kepemimpinan mempunyai persamaan yakni menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, walaupun dalam prosesnya mempunyai perbedaan tertentu sesuai dengan konteksnya. Dalam konteks gereja, maka ilmu manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting untuk diketahui dan dilaksanakan, agar yang diharapkan oleh gereja dapat berjalan dengan baik, demi dan untuk kemuliaan Tuhan dan kebahagiaan warga jemaat (Saragih, 2008).

Dari uraian di atas, hasil penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan praeses HKBP Distrik V Sumatera Timur pada hari Rabu tanggal 15 Februari 2017 setelah sermon distrik berlangsung, praeses mengatakan yang pertama perlu kita ketahui bersama, bahwa kepemimpinan adalah fenomena social yang selalu hadir dalam interaksi sosial, karena itu kepemimpinan selalu kita alami dalam konteks hidup bersama. Melalui pengalaman itu, kita mengenal dan mengetahui kepemimpinan sebagai fungsi mempengaruhi orang untuk melakukan suatu hal. Efektivitas seorang pemimpin, ditentukan dan dipengaruhi oleh pemahaman si pemimpin tentang arti kepemimpinan, pilihan jenis dan gaya kepemimpinan yang dilakukan. Sesuai dengan pengalaman praeses, kepemimpinan pendeta yang diharapkan saat ini mampu memahami kepemimpinan Kristiani, maka seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengetahui akan hakikat kepemimpinannya, dengan cara, antara lain: a) Menyadari bahwa Tuhan telah memanggil seorang untuk menjadi pemimpin; b) Pemimpin perlu memiliki dan menerapkan model kepemimpinan yang integrative Alkitabiah. Selain itu juga menggunakan

kepemimpinan model organisasi “*tubuh Kristus*” dan pendekatan kontekstual sebagai upaya untuk mengaktualisasikan kepemimpinan Kristen dalam konteks dimanapun; c) pemimpin Kristen harus mampu memimpin dengan pola kasih, memimpin dengan hati, serta bertindak dengan penuh hikmat. Selain itu, sebagai pemimpin Kristen kita juga harus mengembangkan dan memenejemeni kharisma-kharisma yang ada dalam diri kita, baik dalam perkatan, maupun dengan pengetahuan. Dan talenta itu disatupadukan dalam ikatan Roh dan damai sejahtera menjadi kekuatan pemimpin yang sangat luar biasa.

Sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa kepemimpinan pendeta harus berdasarkan kepemimpinan kristiani, dengan cara menyadari bahwa kepemimpinan itu berasal dari Allah, dengan model tubuh Kristus dan mampu memimpin dengan pola kasih, memimpin dengan hati, serta bertindak dengan penuh hikmat.

Hasil wawancara dngan pendeta ressort yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur pada hari kamis, tanggal 16 Februari 2017 setelah jam makan siang pukul 14.05 WIB, kepemimpinan pendeta yang diinginkan saat ini adalah kepemimpinan yang selalu berdasarkan amanat, perintah dan petunjuk dari Allah (*Keluaran 12:43-51*). Sesuai dengan pengalaman pendeta sebagai pendeta ressort, dia mengatakan kepemimpinan itu amanah, harus dijalankan sesuai dengan amanah. Seorang pemimpin kristen bukanlah yang harus ditinggikan di atas yang lain, melainkan yang senantiasa berada ditengah-tengah orang yang dipimpinnya untuk memberi teladan, membimbing, menuntun dan mengarahkan mereka kejalan yang benar sesuai dengan kehendak Allah, agar mereka memperoleh hidup dan

memperolehnya dalam kelimpahan. Ini berarti pula bahwa tujuan utama kepemimpinan kristen adalah mengusahakan kebaikan dan kesejahteraan hidup bagi orang-orang yang dipimpin (*Mazmur 23*).

Sesuai dengan hasil wawancara dengan pendeta ressort tersebut, kepemimpinan yang diinginkan saat ini adalah kepemimpinan yang berdasarkan amanat, artinya bahwa kepemimpinan merupakan perintah dan petunjuk dari Allah.

Hasil wawancara dengan salah seorang pendeta huria yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur pada hari kamis, tanggal 16 Februari 2017 pukul 17.50 WIB, pendeta tersebut mengatakan saat ini kepemimpinan pendeta yang diinginkan adalah kepemimpinan kristen yang berperilaku, kepemimpinan yang berkenan kepada Allah dan membawa kebaikan bagi orang-orang yang dipimpinnya, yakni : a) Pemimpin tidak boleh menindas atau memeras orang-orang yang dipimpinnya; b) Pemimpin harus mengembalikan orang-orang yang dipimpinnya; c) Pemimpin dengan tekun dan setia mengusahakan jalan agar orang-orang yang dipimpinnya dapat menemukan makna kehidupannya; dan d) Pemimpin harus bekerja dengan penuh kesungguhan hati dan bukan karena terpaksa, artinya seorang pemimpin akan sangat tergambar dari perilakunya, bukan penindas, penggembala, tekun dan terlebih jika bekerja dengan kesungguhan hati.

Hasil wawancara dengan salah seorang pendeta yang melayani di lembaga HKBP Distrik V Sumatera Timur pada hari kamis, Jumat 17 Februari 2017 pukul 08.10 WIB, saat ini kepemimpinan pendeta yang diinginkan adalah kepemimpinan yang memiliki visi, peran dan tanggungjawab sebagai pemimpin gereja. Sebagai pendeta yang memiliki visi tentu memiliki kemampuan untuk melihat kepada inti persoalan,

pandangan luas. Visi tersebut merupakan motor penggerak dari aspek lainnya, sebab tanpa visi tidak akan mampu memimpin ataupun melakukan tugas kepemimpinannya. Sedangkan dalam bentuk peran dan tanggungjawab, pemimpin sebagai administrator yang harus menyadari banyaknya jumlah waktu yang akan digunakan dalam segi-segi yang lebih kelihatan duniawi, pemimpin sebagai Organisator, bergantung pada organisasi yang efektif, pemimpin sebagai pembuat keputusan mampu meletakkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, dan pemimpin sebagai fasilitator yang harus mempunyai jaringan yang dapat mengembangkan sumber daya manusia dengan fasilitas yang memadai.

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa kepemimpinan yang dikehendaki saat ini adalah kepemimpinan yang jelas visinya, dan pemimpin yang jelas peran dan tanggungjawabnya, baik sebagai administrator, organisator, pembuat keputusan dan sebagai fasilitator.

Dari semua hasil wawancara tersebut, pada dasarnya manajemen dan kepemimpinan mempunyai persamaan yakni menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, walaupun dalam prosesnya mempunyai perbedaan tertentu sesuai dengan konteksnya. Dalam konteks gereja, maka ilmu manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting untuk diketahui dan dilaksanakan, agar yang diharapkan oleh gereja dapat berjalan dengan baik, demi dan untuk kemuliaan Tuhan dan kebahagiaan warga jemaat (Octavianus, 2007).

#### **4.2.3. Sistem Kompensasi Kreatif**

HKBP Distrik V Sumatera Timur merupakan salah satu Distrik di HKBP, yaitu Distrik ke lima dari tigapuluh (30) Distrik yang ada. Distrik ini merupakan

distrik yang sangat strategis, karena di distrik ini terdapat lembaga-lembaga pendidikan HKBP termasuk perguruan tinggi, seperti : Sekolah Tinggi Theologia (STT) HKBP, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas HKBP Nommensen demikian juga dengan SMK, SMA, SMIP, SMP, SD dan TK HKBP.

Sesuai dengan sistem kompensasi kreatif yang merupakan salah satu program manajemen pengembangan kinerja pelayan yang akan peneliti lakukan di HKBP Distrik V Sumatera Timur. Yang membedakan gereja yang maju dengan gereja yang membosankan dan mandek ialah dalam hal kreativitas. Memang unsur ini bukanlah satu-satunya, namun sangat banyak mempengaruhi maju-mundurnya suatu pelayanan.

Gereja yang mengabaikan kreativitas cepat atau lambat akan ditinggalkan jemaatnya. Situasi inilah yang kita saksikan sekarang ini, terutama di kota-kota besar di Indonesia. Tiba-tiba saja sebuah gereja dijubeli oleh jemaat yang hadir, bahkan beberapa gereja tertentu harus menyelenggarakan empat sampai lima kali kebaktian pada satu hari Minggu. Sementara gereja yang lain dicap "membosankan", tidak punya Roh Kudus, dan "mati". Sikap jemaat yang demikian bisa menyebabkan pertikaian antar pemimpin gereja. Padahal, kebanyakan persoalan terletak pada kreativitas pelayanan.

Sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan praeses pada hari Rabu, 08 Februari 2017 pukul 14.20 Wib di Kantor Distrik V Sumatera Timur tentang Sistem Kompensasi Kreatif, praeses mengatakan Sistem Kompensasi Kreatif secara menyeluruh di HKBP sepertinya belum, termasuk di HKBP Distrik V Sumatera Timur ini. Namun saya sebagai praeses telah mencoba mengajak para pelayan terutama para pendeta yang melayani di Distrik ini untuk melakukan sistem kompensasi pelayanan yang kreatif. Saya

masih mencoba mengusulkannya, agar semua ressort berusaha untuk melakukan sistem kompensasi kreatif ini. Karena menurut saya sendiri sistem kompensasi kreatif ini ibarat dalam dunia perniagaan pembeli itu raja, demikian pula di gereja, dalam konteks tertentu jemaat itu raja. Ia tidak peduli dengan kesulitan seorang pendeta di dalam mengatur pelayanan. Pokoknya, ia dilayani dengan baik. Kalau tidak, seiring dengan kecenderungan untuk bersikap individualistis, terutama di kota-kota besar, seorang jemaat tidak segan-segan meninggalkan gerejanya dan berpindah ke gereja yang dirasakannya cocok. Tentu saja kita boleh mengecam sikap oportunistis itu. Tetapi, kita pun tidak dapat berbuat apa-apa dengan tren yang tengah melanda orang Kristen di berbagai kota besar itu. Kecaman terhadap gereja yang "mencuri domba" tidak akan pernah menyelesaikan persoalan ini. Saya pernah bertanya kepada seorang pengusaha muda mengapa ia berpindah gereja. Jawabannya, "Di gereja saya yang dahulu, rohani saya tidak bertumbuh. Nanti setelah di gereja yang baru inilah iman saya maju." Jawaban ini tentu subjektif sekali, tetapi jangan lupa ini adalah jawaban klasik.

Maka saya mencoba mengusulkan sistem kompensasi kreatif perlu diberikan kepada pelayan (pendeta) di HKBP Distrik V Sumatera Timur ini., seperti Sistem Kompensasi Kristen Visioner Yang Bermulti Kompetensi. Sebagai pelayan akan berusaha untuk menciptakan ide-ide kreatif di tengah-tengah pelayanannya, dengan harapan akan menerima apa yang menjadi buah dari apa yang dilakukannya.

Para pelayan masih kurang memiliki multi kompetensi sebagai agen transformasi. Terus terang, seorang pendeta Kristen hanya dibekali pelajaran teologi di kampus atau seminarinya. Ia kurang belajar bidang-bidang lain. Sehingga, ketika ada masalah politik, sosial, ekonomi, dan lain-lain yang terjadi di

masyarakat, ia tidak bisa berkomentar apa-apa. Ia tidak bisa memberi pemikiran-pemikiran originalnya. Ia juga teragap-gagap untuk mengkomunikasikan pesan Firman Tuhan kepada masyarakat. Tidak tahu bagaimana cara membawa teologi ke ranah publik.

Dari hasil wawancara ini, sistem kompensasi kreatif dapat ditumbuh kembangkan dengan cara membentuk pelayan (pendeta) visioner yang bermulti kompetensi. Karena dengan sistem kompensasi maka ide-ide kreatif yang dimiliki pelayan yang memiliki visioner bermulti kompetensi akan berdampak pada pelayanan yang lebih menarik, memahami banyak hal terlebih mampu memecahkan persoalan yang di temukan ditengah-tengah pelayanan, sekaligus pelayan akan menerima hasil dari apa yang telah di lakukannya.

Memang sangat disayangkan, sebagai pelayan (pendeta), tidak dapat memenuhi apa yang dibutuhkan oleh jemaat. Tetapi secara jujur pelayan juga sangat perlu mendapatkan kompensasi atas apa yang telah di ciptakannya dari ide-ide kreatif yang sudah dibuatnya. Jemaat pada umumnya membutuhkan pelayanan yang segar agar ia betah. Memang tidak semua orang keluar dari sebuah gereja karena alasan bosan, "mati", dan tidak membawa "berkat". Tetapi untuk saat ini sangat dibutuhkan pelayan (pendeta) yang memiliki visioner bermulti kompetensi.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta ressort yang bertugas di salah satu gereja HKBP Distrik V Sumatera Timur pada Hari Kamis, tanggal 09 Februari 2017 pukul 10.10 WIB, mengenai Sistem Kompensasi Kreatif, pendeta tersebut mengatakan bahwa kompensasi merupakan hak kita atas apa yang sudah kita lakukan, tetapi di tengah-tengah pelayanan masih sangat jarang kita dengar. Sehebat apapun kreatifitas yang kita ciptakan namun untuk secara tersistem belum, yang

walaupun tidak bisa kita pungkiri bahwa apa yang kita terima merupakan kompensasi dari apa yang sudah kita lakukan.

Kompensasi pasti menggairahkan yang walaupun tidak seperti harapan kita. Dan menurut saya dengan adanya sistem kompensasi kreatif ini akan mampu menciptakan pelayan (pendeta) yang berkualitas, mampu mempertahankan kinerja, memastikan keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengawasi biaya, mematuhi peraturan, memfasilitasi saling pengertian.

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan, bahwa sistem kompensasi kreatif sudah diberlakukan, hanya saja belum tersistem seperti harapan, namun baik kompensasinya dan kreatifitasnya telah berlaku, hanya saja masih perlu pemahaman yang lebih konkrit tentang sistem ini.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta huria yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Senin tanggal 13 Februari 2017 pukul 08.10 WIB tentang Sistem Kompensasi Kreatif, mengatakan bahwa kompensasi kreatif bisa berlaku bagi para penatua yang mempunyai disiplin tinggi, kerajinan tinggi, akan mendapat kompensasi kreatif, juga bagi penatua yang segala kewajiban jemaatnya terpenuhi semua akan mendapat kompensasi kreatif. Dari hasil wawancara yang dilakukan dapat kita ketahui bahwa di tempat pelayanan sistem kompensasi telah diberlakukan, dan sistem ini sangat berdampak pada kinerja pelayan yang ada di gereja ini.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta yang melayani di lembaga HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Selasa tanggal 14 Februari 2017 pukul 14.30 WIB tentang Sistem Kompensasi Kreatif, pendeta tersebut

mengatakan lembaga telah memberlakukan sistem kompensasi kreatif dengan cara atau membuat penilaian kepada pelayan yang bekerja. Artinya pelayan yang bekerja lebih dan memiliki kreatifitas yang lebih akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik.

#### **4.2.4. Kinerja Inovatif**

Pelayan inovatif adalah pelayan yang tidak pernah cepat puas dengan pencapaian hasil kerjanya. Ia akan terus-menerus menciptakan peluang dan ide yang baru. Harner (2002) menunjukkan bahwa kinerja inovasi sebenarnya adalah gabungan dari semua hasil inovasi. Hal ini mencakup kualitas layanan, kualitas operasi yang sebenarnya, serta kualitas manajemen di tingkat tertinggi.

Kinerja Inovasi menunjukkan kapan suatu upaya dalam mengejar inovasi melalui penciptaan baru, proses atau mode manajemen, dan apakah inovasi tersebut dapat memenuhi kepentingan atau tidak. Kinerja dan kualitas inovasi dapat dinilai sesuai dengan tujuan dan hasil kegiatan organisasi.

Inovasi itu sendiri merupakan konsep yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Tren dari keberhasilan pada masa sekarang merupakan indikasi dari terwujudnya dampak inovasi. Inovasi banyak memberikan dampak terhadap kondisi organisasi maupun kreatifitas dimana inovasi berasal, baik perorangan maupun organisasi. Dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut sumber daya manusia yang berkualitas dan selalu belajar.

Inovasi merupakan upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan. Inovasi dalam suatu organisasi menjadi hal yang penting dilakukan untuk membawa organisasi menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuan dan tepat

sasaran secara efektif dan efisien. Adanya inovasi organisasi diharapkan dapat menanggapi kompleksitas lingkungan dan dinamisasi perubahan lingkungan, terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing.

Sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan praeses pada hari Rabu, 08 Februari 2017 pukul 14.20 Wib di Kantor Distrik V Sumatera Timur tentang kinerja inovatif, praeses mengatakan inovasi merupakan salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan, inovasi sebagai upaya melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, sesuatu yang baru. Dengan inovasi maka modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan harus dilakukan. Nah., pelayan di distrik ini harus melakukan kinerja yang inovatif, memang masih kita temukan ada yang belum melakukan kinerja inovatif secara maksimal.

Gambaran inovasi yang terjadi dalam sebuah organisasi merupakan proses kemajuan organisasi tersebut, namun berbagai hambatan dan rintangan akan terjadi saat inovasi itu mulai memasuki organisasi. Dengan memahami proses inovasi dalam organisasi setidaknya akan dapat mengurangi kegoncangan organisasi dalam melaksanakan difusi inovasi. Gambaran kinerja inovasi yang telah dilakukan di distrik ini masih mengikuti tahun yang sudah ditetapkan HKBP secara menyeluruh. Namun Distrik V Sumatera Timur ini selalu mencanangkan kinerja inovatif dalam setiap pelayanan, tetapi hasilnya hampir setiap tahun belum bisa dibuktikan dengan hasil yang nyata.

Tahun 2015 merupakan tahun Perempuan untuk HKBP. Koinonia tingkat distrik melakukan : 1) Pelatihan guru sekolah minggu yang dipusatkan pada satu rayon secara kolektif; 2) Pembinaan penatua yang bekerja sama dengan KN-LWF dan dilaksanakan di tiga rayon. Untuk Marturia dilakukan pelatihan dirigen koor dilaksanakan di kantor distrik dengan peserta utusan masing-masing ressort. Untuk Diakonia dilakukan : 1) Seminar sehari tentang kesehatan dan pengobatan gratis, kerja sama dengan dinas kesehatan kota Pematangsiantar yang diikuti +/- 300 orang; 2) Seminar pemberdayaan ekonomi dan keluarga, yang dihadiri +/- 400 orang yaitu utusan dari masing-masing huria atau ressort; Untuk Penatalayanan dilakukan : 1) Pembekalan kepada pimpinan jemaat, sekretaris huria dan bendahara, yang dilaksanakan di tiga rayon, masing-masing rayon mengutus 100 orang per rayon; 2) Verifikasi keuangan ressort yang dilaksanakan satu kali dalam setahun. Secara jujur, kinerja inovatif sangat berdampak baik pada pelayan (pendeta) maupun kepada jemaat sekaligus kepada masyarakat.

Sesuai dengan hasil wawancara tersebut, dapat digambarkan bahwa kinerja inovatif yang dicibitakan di tingkat distrik belum menunjukkan hasil. Hal ini akibat dari segala sesuatu pelaksanaan yang telah ditetapkan di tingkat pusat belum tentu bisa berjalan di tingkat distrik. Dan pada kenyataannya kinerja inovatif ini dapat berlangsung masih pada tingkat ressort dan huria, itupun tergantung pada ressort atau huria masing-masing.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta ressort yang bertugas di salah satu gereja HKBP Distrik V Sumatera Timur pada Hari Kamis, tanggal 09 Februari 2017 pukul 10.10 WIB, mengenai kinerja inovatif, adalah : Untuk koinonia, kami melaksanakan kebaktian padang untuk remaja dan naposo bulung, memang kami lakukan hanya satu kali dalam satu tahun, PA untuk semua ina (gabungan) dilaksanakan 3 kali dalam satu tahun. Untuk marturia kami melakukan ibadah dengan

iringan musik batak lengkap dengan uning-uningan sebagai ciri khas batak dan kami lakukan tiga kali dalam satu tahun. Untuk diakonia kami melakukan kunjungan untuk para lansia terutama kepada lansia yang tidak dapat lagi hadir ke gereja karena kurang sehat dan sekaligus kami layani dengan marulaon nabadia setiap hari senin, pemeriksaan kesehatan kepada lansia dilakukan 2 kali satu tahun atas kerja sama dengan dokter yang ada di tengah-tengah jemaat serta puskesmas terdekat. Untuk penatalayanan kami melakukan pembekalan terhadap semua pelayan yang ada di ressort ini, termasuk untuk penatua yaitu pembekalan sumber daya manusia nya, yang mana kami melakukannya minimal satu kali dalam satu tahun secara terus menerus. Kemudian semua dewan dan seksi kami upayakan bekerja sama untuk menciptakan kebersamaan dan keutuhan akan cita-cita atau program yang kami rencanakan. Kinerja inovatif yang telah dilakukan luar biasa, kami merasakan dalam setiap kegiatan yang kami lakukan selalu dapat berhasil dengan baik, tanpa harus melibatkan jemaat secara paksaan, tetapi sudah dengan sukarela.

Dari hasil wawancara tersebut, penulis melihat kinerja inovatif yang dilaksanakan di gereja ini sudah terrealisasi dengan baik, sekalipun masih tetap memerlukan perbaikan-perbaikan.

Hasil wawancara dengan seorang pendeta huria yang melayani di HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Senin tanggal 13 Februari 2017 pukul 08.10 WIB tentang kinerja inovatif adalah: (1) Adanya keinginan kami untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu; (2) Adanya kebebasan untuk berekspresi; (3) Tersedianya sarana dan prasarana; (4) Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sesama jemaat. Dengan keinginan merubah diri, kami telah menemukan jemaat semakin sadar

akan tanggungjawabnya sebagai umat kristen, dengan bebasnya berekspresi maka telentatalenta yang ada bermunculan seperti anak-anak telah mampu mengiringi ibadah dengan organ, remaja menjadi leader song, bahkan kelompok koor sudah semakin memahami bagaimana bernyanyi dengan baik, dengan sarana prasarana maka setiap kegiatan telah ada kemudahan, demikian dengan kondisi lingkungan yang harmonis sudah tercipta sosial interaktif yang sangat positif.

Dari hasil wawancara tersebut peneliti menemukan kinerja inovatif telah berjalan dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan dari program yang telah ditetapkan dapat berjalan .

Hasil wawancara dengan seorang pendeta yang melayani di lembaga HKBP Distrik V Sumatera Timur, pada hari Selasa tanggal 14 Februari 2017 pukul 14.30 WIB tentang kinerja inovatif, adalah kami tetap mempertahankan kualitas produk/Jasa kualitas, proses kualitas operasi dan mutu manajemen. Dari segi kualitas produk, terjadi peningkatan nilai pelanggan, kebutuhan konsumen, kualitas produk, peningkatan pengembalian investasi produk, dan kinerja produk. Dari segi Proses Kualitas Operasi : Waktu rilis yang tepat, *upgrade* (proses) produktifitas, penataan personil dan produk pembangunan, dan target kontrol serta fleksibilitas. Dan dari segi Mutu Manajemen : karyawan, memahami kebutuhan pelanggan, penjualan produk-produk inovatif dan tingkat keberhasilan inovasi.

Dari hasil wawancara penulis kinerja inovatif pada lembaga tersebut dapat dikatakan berhasil, karena menunjukkan hasil yang jauh lebih baik dari tahun ke tahun.

Jika dilihat dari manajemen pengembangan kinerja pelayan HKBP Distrik V sumatera Timur telah menunjukkan hasil yang lebih baik, sekalipun masih adanya hal-hal yang perlu pembenahan, termasuk dalam hal kinerja inovatif di tingkat distrik.

Sesuai dengan hasil tersebut penulis mengutip sebuah karya, yaitu karya yang terbesar, yang termulia, dan yang terbaik dari yang pernah disampaikan oleh seorang pendeta sebagai pemimpin adalah melalui contoh hidupnya sendiri.

Manajemen pengembangan kinerja pelayan dengan studi kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreatif dan kinerja inovatif penulis sepaham dengan Ralp Waldo Emerson berkata, “Apa yang kamu sampaikan begitu nyaring, saya tidak dapat mendengar apa yang kamu katakan.” Tidak ada seorangpun yang dapat berkotbah lebih tinggi dari suara tangisan terhadap contoh hidupnya sendiri. Untuk menjadi penuh kuasa dan bergerak dengan efektif, dia harus mengejawantahkan di dalam daging dan tubuhnya sendiri prinsip rohani yang dia anjurkan. Jemaat dapat melihat jauh lebih mudah daripada apa yang mereka dengar.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dalam BAB IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Manajemen pengembangan kinerja pelayan menyangkut berbagai faktor yang sangat erat kaitannya dalam upaya meningkatkan keberhasilan proses pelayanan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam manajemen pengembangan kinerja pelayan adalah melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor manajemen pengembangan kinerja pelayan di tengah-tengah gereja dan masyarakat. Selain hal tersebut pelayan (pendeta) harus memiliki kualifikasi natural, misalnya mental yang stabil, sifat yang simpatik, tekun, realistik; kualifikasi pendidikan, yaitu pendidikan Alkitab di Sekolah Tinggi Theologia dan pendidikan budaya (bahasa, sejarah, psikologi, dll); dan kualifikasi kerohanian, yaitu sudah lahir baru, pengalaman yang cukup, mempunyai kehidupan bersaat teduh dan berdoa secara rutin, sensitif dalam kehidupan rohani.
2. Ditinjau dari Kepemimpinan Pendeta, kepemimpinan sangatlah penting untuk diketahui dan dilaksanakan, agar yang diharapkan oleh gereja dapat berjalan dengan baik, demi dan untuk kemuliaan Tuhan dan kebahagiaan warga jemaat. Hal ini perlu didukung dengan kepemimpinan yang Kristiani, dengan mengetahui akan hakikat kepemimpinannya, dengan

cara,; Menyadari bahwa Tuhan yang telah memanggil untuk menjadi pemimpin; Pemimpin perlu memiliki dan menerapkan model kepemimpinan yang integrative Alkitabiah; pemimpin Kristen harus mampu memimpin dengan pola kasih, memimpin dengan hati, serta bertindak dengan penuh hikmat. Selain itu, sebagai pemimpin Kristen harus mengembangkan dan memenejemeni kharisma-kharisma yang ada dalam diri kita, baik dalam perkatan, maupun dengan pengetahuan.

3. Ditinjau dari sistem kompensasi kreatif, akan sangat mudah membedakan gereja yang maju dengan gereja yang membosankan. Gereja yang mengabaikan kreativitas cepat atau lambat akan ditinggalkan jemaatnya. Sikap jemaat yang demikian bisa menyebabkan pertikaian antar pemimpin gereja. Padahal, kebanyakan persoalan terletak pada kreativitas pelayanan. sistem kompensasi yang dilakukan dengan sistem kompensasi Kristen Visioner Yang Bermulti Kompetensi.
4. Ditinjau dari kinerja inovatif, merupakan salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Dengan kinerja inovasi akan terlihat modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan.

## **5.2. Saran**

Beberapa saran dan pertimbangan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya mengambil satu subjek penelitian yaitu hanya pada HKBP Distrik V Sumatera Timur, tidak pada keseluruhan Distrik yang

ada pada HKBP. Sehingga akan ditemui hal yang lebih mendalam dan spesifik karena beberapa faktor, Pertama perbedaan antara distrik yang satu dengan yang lain agar dapat dianalisis secara menyeluruh. Kedua, perbedaan manajemen pengembangan kinerja pelayan yang diperoleh. Ketiga, profesi sehari-hari (*job day*) subyek. Sebaiknya dalam penelitian-penelitian berikutnya, perlu diperluas subjek penelitiannya, seperti meneliti dengan subjek seluruh Distrik yang ada di HKBP, atau responden yang terlibat lebih besar dan spesifik dalam perolehan data, misalnya mencakup data jumlah pelayan yang melayani.

2. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan dengan mengukur faktor-faktor lain yang mempengaruhi manajemen pengembangan kinerja pelayan diluar dari kepemimpinan pendeta, sistem kompensasi kreatif dan kinerja inovatif.
3. Berdasarkan hasil dominansi pada penelitian ini, manajemen pengembangan kinerja pelayan terletak pada kepemimpinan pendeta dan sistem kompensasi kreatif yang dilaksanakan. Sedangkan kinerja inovatif masih perlu ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Ruky. 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.

Ahmed, Pervaiz K, & Shepherd, Charles D. 2010. “*Innovation Management*”, Pearson. Education, Inc., New Jersey.

Amirullah, Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Arudam, Harry. 2012. *Manajemen Inovasi*. Jakarta : CV. Sagung Seto

Bakker, F.L. 2014. *Sejarah Kerajaan Allah*, Jakarta : BPK Gunung Mulia.

Boast, William B. 2001. *Masters of Change*. Jakarta : Gramedia,

Boestam, P. 2009. *Smart Christian Leadership*. Yogyakarta : Andi offset.

Boyd, Robert L.P. 2005. *Kaum Intelektual dan Alkitab*, Yogyakarta: Kalam Hidup

Budyapranata, Al., 2002. *Etika Praktis Berdasarkan Sepuluh Finman*. Yogyakarta : Andi Offset.

Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia

Drucker, Peter. 2005. *Management Task, Responsibilities, Practices*. New York : Perennial Library.

Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Jakarta : Prenada Media.

Engstrom, Ted W. 2007. *The Art Management for Christian Leaders*. Bandung : Kalam Hidup.

Edward R Dayton. 2007. *Seni Manajemen Bagi Pemimpin Kristen*. Bandung : Kalam Hidup.

Edy Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.

Edwin B. Flippo, 2004. *Personal Manajemen*. Tokyo : Mc, Graww Hill Book Co Edition.

Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.

Freeman, R.E. 1984, "*Strategic Management: A stakeholder Approach*". Boston, MA: Pitman.

Freeman, R.E. 2004, "*A Stakeholder Theory of Modern Corporations*", *Ethical Theory and Business*. Boston, MA: Pitman.

Gibbs, Eddie. 2010. *Kepemimpinan Gereja Masa Mendatang*. Jakarta : BPK Gunung Mulia.

Groenen OFM, Cletus. 2005. *Bekerja Sebagai Karunia*. Jakarta : Kanisius-Nusa Indah.

Goetsch, David L. dan Davis, Stanley B., 2002, *Manajemen Mutu Total*, Jakarta : PT Prenhallindo.

Goodell, Gary. 2013. *Cara Yesus Memimpin. Sebuah Studi dalam Memahami Kepmimpinan Yesus yang Chaordic*. Yogyakarta : Andi Offset.

Hagard, Ted, 2002. *Gereja Yang Memberi Kehidupan*, Jakarta : Harvest Publication House.

Hamid, Abdul, 2007. "*Panduan Penulisan Skripsi*", Jakarta : FEIS UIN Press.

Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Gunung Agung.

Harmer, Jeremy. 2001. *Innovation*. New York : Associated Companies throughout the World.

Henry, Migliore R. 2010. *Perencanaan Strategis Dalam Gereja Dan Pelayanan*. Jakarta : BPK Gunung Mulia.

Hussey, D.E. 2003. *How to manage organization change*. London : Kagan Page.

Hyland, P.W & Beckett, R.C. 2004. "*Innovation and Creativation*" Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Jahenos Saragih. 2008. *Manajemen Kepemimpinan Gereja*. Jakarta : Suara GKYE Peduli Bangsa.

James R. Evans, & William M. Lindsay. 2008. *The Management and Control Of Quality*, Seventh Edition. Canada : South-Western Cengage.

John Suprihanto. 2001. *Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai*. Yogyakarta : BPFE.

Jong, De & Den Hartog. 2008. *“Innovative and Work Behavior : Measurement and Validation*. Amsterdam: EIM Bussiness

Komaruddin Sastradipoera. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Kappa-sigma.

Lay, Agus. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Andi Offset.

Malphus, Aubrey. 2003. *Being Leader*. Grand Rapids : Baker.

Manullang Marihot. 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.

Mar’at, Prof. Dr. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cet. Ke-2. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Margerison, Charles & Mc. Cann, Dick. 2004. *Manajemen Regu*. Diterjemahkan oleh A. Hasymi Ali. Jakarta: Ghalia Indonesia.

*Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : CV Pustaka Setia.*

*Matis-Wahyu. 2003. Kepemimpinan Dan Pembinaan Warga Gereja. Jakarta : Yayasan Wahana Dharma Nusa.*

*Maslow, Abraham H, 2003. Motivasi dan Kepribadian. Jakarta : LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido.*

*Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2007. Manajemen Sumber daya Manusia Strategik. Jakarta : Ghalia Indonesia.*

*Maxwell, John C. 2005. Mengembangkan Kepemimpinan di sekeliling Anda. Jakarta : Binarupa Aksara.*

*Moleong, Lexy. J. 2004. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya.*

*Moekijat. 2005. Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia. Bandung : Mandar Maju.*

*Miles, Mattew B dan A. Michael Huberman. 2007. ... PKn dan Kemasyarakatan. Jakarta : Universitas. Terbuka.*

*Nelson , Allan E. 2007. Spirituality and Leadership. Bandung : Kalam Hidup.*

*Octavianus, P. 2007. Manajemen dan Kepemimpinan Menurut Wahyu Allah. Malang : Gandum Mas.*

Panjaitan, Ferry. 2017. Peningkatan Kompetensi Asn Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja Asn, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Asn Di Instansi Pemerintah Kota Medan, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol 17 No. 2 Tahun 2017

Rogers, Everett M & Rekha Agrawala-Rogers. 2006. *Communication In Organization*. New York: The Free Press.

S. Ruky, A. 2006. *Qualified Human Resources Changing Vision Become Reality*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Rush, Myron. 2002. *Manajemen Menurut Pandangan Alkitab*. Malang : Gandum Mas.

Sairin, Weinata/Pattiasina, JM, 2004. *Hubungan Gereja dan Negara dan Hak-HakAsasi Manusia*. Yogyakarta : BPK Gunung Mulia.

Satori Djam'an., Komariah Aan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.

Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan. Ke-3. STIE YKPN

Spradley, James. 2000. *Paricipant Observation*. Holt : Rinehart and Winston Press.

Sugiyono. 2007. "*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*". Bandung : Alfabeta.

Tomatala, Yakob. 2007. *Kepemimpinan yang Dinamis*. Jakarta : YT Leadership Foundation.

Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi* . Bandung : Pustaka Setia.

Roberth Mathis dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat PT Salemba Emban Patria.

Tanja, Victor I. 2004. *Spiritualitas, Pluralitas dan Pembangunan di Indonesia*, Jakarta : BPK Gunung Mulia.

Winardi. 2011. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

Widayatun, T. R. 2009. *Ilmu Prilaku*. Jakarta : CV. Sagung Seto

Wilhelmina, Suharti, 2013. *Gaya Kepemimpinan*. Jakarta : YT Leadership Foundation.